

三菱総研  
グループレポート  
**2025**



# 三菱総合研究所とは 何者か？

「誰も取り残さない、  
豊かで持続可能な暮らし」  
の実現を目指した社会課題の解決



シンクタンク



コンサルティング



IT実装

総合シンクタンク・  
コンサルティング企業として、  
官公庁の政策形成と  
民間企業の経営戦略を支援

## その知と歩もう。

日本が抱えるさまざまな課題の解決には、社会の変革を推し進めることが不可欠です。そのためには、さまざまな領域の「知」を統合して新たなソリューションを創り出すことが求められます。

三菱総合研究所は総合シンクタンクであるとともに、コンサルティングとIT実装まで手掛ける独自のポジションに立っています。シンクタンクを通じた独自の研究・提言、政策形成やビジネスの支援を通じて蓄積していた知見、そして官民のさまざまなステークホルダーとのネットワーク。これらを活用しながら、実効性のある独自のソリューションの提供とその実装を通じて、社会変革に貢献しています。

# 受け継ぐ理念

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。



1970

2020

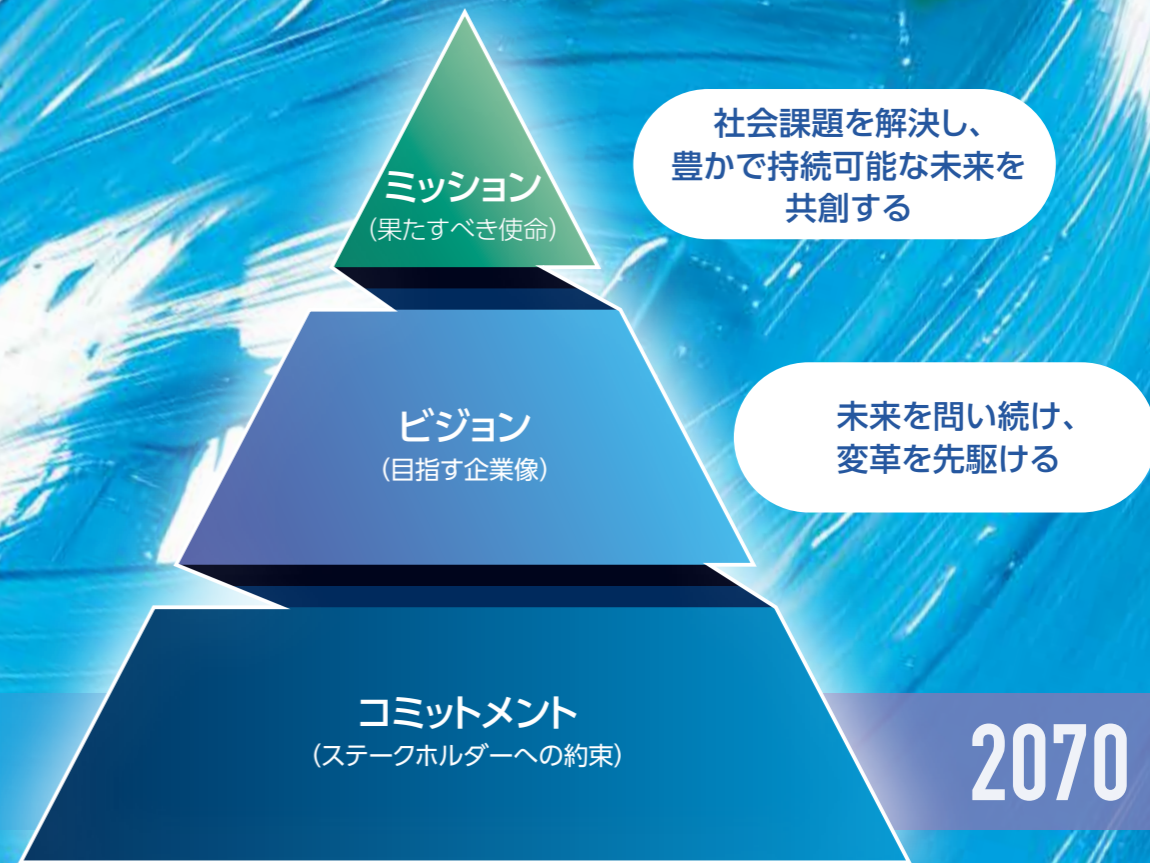
2070

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

研鑽

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。

第2の約束

知の統合

知の結節点となり、多彩な知を繋ぐ

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繋ぎます。知と知の新結合を生み出すとともに、社会、お客様、パートナーなどと大きな共創の動きをつくり出します。

第3の約束

スタンス

科学的知見に基づき、あるべき未来への道筋を示す

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。

第4の約束

挑戦

前例にとらわれず、社会の変革に挑戦する

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。

第5の約束

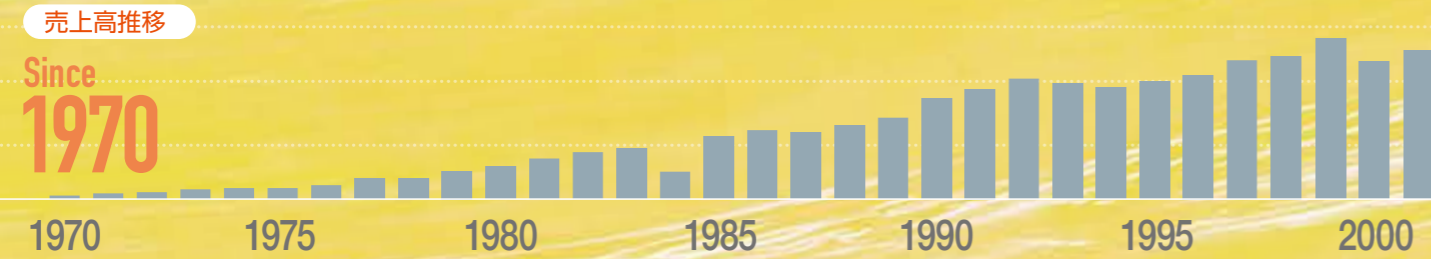
リアリティ

責任をも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。さまざまなステークホルダーの皆様とともに、責任をもって構想の実現に取り組みます。

# 三菱総研グループの歩み

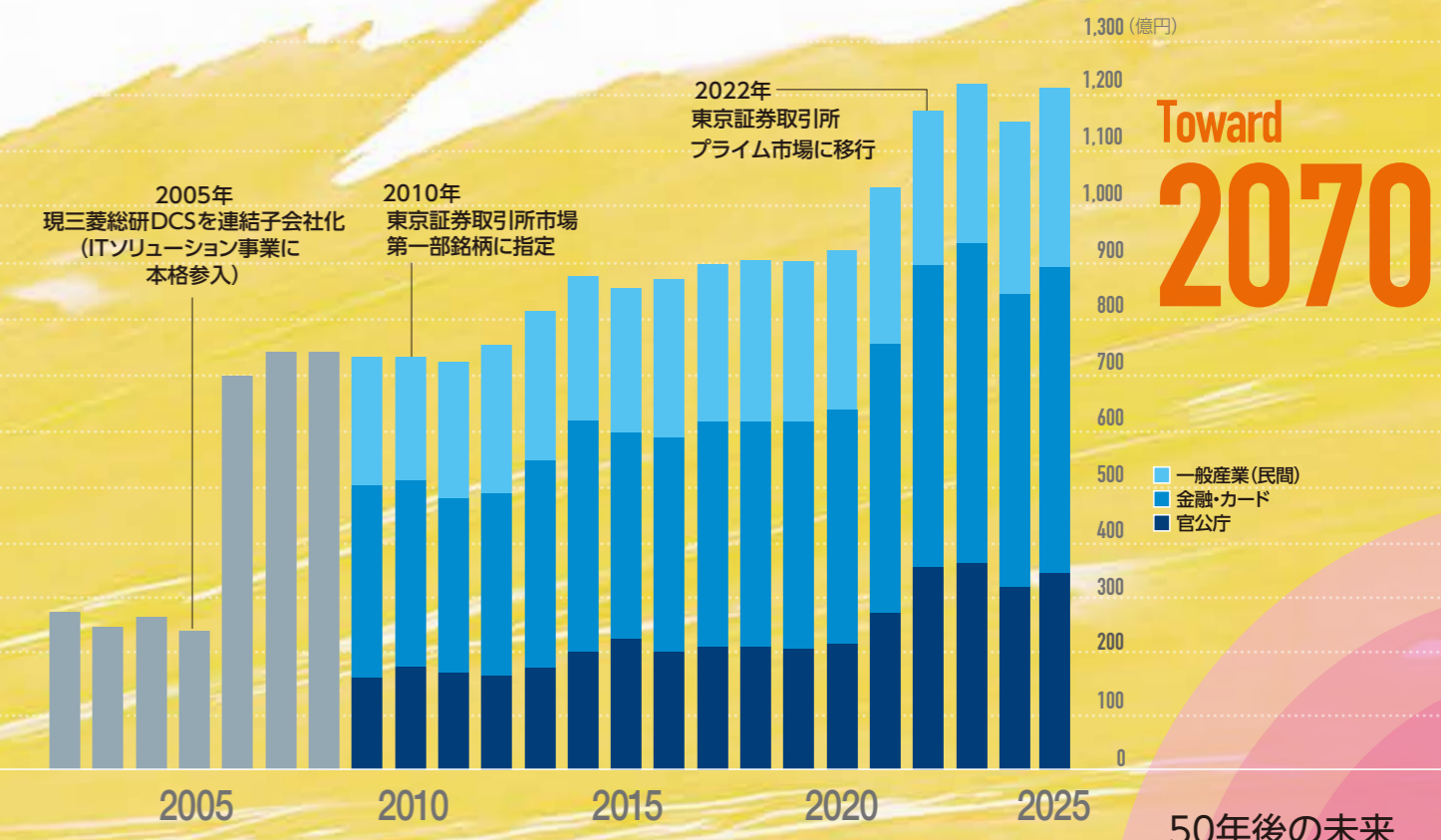
「独立・学際・未来志向」の基本理念のもと設立された当社は、日本の民間総合シンクタンクとして、あるべき未来社会像を描きながら社会課題の解決に取り組んできました。現在もこの理念を継承しながら、社会課題解決に繋がるソリューションの実装へと事業領域を広げています。



- 事業機能の広がり
- 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



## 社会実装に繋がるプロジェクト、積み上げた確かな強み

### ●1980～2000年代

プロジェクト ① リサイクル制度の設計と運用・見直しの支援 GX(グリーンTRANSフォーメーション)分野

#### MRIIにとっての意義

制度知見の蓄積による継続的な受注・拡大サイクルの確立と横展開

2000年代は循環型社会関連法整備後の制度運用改善が始まった時期でした。当社は1990年代のリサイクル制度に関する制度設計支援で蓄積してきた知見をもとに、リサイクル制度の運用や見直し支援を継続的に受注し、さらに個別リサイクル法の制度設計も手掛けてきました。この事例は制度への知見を軸に、継続的な受注と支援領域の拡大というサイクルの構築に繋がっています。さらに、北九州市のまちづくり支援なども手掛け、中央省庁から地方自治体へと、知見を活かした支援領域の拡大も進めました。



プロジェクト ② 高速道路交通システム (ITS) 実現に向けた支援 公共分野

#### MRIIにとっての意義

制度知見と産官学ネットワークを活かし、実証・標準化・指針整備へ業務を拡張

2001年のETC一般利用化を機に、ITSは新たな技術開発と利活用のステージへ移行しました。当社はITS関連のインフラ実装に向けた調査研究だけでなく、公道実験立ち上げに向けた産学ネットワークを活用した協働事業の検討や、デジタル道路地図に関する利活用や研究体制の提案、国際標準化に向けた支援も手掛けています。デジタル道路地図の国際標準化は当社の研究に基づく提言であり、政策支援に加えて独自のソリューション提供を進めました。



### ●2010年代～

プロジェクト ③ ビール新商品開発技術者を支援する: 醸造匠AI BA(ビジネスアナリティクス)/AI分野

#### MRIIにとっての意義

熟練技術者の知見とともにAIの活用ノウハウを現場に実装

2018年度、当社はキリン株式会社(現 キリンホールディングス株式会社)とビールの新商品開発技術者を支援するAI「醸造匠AI」の共同開発に着手しました。当社のAIアルゴリズムに関する知見をベースに、過去の試験醸造データから機械学習したロジックと熟練醸造技術者の知見を用い、レシピに応じた試作結果を高精度で予測できるAIを開発しました。



プロジェクト ④ COVID-19 AI・シミュレーションプロジェクト DX(デジタルTRANSフォーメーション)分野

#### MRIIにとっての意義

- 事務局だけではなく研究チームとして、未曾有の事態への意思決定のための情報提供
- 進行する社会課題へのリアルタイムな対応

内閣官房「COVID-19 AI・シミュレーションプロジェクト」では、新型コロナウイルスへの対策として感染拡大が医療や経済に与える影響についてデータ収集・分析、シミュレーションし、政策立案や企業活動、個人の意思決定に役立つ情報を提供することを目的としていました。当社は事務局兼研究チームとして参画し、複数の研究チームの支援や他の研究チームとともにシミュレーションの実施に貢献しました。また、無症状者向けのPCRモニタリング検査のオペレーション構築・実装を担当し、日本における感染動向の把握に貢献しました。



# 三菱総合研究所の強み

三菱総合研究所は、1970年の創業以来、  
 経済・社会分野から科学技術分野までを横断する  
 日本で唯一の総合シンクタンクとして、複雑化する社会課題に向き合ってきました。  
 現在は「社会課題解決企業」として、研究・提言からソリューションの実装段階までを担い、  
 課題解決に向けた推進力を高めています。

## 複雑な課題に対応できる総合力



競争力の源泉は、多様で高度な専門人材と異なる分野やプロセス間での「知の統合力」にあります。専門人材は高度な研究・提言や調査・分析の要であり、「知の統合力」は、社内だけでなく築き上げてきた産官学ネットワークをも基盤としています。こうした要素からなる総合力によって、複雑な課題に対し構造的かつ実行可能な解決策を導き出しています。

## リアリティに近接する力



政策支援や研究活動を通じて構築してきた独自の産官学ネットワーク、ならびに三菱グループとの連携基盤は、重要な無形資産です。これらのネットワークを通じて、制度設計の現場、産業の実態、企業経営の最前線に直接アクセスし、実効性の高い提言や戦略立案へと結び付けています。理論と現場を往還できる点が、大きな差別化要因となっています。

## 知を統合し 実践に転換する力



複雑な課題の本質を構造的に捉え、定量的な分析や実証、未来予測、「知の統合」を通じて、課題解決の核心を突く研究・提言や政策・制度支援、実践的なビジネス支援を行っています。「知」を統合し実践に転換する力を兼ね備えている点が、社会課題解決企業としての独自性です。

## 蓄積された実績と社会的信頼



政策分野では、政策立案からその実施・評価まで政策プロセス全体にわたる支援の実績を重ね、確固たるポジションを確立しています。民間分野では、電力・エネルギーや社会インフラなど公共性の高い領域を中心に、政策・制度に関する知見を活かしたコンサルティングやDX支援などを展開しています。長期にわたり培ってきた信頼と実績が、安定的な事業基盤と新たな成長機会の創出を支えています。

# 強みを活かした貢献領域

「強み」を活かしながら、政策プロセスとビジネスプロセスの双方で、  
 変革の駆動力となる支援を行っています。

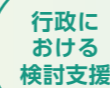
## 社会課題（経営課題含む）の特定・発信

独自の研究・提言やメディア掲出などを通じ、政策・制度やビジネスの視点から、課題解決に向けたさまざまな洞察を発信



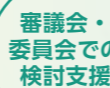
## 政策プロセスにおける貢献

### 政策形成



行政における検討支援

政策・制度設計の前提となる、現状分析や将来予測、関係主体への意見聴取、技術実証などを支援



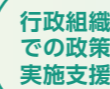
審議会・委員会での検討支援

政策・制度の検討に関する審議会・委員会の運営を支援するほか、当社人材が委員として議論に参加することで、政策・制度設計を支援

PI支援

政策・制度に関するパブリックコメントの収集やタウンミーティングの開催支援など、政策形成におけるPI（パブリックインボルブメント：市民参加）の取り組みを支援

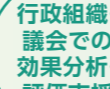
### 政策実施



行政組織での政策実施支援

政策・制度の運用や普及支援だけでなく、行政自体のDX設計・実装も支援

### 政策評価



行政組織・議会での効果分析・評価支援

政策・制度の効果測定や分析、評価、改善策の検討などを支援



## ビジネスプロセスにおける貢献

### 経営戦略の立案

外部環境や内部環境の分析、経営課題の特定、経営戦略案の構築支援のほか、AIエージェントを活用したインテリジェンス基盤構築など、経営の意思決定を包括的に支援

### 事業戦略の立案

R&Dや知財管理、マーケティングなどの機能別、あるいは事業分野別の戦略策定を支援

### 組織・人材戦略の立案

雇用・労働、教育などの政策立案、組織・人材戦略の策定や実施を支援

### 戦略の推進・運用支援

事業の推進や運用に向けて、AI・DX実装を支援するほか、パートナー探索・提携、海外展開、新規事業探索・構築などを支援

# INDEX 目次

「価値協創ガイダンス」のフレームとの関連

三菱総合研究所とは	三菱総合研究所とは何者か?	01	A
	受け継ぐ理念	03	A
	三菱総研グループの歩み	05	A
	三菱総合研究所の強み	07	A
-----			
三菱総研グループの現在地		11	B
トップメッセージ		13	
-----			
価値提供モデル	価値提供モデル	21	B
	価値提供モデルの特長	23	B
	価値創造基盤の強化	25	B
	マテリアリティ	27	C
	サステナビリティ経営	29	C
	社会価値創造事例	31	C
-----			
中長期戦略	「中期経営計画2026」の見直しによる事業再構築	43	D
	財務・資本戦略	47	E
	グループ体制の紹介	53	D
	三菱総研グループの組織編成	55	D
-----			
知的・共創基盤	知的資本	67	C
	社会関係資本	71	C
-----			
人的基盤	人的基盤の強化戦略	75	C
-----			
社会信頼基盤	環境・情報セキュリティ	83	C
	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	101	

## 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

## 金額表記について

億円の表記は億円未満を切り捨て  
百万円の表記は百万円未満を切り捨て

## 対象期間

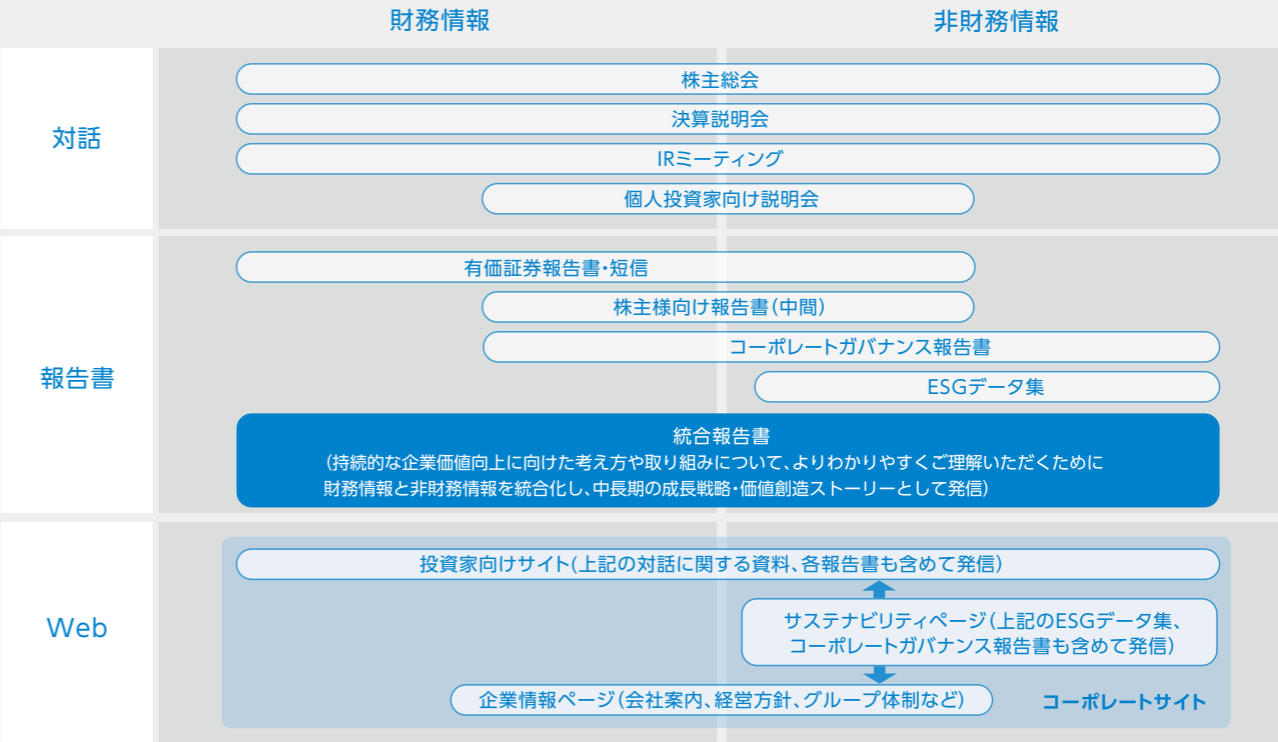
原則として2025年度(2024年10月~2025年9月)を対象としていますが、一部に2026年度(2025年10月以降)の内容も含まれます。なお、所属などの表記は発行時点以前のものです。

## 発行

2026年4月(年次報告として毎年発行)

表紙およびP.01-08のデザインについて 多彩な知が交差する事業の多角性を、勢いのある筆のタッチでダイナミックに表現。既存の前提を問い直し、社会や組織の役割を更新しながら、新しい未来を描いていく姿勢を示しています。

## 情報開示体系



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

経済産業省「価値協創ガイダンス」のフレームと本グループレポートの目次構成との関連について、P.09の目次中に記号で示しています。



# 三菱総研グループの現在地

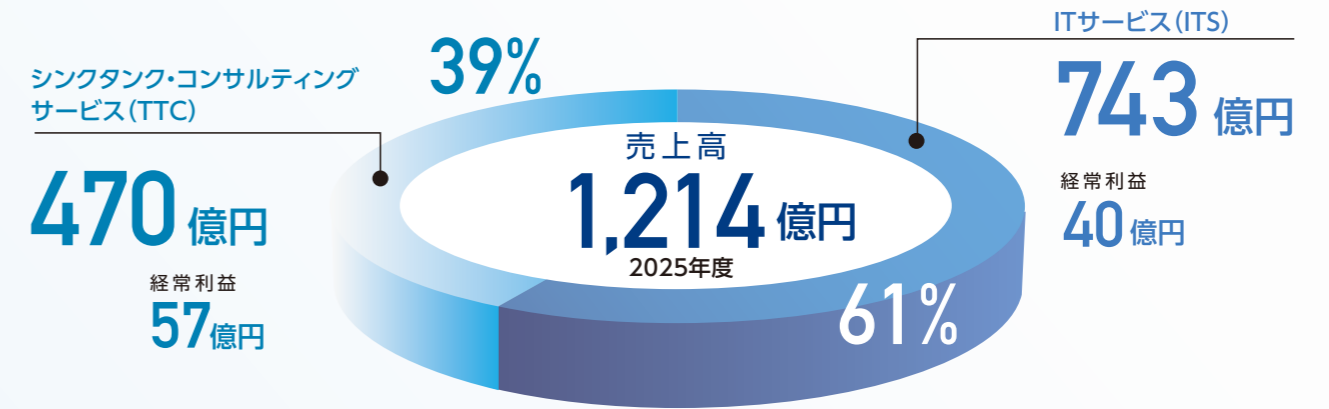
三菱総研グループの事業は、シンクタンク・コンサルティングサービス (TTC) とITサービス (ITS) の2つのセグメントで構成されています。

社会潮流をつくる「研究・提言」から、政策・制度やビジネス戦略の構築に向けた「調査・コンサルティング」、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、TTCでは医療・介護、エネルギー・サステナビリティ、BA (ビジネスアナリティクス)・AI、公共、経営・DX、ITSでは産業・公共、金融・決済といった領域で事業を展開しています。

● セグメント別 (TTC・ITS) の売上高、経常利益、グループ全体の売上高に対する構成比



売上高 (連結)

# 1,214 億円

経常利益 (連結)

# 97 億円

社員数 (連結) (2025年9月30日現在)

# 4,695 名

社会課題解決に向けた  
提言数 (2025年度)

# 38 件

## シンクタンク・コンサルティングサービス (TTC)

研究・提言

MRI

### シンクタンク (全社機能)

将来像を提示し、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。

調査・コンサルティング

MRI

### 医療・介護

DX/EBPMと官民エコシステム構築をキーコンセプトに、医療・介護/ヘルスケア領域の政策立案・制度設計、社会実装、普及・定着、政策評価、民間企業の事業創出を一貫して支援。

### エネルギー・サステナビリティ

国内外の民間企業・官公庁向けに、資源循環、GX・脱炭素、再エネ大量導入、電力市場改革など重要課題について、制度設計からソリューションサービスまで一貫して支援。

### BA・AI

シンクタンクノウハウとAI技術を融合させ、金融機関・民間企業向けにAIが人の同僚として協働する「AIファースト化」による業務変革と価値創出を支援。

### 公共

科学技術政策、安全保障、宇宙・海洋、モビリティ・通信、インフラ・都市、防災・レジリエンスなど、国の主要政策領域において、調査・分析から政策の実装まで一貫した支援を実施。

### 経営・DX

企業・官公庁を対象に、経営・事業戦略や組織・人材戦略、DX戦略の策定まで、民間と公共の両分野でのコンサルティング実績・ノウハウ、先端デジタル技術知見を融合し、企業と社会の持続的成長を支援。

## ITサービス (ITS)

サービス・業務オペレーション

DCS

### 産業・公共

一般産業・公共分野を対象に各種DXソリューションを提供。一般産業向けERPやDXソリューション、人事・文教向けDXサービスなど、民間・公共分野横断の幅広いニーズに対応した支援を実施。

### 金融・決済

金融・決済事業者を対象として、銀行システム開発から決済全般のITソリューションを展開。また、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としての支援も実施。



株式会社三菱総合研究所  
代表取締役 社長執行役員  
藪田 健二

## 基盤を固め、グループ各社の強みを磨きながら、 持続的な成長に向けた中長期戦略を 着実に組み上げます

### 「追い風」を捉えるために

2025年を振り返ると、アメリカ・ファーストを掲げるトランプ政権の誕生やウクライナ・中東地域での紛争継続、そして年明け早々の米国によるベネズエラへの軍事行動など、世界の対立と分断が一段と進み、地政学的リスクが常態化した1年でした。国内では、10月に誕生した高市新政権が「強い経済」の実現に向け、「責任ある積極財政」の考え方のもとで戦略的な財政出動を進める方針を打ち出しました。今年2月に実施された衆議院選挙で歴史的な勝利を収めたことで、政策の推進力は一段と高まっています。経済に目を転じると、懸念されたトランプ関税などの影響が、サプライチェーン再構築の動きなどで抑制され、他方で半導体やAIの需要拡大が牽引役となり、日本も含む世界全体で緩やかな景気拡大が続いています。もっとも、足元のイラン情勢の緊迫化は、今後の重大な下振れリスクとして注視が必要です。社会面では、当社も基本計画の立案から深く関わった大阪・関西万博が「未来社会の共創」をテーマに成功したことは、意義深い成果でした。

明暗さまざまな事象が相次いだ1年でしたが、先行きが不透明で不確実な時代環境は、当社にとって大きな追い風となるものです。お客様は「成長・変革」に向けた「攻め」の姿勢を強めており、政府が掲げる戦略17分野は当社の強みと重なっています。一方で、賃金と物価の好循環は、人材への依存が高い当社のコスト上昇に直結します。適正なプライシングの実施、人員数に依らないサービス提供型事業の拡大などが急務の課題です。また、生成AIの進化と浸透は、当社にとっての機会であると同時に、脅威にもなり得ます。健全な危機感をもちながら、全社一丸となって「AIとの共創」を進め、変化を先取りすることで、社会とお客様にとって不可欠な存在であり続けること——それが、これからの当社に求められる使命であると考えています。

### AI台頭の時代における強みの再確認

AIとの共創を体現するために、まずは社内ですべてに活用し、その成果をサービスとして社外に提供する取り組みを加速しています。

当社は、「社会課題を解決し、豊かで持続可能な未来を共創する」という経営理念のもと、多様で高度な専門性をもつ社員一人ひとりが自ら問いを立て、研究・提言から社会実装までのバリューチェーンを繋ぐことで、社会に大きなインパクトをもたらす価値創出に挑んできました。AIが台頭する環境下においても、この理念とビジネスモデルは当社の揺るぎない強みであり続けます。

社員との対話を重ねる中で、社会や企業が直面する課題に真正面から向き合い、社内の

「社会価値創造事例  
「万博のレガシー」  
→P.39-40

「受け継ぐ理念」  
→P.3-4

「三菱総研の強み」  
→P.7-8

専門家や有識者と連携しながら解決策を導き出していくことに、多くの社員が仕事の醍醐味とやりがいを感じていることを日々実感しています。「経営理念の浸透」と、その実現に向けた「強い想い」こそが、複雑化する社会課題に対処する力であり、当社の競争力の源泉です。

具体的な取り組みの一例として、新型コロナウイルス対策では、当社は、感染拡大のシミュレーションや街頭でのPCR検査によるデータ収集を行い、エビデンスに基づく政策立案 (Evidence Based Policy Making, EBPM) を支援しました。前例のない難しい対応が求められる中で、実効性のある感染対策の実現に大きく貢献できたと自負しています。

また、半導体分野では、製造「後工程」における自動化・標準化を進めるため、「半導体後工程自動化・標準化技術研究組合 (SATAS<sup>※1</sup>)」の設立・運営を支援しています。これは、経済安全保障の観点からも重要な半導体サプライチェーンの強靱化に繋がる取り組みです。

さらに、当社は毎年「社会課題リスト」を発行し、社会課題をビジネスで解決するためのヒントやアイデア創出を支援しています。食品や介護の分野をはじめ、社会課題解決を志向した事業のマーケティングや立ち上げに活用いただいております。本コンテンツに対するお客様の期待は年々高まっています。これらの取り組みはいずれも、社会課題解決への社員の「強い想い」が原動力となっています。

当社では、研究提言から社会実装までのバリューチェーンを価値創造プロセス (VCP) と位置づけ、この考え方に基づいた経営を推進しています。こうした取り組みをさらに深化させていくためには、社員一人ひとりがそのストーリーを理解するとともに、個人や組織、グループ企業各社がお互いの違いを尊重し、それぞれの強みを活かすことが不可欠です。社会やお客様からの期待が一層高まる今、その重要性をあらためて強く認識しています。

## 2025年度の業績と中計2026の見直し

2025年度は、売上高は2期ぶり、経常利益は3期ぶりの増収増益決算となりました。三菱総研本体を主とするシンクタンク・コンサルティングサービス (TTC) は、事業部門の体制強化により受注と遂行が大きく進捗し、経費節減の取り組みなども相まって、売上高は470億円、経常利益は57億円の増収増益、過去最高益での着地となりました。三菱総研DCSを主とするITサービス (ITS) も、売上高が743億円、経常利益が40億円の増収増益です。公共ソリューションや決済事業関連が牽引し、本社移転費用や上期の不採算案件の影響を吸収するかたちとなりました。

中計2026で進めてきたMRI・DCSの一体的な連携による事業展開では、公共・準公共の領域で上流をMRI、実装をDCSが担うという体制を構築してきました。社会保障関連や電力システムなどの分野ではその成果が出始めており、DCSにとって新たな分野となる「公共DX」が着実に拡大しています。

こうした成果の一方で、中計2026の2年が経過した現時点での課題は主に3点あると認識しています。第一に、それぞれの得意分野が異なる中でMRI・DCSの一体的な連携、相乗効果 (シナジー) の発揮は限定的であったことです。第二に、MRI・DCS、それぞれの強みである官公庁向けや金融向けの領域では、競争が激化する中で、それぞれの強みを

さらに強化し成長していくことが重要になっていることです。第三に、2025年度までの財務面での業績進捗をふまえると、中計2026の目標達成のハードルは大変高い水準にあることです。特に経常利益は、2025年度実績が中計目標の69%にとどまっており、2026年度目標と事業方針の見直しが必要と判断しました。

こうした状況下、私は社内外のステークホルダーの皆様への説明責任を何よりも重視し、丁寧なかじ取りを心がけてきました。社内に向けては、全社員を対象としたタウンホールミーティングを開催して経営方針を直接説明したほか、日々寄せられる社員からの質問にも個別に回答し、方針の背景や意図への理解促進に努めました。また、投資家をはじめとする社外ステークホルダーに対しては、決算説明の場の方針転換の理由と今後の方向性を示すとともに、IR活動の中でも丁寧なコミュニケーションを重ね、ご理解を得られるよう取り組んでまいりました。

## MRI・DCS両社の強みを活かした事業方針

以上の判断のもと、2026年度計画は、計数面で蓋然性の高い水準に修正し、事業方針は、先述の3点の課題に対処すべく、MRI・DCSのシナジー発揮の追求だけでなく、それぞれの強みを活かした事業展開を拡充していくこととしました。

TTCでは、次の成長に向けた投資を強化します。人材への投資、AIを活用した業務効率化、持続的成長に向けた先行的な投資拡大などです。また2025年度下期の高稼働の反動リスクや、2025年度に抑制した成長施策の再開なども計画に織り込んでいます。ITSでは、金融・カード分野の大型案件の収束をふまえ、事業再構築や人員再配置、リスクリングなどを進めます。また、2025年度から実施している各種施策の費用拡大も織り込み済みです。このような事業再構築と投資強化をふまえ、2026年度の業績予想は、売上高が前期比5億円増の1,220億円、経常利益が7億円減の90億円、純利益が5億円減の58億円とし、次の成長に向けていったん、足元を固める計画としました。

TTCでは事業領域を「集中」と「総合」に区分し、医療・介護、電力・エネルギー、ビジネスアナリティクス (BA) ・AIを集中、公共事業と経営・DXを総合と位置づけています。組織編成も顧客カテゴリ別に分散していた機能を集約し、より対応力の高い形に再編しました。例えば医療・介護分野においては、官公庁の制度設計・政策評価支援業務とDXによる業務設計・情報システム開発支援業務、民間企業向けの支援業務で分かれていましたが、組織再編により業務内容、顧客属性を問わず、「医療・介護事業部門」が一貫して担う体制へと移行しています。これにより、政策形成から事業化、ビジネス創出までの幅広い



「中期経営計画2026」の見直しによる事業再構築  
→P.43-46

「今後の方針」  
→P.44

「三菱総研グループの歩み」  
→P.5-6

※1 Semiconductor Assembly Test Automation and Standardization Research Association

「ICFの活動」  
→P.72

「社会課題リスト」  
→P.72

「社会価値創造事例」  
→P.31-40

「価値提供モデル」  
→P.21-22

「価値提供モデルの特長」  
→P.23-24

「三菱総研グループの現在地」  
→P.11-12

支援を迅速に提供できる体制となっています。

新たに設定した「集中領域」の3分野は、当社が政策形成支援で長年にわたり知見を蓄積してきた分野であり、この知見を官民の両分野で活かした事業創出が勝ち筋です。具体的には、医療・介護では創薬イノベーションにおける新規事業化支援、電力・エネルギーでは新しい分散型エネルギーモデルの提案と実証、BA・AIではAIを活用した金融分野の効率化支援や、経営判断などの意思決定に必要な情報基盤（インテリジェンス基盤<sup>※2</sup>）の構築支援を展開しています。

「総合領域」では、総合シンクタンクとしての分野横断の総合知<sup>※3</sup>を強みとし、官公庁の「制度・政策」や「DX」、民間の「経営・DX」を支援しています。前者の公共政策分野では、科学技術政策、安全保障、宇宙・海洋、モビリティ・通信、インフラ・都市、防災・レジリエンスなどに関連する調査・分析から制度設計、実装までを一貫して取り組んでいます。また、「経



営・DX」では、戦略立案から実装までを伴走し、企業の競争力強化や官公庁・自治体などによる社会サービスの高度化に貢献しています。

将来を担う事業を育成し、事業ポートフォリオの転換を急ぐことも重要な課題です。人員数の制約

に左右されにくいサービス提供型<sup>※4</sup>の事業、多様なパートナーとの連携事業、海外事業の展開などに継続対応します。特に、サービス提供型の事業については、エネルギーやAI関連分野の事業推進と不採算事業の撤退を進めることで事業採算は大きく改善し、2026年度は売上高で30億円規模、粗利で10億円規模を目指しています。

ITSでは、マーケット規模、提案力・営業力、リソースの3つの軸で事業を再評価し、重点分野への選択と集中を進めます。その上で、リソースの重点配置や顧客の深掘り、受注拡大を目指しますが、特に、公共・電力、人材（HR）・文教、金融、データアナリティクス（DA）・AIの4つの事業分野の拡大に注力します。HR・文教では、人事・給与業務を支援するPROSRV<sup>※5</sup>や幼小中高向けのインターネット出願サービスmiraicompass<sup>※6</sup>といった有力なサービス提供型事業を展開しており、今後その内容を進化させます。

以上の事業方針は、2026年度だけでなく、中長期的な事業の方向性として策定したものです。したがって、この事業方針が次期中計策定のベースとなります。

## 資本配分と株主還元

資本配分については、まず中計2026で500億円と見込んでいた投資の原資は、435億円となる見込みです。これに対し投資額は2025年度までの実績で227億円、2026年

※2 経営を取り巻く外部環境の変化を捉えるための情報収集・分析・レポートの仕組み。当社のシンクタンクノウハウをAIエージェントに取り込み、迅速かつ柔軟な経営意思決定を支援するための情報収集基盤パッケージとして提供  
→P.37-38

※3 複数の学問分野や専門領域の知を横断的に統合し、新たに創造された知。社会的課題の俯瞰的な理解や、より適切な意思決定に向けて活用される

※4 収益の源泉が、人手や労働時間に過度に依存しない事業

※5 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 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）

「財務・資本戦略」  
→P.47-52

度の見込み額は、設備投資70億円、成長投資43億円、配当26億円の計139億円です。出資やM&Aなどの戦略投資は進んでいませんが、投資先の探索、検討を継続します。

株主還元については、従来の配当方針「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等も総合的に勘案し、決定する。配当性向は40%を目安とする」に変更ありません。2025年度の配当は年間165円で13期連続の増配、配当性向は40.7%でした。2026年度の配当予想は年間165円、配当性向は44.8%となる見込みです。

## 基盤強化に向けた中長期の課題と取り組み

### 【人的資本戦略】

人的資本の拡充に向け、成長領域に対応した採用・育成戦略を立案し、人材の重点的な強化を行います。当社が2025年10月に改定した人事制度では、社会課題解決を志向する社員が中長期的なキャリア形成を実現できる制度設計としています。ポイントは、「年功的要素の撤廃」「複線型のキャリアパスを可能とする『連峰制』の進化」「月例給比率を高めることによる収入の安定化」「定年後の再雇用者の活躍を期待した処遇の改善」の4点です。さらに、体系的な人材育成を一層強化するため、2024年に開校したMRIアカデミーを中心に、400時間を超える研修プログラムを提供し、社員の専門性向上とキャリア成長を継続的に支援しています。

ITSにおける人的資本戦略では、DCSにおける処遇改善、働き方改革や本社移転に伴うActivity Based Working<sup>※7</sup>の推進などに取り組んでいます。さらに、2023年10月に立ち上げたデジタルアカデミーを中心に、注力人材や次世代幹部の育成を進めています。今後は、本社移転を機にさまざまな制度や方針を見直し、生産性の向上と、よりプロアクティブな組織への転換を進めます。

以上の人材戦略や働き方改革には、DE&I<sup>※8</sup>の考え方がベースにあります。個々の違いを認め合うことは、社員が生き生きと働くための条件であり、当社グループの強みである個々の専門性や多様性を高める上でも必須です。実践の基本として、当社では特にアンコンシャスバイアスに関する認識を高める取り組みを進めています。人材戦略、働き方改革、DE&Iを相互に関連させることで、社員のエンゲージメント向上を目指します。

また、人材育成やネットワークの拡大という観点では、三菱グループ内の交流も重要な役割を担っています。三菱グループ全体の教育機能の事務局・ファシリテーターを当社が担うことで、グループ内の人材交流と知見の共有が促進されています。このような連携を強化していくことで、複合的な社会課題へ対処する実行力（ケイパビリティ）の強化にも繋げる考えです。

### 【AIとの共創とサービス展開】

AIは当社の中核であるコンサルティング業務のうち、リサーチ業務や定型業務を代替する存在になることは確実です。そのため次期中計では、AIファーストを前提にAIを経営の中核に位置づけ、AIと共創する働き方やビジネスモデルのあるべき姿を打ち出します。まずは社内で生成AIを徹底活用し、その成果を社外へサービス展開するプロセスを想

「人的基盤の強化戦略」  
→P.75-82

※7 社員が業務内容や目的に応じて働く場所や時間を主体的に選ぶ働き方

※8 ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン：「Diversity（多様性）」「Equity（公平性）」「Inclusion（包摂性）」の略。組織内で多様な人材が公平に活躍できる環境を整える取り組み

「シンクタンクDX」  
→P.70

定しています。社内では、これまでに生成AIの活用により、累計7万時間の業務削減を実現、社外に向けては、複数のAI関連サービスを展開中です。また「生成AI利用ガイドライン」を整備し、当社成果物の信頼性低下や秘密情報の漏えい、著作権の侵害などを防止し、AIを安心・安全に利用するためのルール整備を進めています。

2026年度は、これらの取り組みをさらに加速するため、担当役員を置き、全社的な施策として推進する体制で臨みます。また、対象業務をフロントオフィス業務に加えてミドル・バックオフィス業務に拡大することで、全社員の生産性・付加価値の向上を目指します。さらに、2026年度中には、生成AIに当社独自の知財を学習させ、全社員で利用できる環境も構築する予定です。

**【研究開発・先行投資】**

中長期的な成長への布石として研究開発活動を推進しています。集中、総合の各領域で活動を強化し、将来の事業化を目指しています。例えば、電力・エネルギーではサービス提供型事業を活用したコンサルティングサービスの開発、医療・介護ではDX分野の新規事業探索、BA・AIではお客様のインテリジェンス基盤の機能強化に取り組んでいます。また、公共事業ではワット・ビット連携※9分野での事業展開、経営・DXでは人材分野におけるサービス開発、自治体向けAI相談支援サービスの拡充などを進めています。

**【研究・提言活動の強化】**

研究・提言活動は、当社グループにおける価値連鎖の起点であり、さらなる強化が必要と認識しています。研究・提言を通じて未来社会像の実現に向けた社会潮流を形成し、当社グループ全体の社会価値を高めます。当社では、組織再編で研究・提言機能を全社機能に位置づけるとともに、研究理事室を新設するなど、研究・提言機能の体制を強化しています。

2026年度は、中長期的視野で重要な政策決定機会を捉え、計画的かつタイムリーな発信でインパクトの創出に取り組めます。例えば、フィジカルAI※10に関する日本の将来像や戦略、ヘルスケア、人材、エネルギー・循環、情報通信、食農、レジリエンスなどの分野においてDXが切り拓く未来像といった研究・提言活動を展開します。総合シンクタンクならではの多様なテーマでの研究・提言とともに、特に「技術に強いMRI」ブランド確立のための活動も強化します。研究・提言機能と研究理事室、事業部門との連携のもとで、提言前後に重層的な活動を展開し、具体性と説得力を高めて省庁や企業幹部層への提案活動に取り組んでまいります。

**【持続的な経営に向けたリスクマネジメントとガバナンス】**

リスク管理では、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) を活用したPDCA (計画・実行・評価・改善) 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。ARMSでは、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、それらの発生確率を下げる取り組みを検討、実施しています。規則に定められた危機の兆候や危機発生に該当する事象が起きた場合は、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。

ガバナンス面では、取締役会構成の多様化に継続的に取り組んでいます。2年前には、デジタル・テクノロジーおよび法務・リスク管理の専門性を備えた人材を迎え、陣容を強化しました。これにより、取締役会の実効性向上に大きな効果を実感しており、今後も当社の事業環境と事業戦略に即した最適な取締役会の実現に努めます。

また、事業に精通した当社出身(プロパー)人材の育成・登用を重要な経営課題と位置づけ、計画的に推進しています。現在、すべての事業部門長と担当役員はプロパーが担い、社内取締役4名のうち1名もプロパーから選任するなど、経営人材は着実に育っています。

次期経営体制とトップ人材の要件・人選は、取締役会およびガバナンス諮問委員会で厳正に審議しています。候補者情報を適時に取締役会に報告しつつ、サクセッションプランと長期的な育成計画を策定し、プロパーを含む候補者群から経営トップを指名できる体制を整えています。

**【ステークホルダーの皆様へ】**

中計2026の最終年に当たる2026年度は、次期中期経営計画を策定し、スタートさせる極めて重要な1年です。次期中計の策定は、これから当社がどのように社会に価値を提供し、未来を創っていくのかを全員で描くプロセスであると認識しております。社会課題解決企業を標榜する当社グループは、特にDX(デジタル)、GX(グリーン)、HX(人材・ヘルスケア)の3領域を社会価値向上の重点領域と定め、財務価値・非財務価値・社会価値の3つを好循環させ、企業価値の向上に結び付けることを目指しています。こうした考え方のもと、国内外の多様なパートナーの皆様との連携・協業を通して、より大きな社会価値を生み出し、豊かで持続可能な未来を共創してまいります。ステークホルダーの皆様には変わらぬご理解・ご支援を賜りますとともに、当社グループの今後の飛躍にご期待いただきますよう、よろしく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 社長執行役員

藪田 健二

※9 電力インフラと情報通信インフラの連携により、グリーントランスフォーメーション(GX)と生成AI活用によるデジタルトランスフォーメーション(DX)の進展に向けた全体最適を目指す考え方

【シンクタンク機能における研究・提言活動】  
→P.68

※10 各種センサーや高度なデータ解析を通じて現実世界のさまざまな情報を取り込み、最適な動作を実現するAI技術

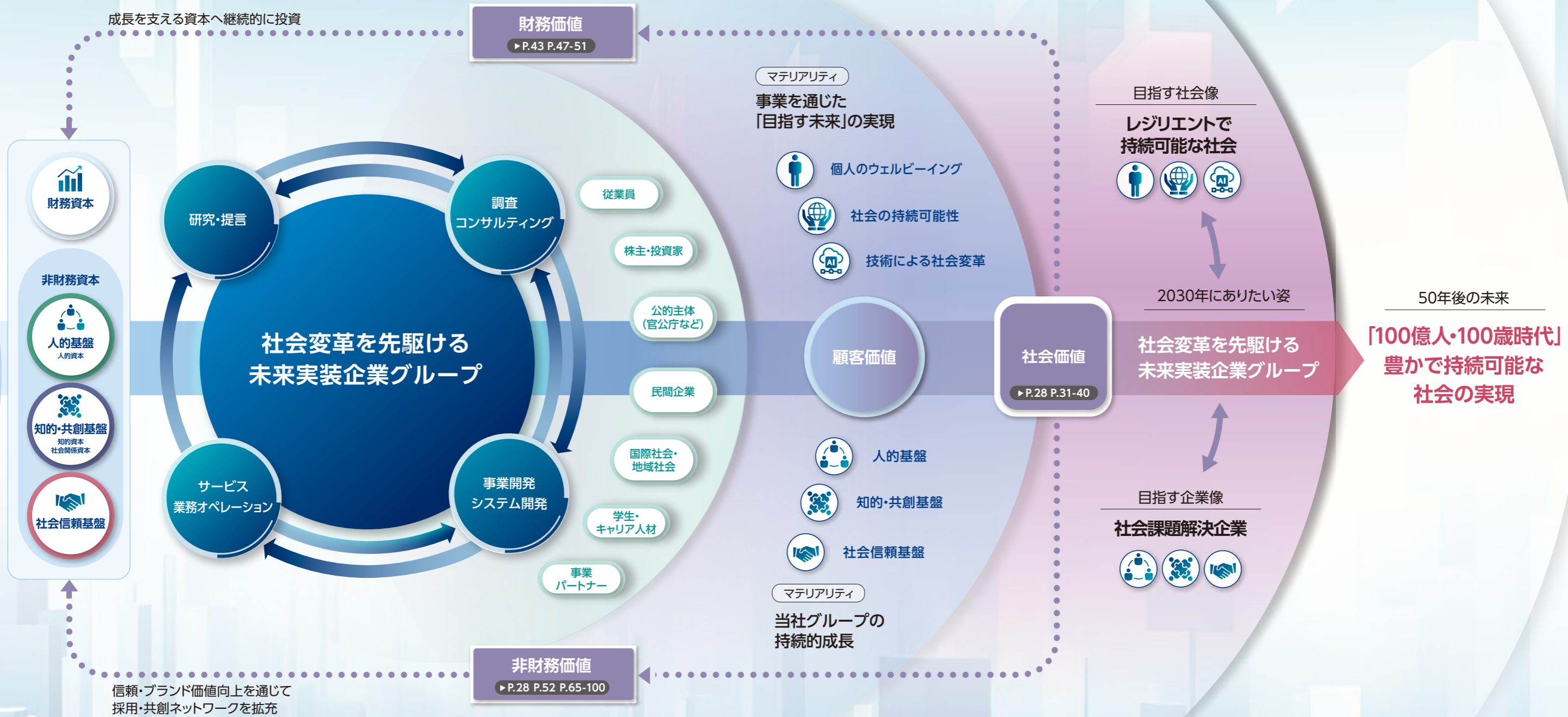
【リスクマネジメント】  
→P.99-100

【コーポレートガバナンス】  
→P.89-100

【マテリアリティ】「サステナビリティ経営」  
→P.27-30

# 「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)経営を軸に、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のもとで、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年にありたい姿」「目指す企業像」の実現を目指します。



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」をはじめ各プロセスでの活動が、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、社会実装への展開を重視した「調査・コンサルティング」を行うことで、社会課題の解決を目指しています。



## 三菱総合研究所におけるVCP経営

### 研究・提言から実装までを一体で手掛け、より大きなアウトカムを創出

従来、三菱総合研究所ではVCP経営(P.21-22)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、同一分野内での「研究・提言」から「社会実装」まで垂直方向の連携のほか、異なる分野間での水平方向の連携も進めています。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経営委員会や各々の事業部門において、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

### 運営上の課題を克服し、注力領域への選択と集中を実行

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VCPによる収益規模拡大を進めています。

- 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 注力領域への選択と集中** 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。

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、並びに全社大、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

化を進めました。2026年度は、社会課題解決に貢献した当社の好事例・成功要因などを社内外に紹介し、VCP経営のさらなる活性化を進めます。

## AI時代における シンクタンクの価値創造

代表取締役 副社長執行役員  
シンクタンク・事業戦略管掌  
平井 康光



### AI時代、価値創造の再定義

生成AIの進化と普及により、シンクタンク・コンサルティング業界は大きな変革期を迎えています。当社はこれまで「シンクタンクDX」(P.70)を掲げ、生成AIをはじめとするデジタル技術を活用し業務の高度化と効率化を進めてきました。一方、AI技術の発展が加速する中で、AIだけでは完結しない提供価値を再定義し、当社事業力の維持・強化に繋げる道筋を示すことが急務だと認識しております。

### 変わらぬ理念と価値創造基盤

当社は1970年の創業以来、社会課題の解決を旗印に実績を重ね信頼を築いてきました。「社会課題を解決し、豊かで持続可能な未来を共創する」ことをミッションとし、「研究・提言から社会実装までの価値連鎖を構築し、社会貢献を収益へ繋げる」ことを独自の価値創造とするVCP経営を進めています。この考え方のもと、これまでの強みの深化と新たな強みの創出によって、社会的インパクトのある価値創造を目指しています。

### 統合知で磨く当社の核、強みの深化と検証

当社は幅広い専門領域にわたる知のストックを有し、それを統合する力を強みとしてきました。統合知に基づき「解くべき問い」を設定し、実行可能な解決策を描き、社会実装

へ繋げる。これはAIだけでは完結しない価値創造です。例えば、当社が発刊する「社会課題リスト」は、俯瞰(ふかん)的・網羅的に社会課題を整理し、「解くべき問い」の設定を助け、解決のヒントやアイデア創出を促す当社独自のコンテンツです。また、自主研究成果として社会への提言を発信することで、各分野で課題解決へ向けた潮流づくりを先導しています。これらを相互に連携・高度化し、成果が実際に社会課題の解決にどのように貢献しているかを検証し続けることで、当社の核となる強みを磨いてまいります。

### 新たな強みの創出、 未来志向のイノベーション・エンジン

AIとの共創により、業務の効率と成果の質を高めるとともに、社会的インパクトの創出やブレークスルーを仕掛け、社会実装に繋げていくことに挑みます。具体的には、より大局的リアリティのある解決策を世に先駆けて発信し、ステークホルダーを巻き込んで変革の動きを先導してまいります。また、既存領域を軸とし、その周縁で生まれる新たな事業の萌芽(ほうが)を積極的に探索することで、事業パートナーとの連携を構築してまいります。当社ビジョンである「未来を問い続け、変革を先駆ける」の体現こそ、AI時代における当社の新たな強みとなると考えています。

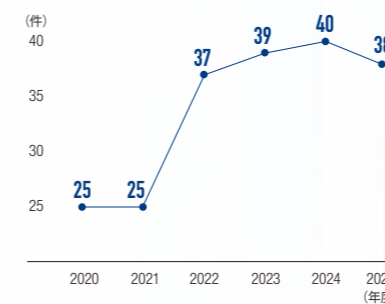
## 次の成長へ向けた価値創造の加速

生成AIの業務への統合とプロセス改革は大前提であり、その上でAIだけでは完結しない価値創造、すなわち社会課題解決を通じた価値創造で社会に貢献し、ブランドと信頼を一層高めてまいります。2025年10月の組織改編では、従来のシンクタンク部門とコーポレート部門を統合し、

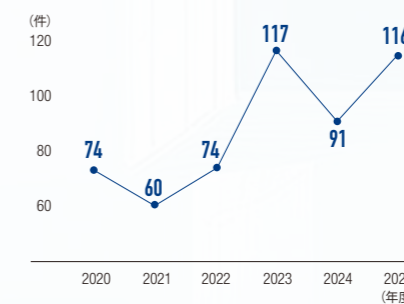
当社全体の司令塔として全社機能を設置しました。その中で、私は副社長として、全社機能における研究・提言機能(政策・研究センター、先進技術センター、研究理事室)および事業戦略企画機能(戦略企画部)を管掌し、研究・提言と事業戦略の両輪で価値創造の加速に努めています。

### ●社会課題解決に向けた提言・発信

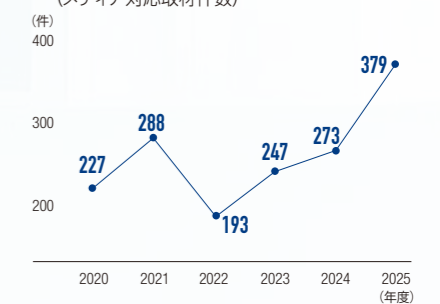
□ 社会課題解決に向けた提言数



□ コラム発信数



□ 研究・提言による社会潮流形成  
(メディア対応取材件数)



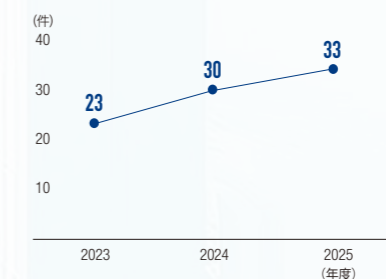
※研究成果、提言、将来予測や展望、実証事業などに関するリリースに加えて、公式サイトから発信したMMRとMRIオピニオンを提言件数とした。

### ●社会課題解決に向けたネットワーク体制

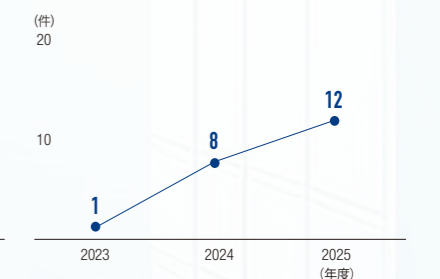
□ 未来共創イニシアティブ(ICF)(P.72参照)のベンチャー企業会員数



□ 共同研究協業締結数



□ ベンチャー協業数



## GX、HX、DXの研究・提言事例

当社はシンクタンクとしてさまざまな分野で研究・提言を発信しています。例えば、HX領域(人材、ヘルスケアなど)では、2025年9月に「生成AIが再定義するDX人材戦略」や「エビデンスがつかなく、医療・介護制度改革のラストマイル」を提言しました。また、GX領域ではワット・ビット

連携(P.68参照)、DX領域ではAIロボティクス(P.69参照)に関する提言を発信しました。当社はこれらの提言を通じて社会潮流形成を目指しており、今後も積極的に研究・提言活動を進めてまいります。

生成AIが再定義するDX人材戦略

<https://www.mri.co.jp/knowledge/insight/policy/20250925.html>

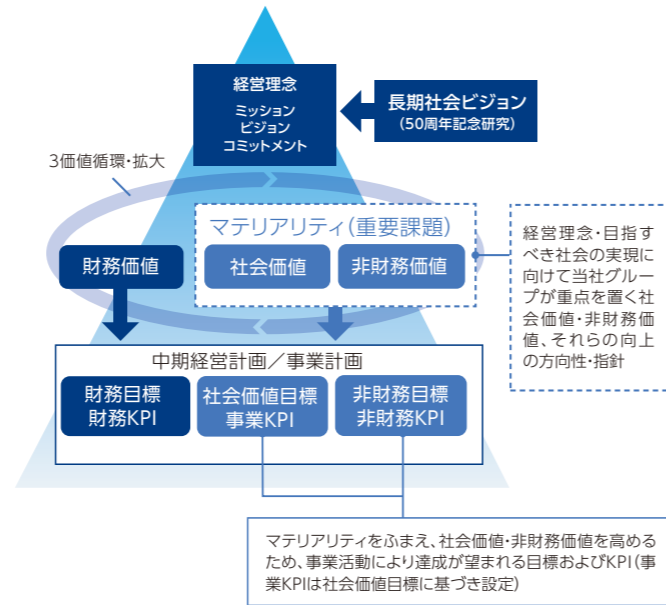
エビデンスがつかなく、医療・介護制度改革のラストマイル

<https://www.mri.co.jp/knowledge/insight/policy/20250912.html>

## マテリアリティの概要

当社は、「3つの価値」の循環・拡大を図るため、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。

当社グループが目指す「事業を通じた豊かで持続可能な社会の構築」の実現に向けて、3つの価値のうち、特に、社会価値、非財務価値、すなわち、当社グループの社会課題解決力の強化によって社会への良好なインパクトを創出することが求められます。マテリアリティは当社グループによる社会価値創出の方向性を定め、社会価値創出に必要となる「人的基盤」「知的・共創基盤」「社会信頼基盤」を向上させるための指針と位置づけています。



## 社会課題を起点としたマテリアリティ

マテリアリティは、当社グループが長期的に重点を置く社会価値と、当社グループの持続性を高め、社会価値を創出するために必要となる非財務価値の2つの枠組みで構成されます。前者は当社が目指す「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」の3つから構成され、後者は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」で構成されています。

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>事業を通じた豊かで持続可能な社会の構築</b> 個人のウェルビーイング 健康・自己実現・繋がり確保 社会の持続可能性 安全安心と地球の持続可能性の確保 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>ヘルスケア分野事業</li> <li>人材分野事業</li> <li>地域・コミュニティ分野事業</li> <li>サービス型事業</li> <li>リサーチ・コンサル事業</li> <li>研究・提言事業</li> <li>DX事業</li> <li>先端技術研究</li> <li>社会実装事業の注力展開</li> </ul>	
<b>三菱総研グループの持続的成長</b> 人的基盤 人と組織の持続的成長 知的・共創基盤 知の統合と共創基盤としての価値発揮 社会信頼基盤 社会的信頼性の維持・向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材確保・育成、FLAPサイクル<sup>※</sup>運用</li> <li>ワーク・ライフ・バランス、健康経営</li> <li>ダイバーシティ・エクイティ&amp;インクルージョン</li> <li>組織風土改革</li> <li>研究・提言活動、知財蓄積、AI活用</li> <li>顧客・ビジネスパートナーネットワーク形成</li> <li>グループ経営</li> <li>リスク管理・情報セキュリティ</li> <li>コーポレートガバナンス</li> <li>自社の脱炭素に向けた取り組み</li> </ul>	

## 社会価値

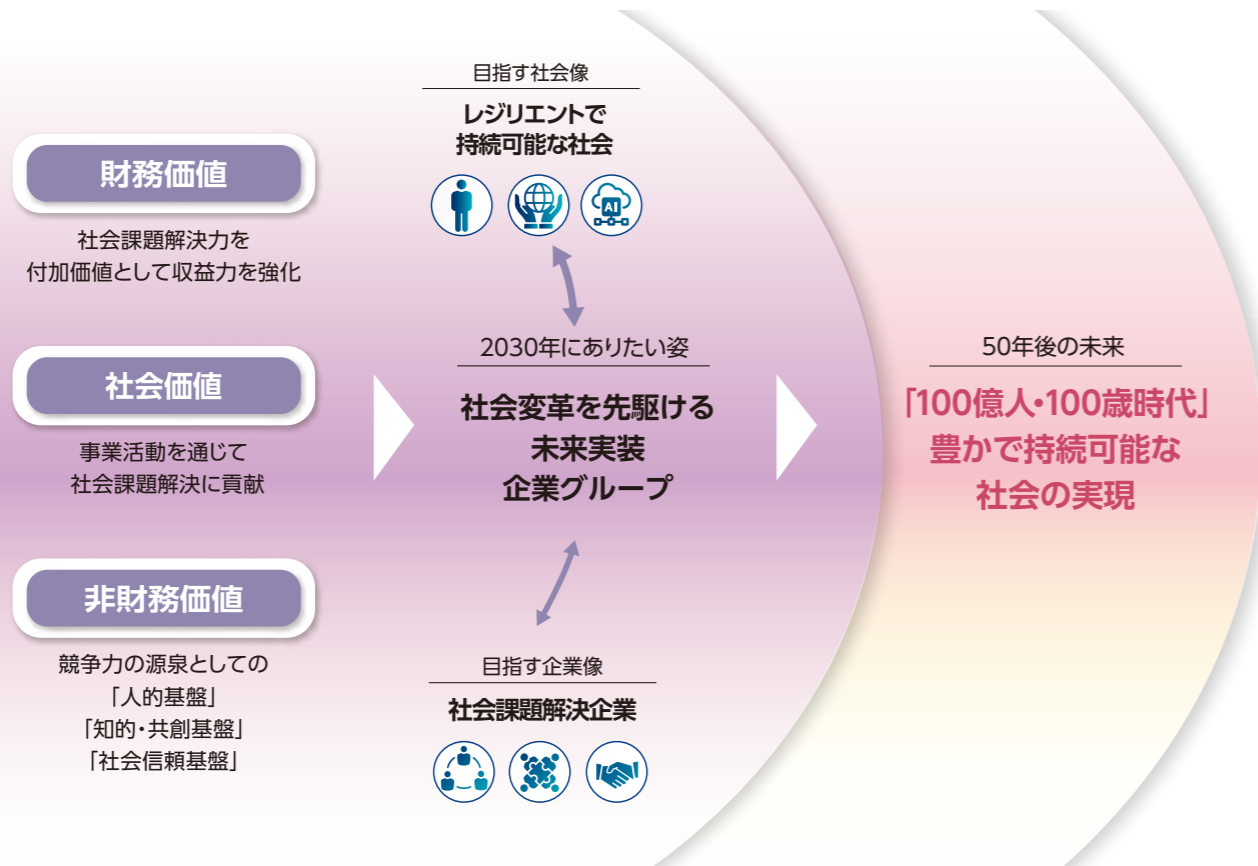
社会価値	中期経営計画2026に基づく指標化の考え方	指標区分	指標	2025実績	2026目標
マテリアリティに基づき創出を目指す社会価値	豊かで持続可能な社会の実現に向けて、社会課題の解決を目指し、マテリアリティとして設定した3つのテーマを具体的なターゲットとして、これに合致する代表的事業分野「人材・ヘルスケア」「GX」「デジタルイノベーション」を選定しました。事業活動を通じてお客様に提供する社会価値を可視化、最大化していくことを目指します。	個人のウェルビーイング	人材・ヘルスケア関連事業売上高(億円)	138	150
		社会の持続可能性	GX関連事業売上高(億円)	69	75
		技術による社会変革	デジタルイノベーション事業売上高(億円)	309	350
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)	348	非公開
		提言・発信機能	メディア取材対応件数(件/年)	379	300
		共創機能	育成ベンチャー企業数(件/累計)	49	60

## 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	2025実績	2026目標
人的基盤	<b>人的資本の拡充</b> 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。 <b>人的資本の能力最大発揮</b> 女性の活躍推進をはじめとしたDE&I(ダイバーシティ・エクイティ&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。	人材育成	1人あたり研修受講回数 <sup>*1</sup>	3.37回/年	2.7回/年
		ダイバーシティ	女性採用比率 <sup>*2</sup>	29.8%	34%
		エンゲージメント	エンゲージメントスコア	73.4	70以上維持
知的・共創基盤	<b>知的資本の拡充</b> 未来社会像の実現に向けて、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を推進します。 <b>共創基盤の拡充</b> 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。	研究・提言力	委員就任数	175人/年	前年度比増
		知財	特許出願数・登録数	出願数: 13件/年 登録数: 10件/年	出願数: 13件/年 登録数: 10件/年
		ベンチャー連携・協業 <sup>*3</sup>	会員数(累計) 協業数	266件 12件/年	250件 10件/年
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の両立のために、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。 <b>ガバナンス強化</b> 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。 <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。	カーボンニュートラル実現	再生可能エネルギー比率 GHG排出量	44.0% 5,974 tCO <sub>2e</sub>	45% 6,400 tCO <sub>2e</sub>
		リスク・コンプライアンス	重大な法令違反件数	0件	0件
		顧客信頼	顧客満足度	4.57	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 2026年度中にスタートアップ企業を会員に含む管理機能などを外部組織に移管 ※4 BP:ビジネスパートナー

## 三菱総研グループのサステナビリティ

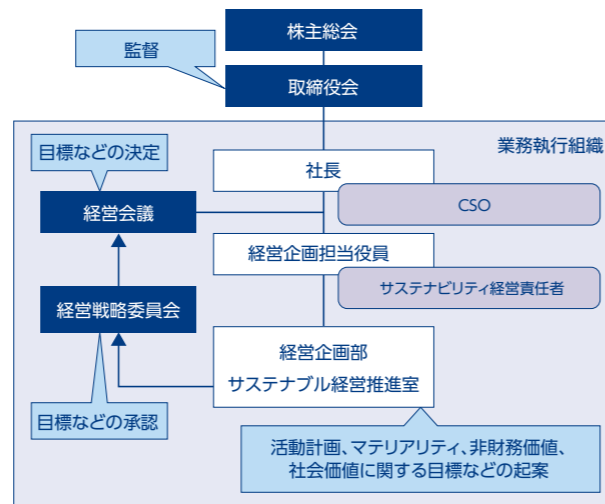


※上図は、価値提供モデル(P.21-22)の図を簡略化したもの

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

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、経営企画部長が起案し、経営企画担当役員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。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

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(ヒューマントランスフォーメーション/ヘルスケアトランスフォーメーション)」「GX(グリーントランスフォーメーション)」「DX」を選定しました。

### HX

担当 医療・介護事業部門

人材・ヘルスケア領域を中心に、人的資本経営の普及や医療DXに向けたシステムを実装

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予測しています。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・実証などです。

ヘルスケア分野では、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、難病等)など、あらゆる政策分野で医療・介護DX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、医療・介護DXによって整備されるビッグデータを活用した医療・介護提供体制、医療・介護費適正化などの政策評価の支援を通じて、持続可能な制度の構築に貢献しています。

### GX

担当 エネルギー・サステナビリティ事業部門

カーボンニュートラルとサーキュラーエコノミーの融合像を提示し、実現に向けた政策形成などを支援

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

担当 公共事業部門 担当 経営・DX事業部門

戦略立案から実装まで一貫する「DXジャーニー®」のもと、お客様全体のDXを支援

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。

研究・提言から  
制度やソリューションの実装まで  
一貫して支援。  
成果を波及させ、  
より大きな社会的インパクトへ

取締役 専務執行役員  
コンサルティング・サービス管掌 (兼)  
VCP総括  
伊藤 芳彦



当社グループの社会価値創造事例

当社は、「VCP経営」(P.21-24)のもと、社会課題の解決と持続的な企業価値向上の両立に取り組んでいます。具体的には、「研究・提言」から政策・制度やソリューションの「実装」までを一貫して担い、その取り組みの成果が多様な主体に波及し、より大きな社会的インパクトがもたらされることを目指しています。こうした事業活動を通じ、

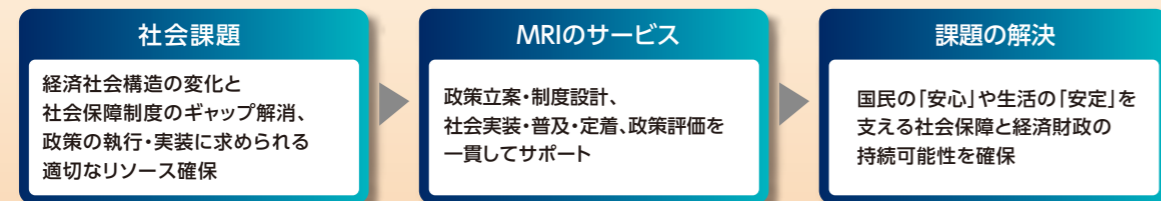
社会全体の変革を促すことこそが、当社が追求する社会価値創造です。

ここでは、当社事業の集中領域を担う「医療・介護事業部門」「エネルギー・サステナビリティ事業部門」「BA・AI事業部門」、そして総合領域を担う「公共事業部門」における実践事例をご紹介します。

社会価値創造事例 / 1

持続可能な社会保障制度の実現に向けて、  
政策立案・DX推進から社会実装までを一貫して支援

医療・介護事業部門



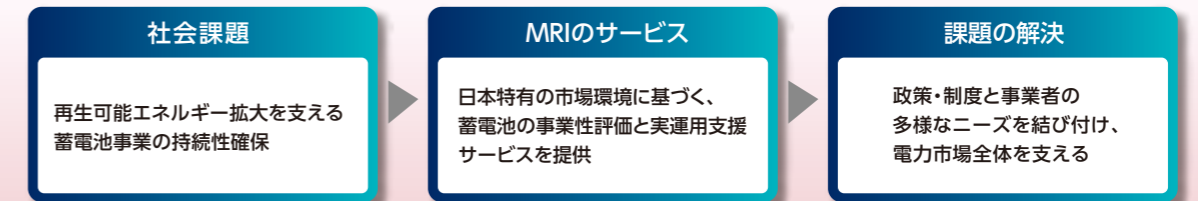
サマリー

経済社会構造の変化と社会保障制度にギャップが生じ、適切な制度の構築とリソース確保が課題です。当社は政策立案・制度設計からDX推進・社会実装・評価まで一貫して支援し、国民の安心・生活の安定と制度・財政の持続可能性を支援しています。

社会価値創造事例 / 2

蓄電池事業を支援する「MERSOL」で  
再生可能エネルギーの利用拡大に貢献

エネルギー・サステナビリティ事業部門



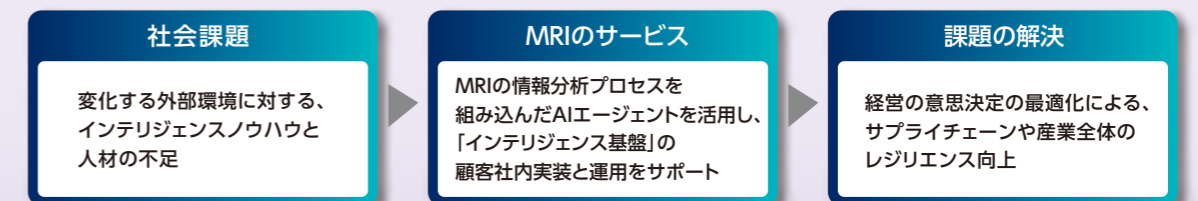
サマリー

再生エネルギーの拡大により電力の需給ギャップが生じやすくなります。蓄電池はこうした課題解決に重要な役割を果たします。「MERSOL」では蓄電池の事業性評価と最適運用計画の支援を行い、政策・制度と事業者のニーズを結び付け電力市場全体を支えています。

社会価値創造事例 / 3

AIエージェントを組み込んだ  
「インテリジェンス基盤」による意思決定の最適化

BA・AI事業部門



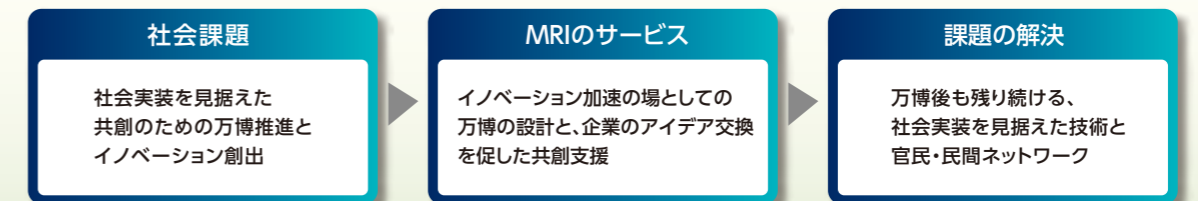
サマリー

経営を取り巻く外部環境変化が激化する中、さまざまな変化を捉える情報基盤の構築と意思決定への活用が不可欠です。当社はAIエージェントを組み込んだ「インテリジェンス基盤」を提供し、企業活動の最適化とレジリエンス向上を支援しています。

社会価値創造事例 / 4

多様な未来社会を目指した万博での共創を通じ、  
継承されるレガシー

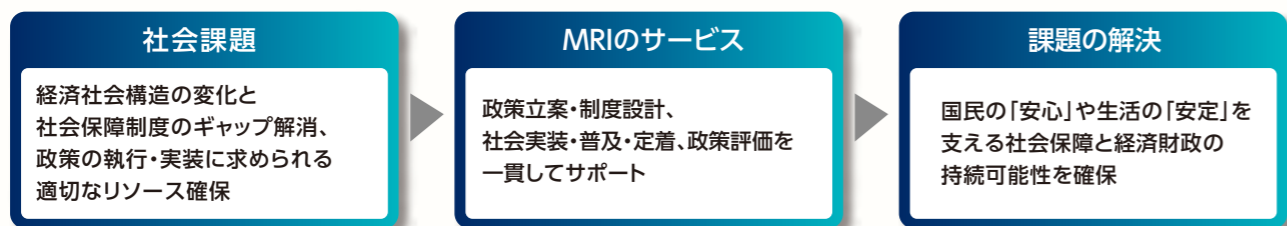
公共事業部門



サマリー

当社は、イノベーションが加速する場としての万博の設計と共創の場づくりを支援しました。共創によってつくられた官民・民間ネットワークが重要なレガシーであり、活動の継続によって、万博が描く未来像の実現を目指します。

## 持続可能な社会保障制度の実現に向けて、 政策立案・DX推進から社会実装までを一貫して支援

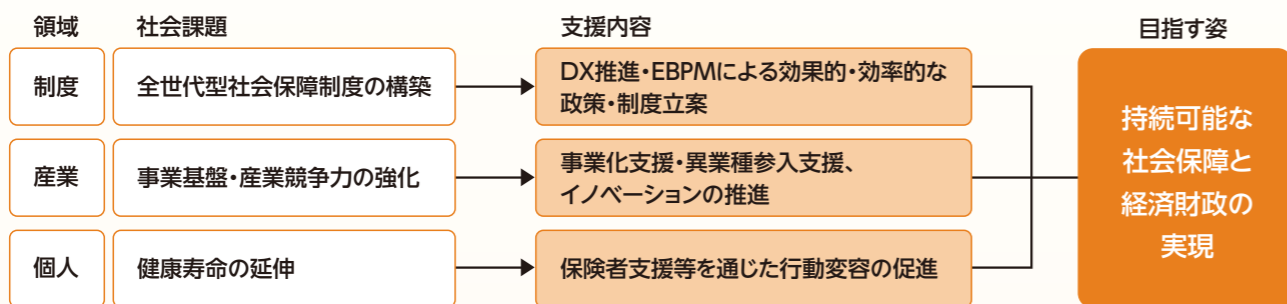


### 社会課題

#### 持続可能な全世代型社会保障の実現に向けて

現行の社会保障制度は急速な少子高齢化が進展する以前に設計され、人口構成やサービスの変化に対応できていないのが現状です。また、政策・制度の実行・推進を担う保険者（健康保険組合や地方自治体など）や事業者（医療・介護事業者、民間企業など）では人手不足や技術力不足

などの課題が顕在化、加えて国民の価値観やライフスタイルも多様化しており、社会課題解決のアプローチも難しくなっています。当社では、「制度」「産業」「個人」という3つの視点から「持続可能な全世代型社会保障」の構築を支援しています。



“ 政策立案と社会実装現場の  
2つの目線をもって支援できることが  
当社の強みです。 ”

### MRIのサービス

#### 政策立案から現場業務の支援まで 一貫して支援

当社は医療・介護分野の研究・提言から、政策立案・制度設計や効果検証、保険者業務の支援等までを一貫して行っています。また、ヘルスケア分野の産業力強化に向けて、事業化支援やイノベーション推進などのコンサルティングや国内外のスタートアップ育成にも取り組んでいます。

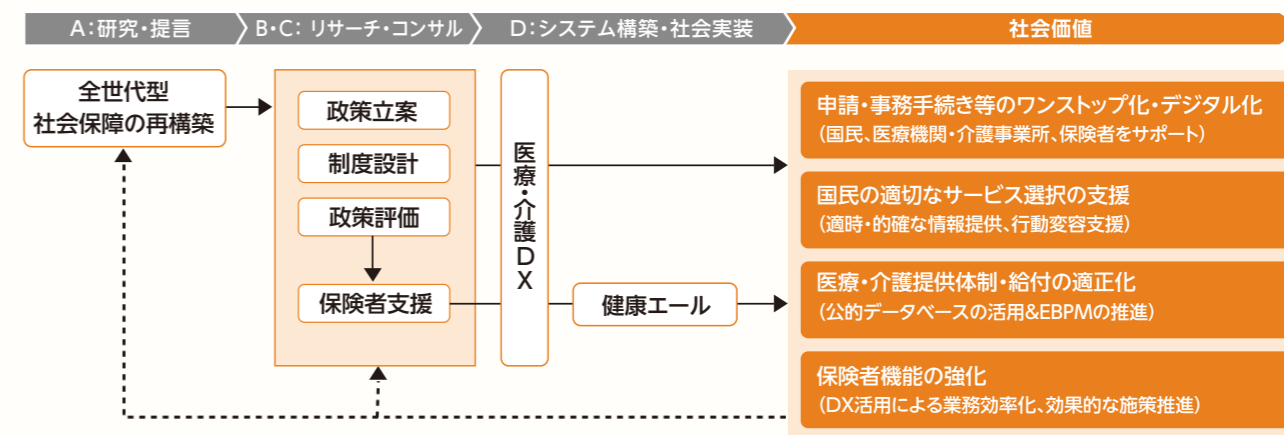


医療・介護事業部門  
福田 健

### 制度改正に対応した社会実装と現場視点から政策形成への還元

医療・介護給付費のベースとなる報酬制度は社会経済情勢や技術進歩などをふまえて2~3年で改定されることから、この動きを的確に捉えて社会実装を推進することが必要です。当社の知見・ノウハウを有効に活用することで、

政策・制度の意図を活かした社会実装が可能となっています。また、社会実装の現場を通じて把握した新たな課題やニーズ、データを体系化することで、次の政策形成に還元することにも取り組んでいます。



### 課題の解決

#### 持続可能な社会保障制度の構築と 個人の健康寿命の延伸を目指して

社会保障制度は、国民の「安心」や生活の「安定」を支えるセーフティネットであり、持続可能な経済社会を支える基盤となるものです。当社は、制度・産業・個人の視点から、政策立案・DX推進から社会実装までを一貫して提案・実践していくことで、多様な社会課題を解決し、持続可能な社会保障制度の構築と個人の健康寿命の延伸に貢献していきます。

### Case Study

#### サービス実装による行動変容

当社では、LINEを活用して保険者の保健事業を支援するサービス「健康エール」を展開しています。日常生活に広く浸透しているLINEを活用して保険者からの情報を発信することで、保険者と加入者との新たなタッチポイントを創出しています。さらに、行動経済学の知見をふまえた効果的なメッセージ配信を通じて、加入者の行動変容の促進や健康意識の醸成を実現しています。

### Voice 培ってきた知と現場の声を活かし、人々の健康づくりを支える社会実装

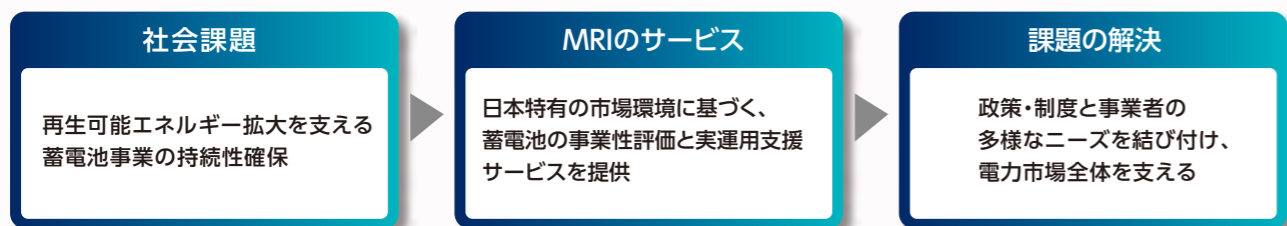
私は、健康保険組合や自治体などの保険者と数十万人規模の加入者とのコミュニケーションを支援するサービス「健康エール」に携わっています。当社の強みである医療・介護政策立案やコンサルティングの知見を社会に実装する立場として、保険者や加入者の声に向き合いながら価値創出を担うサービス運用・カスタマーサクセスの役割を担っています。「健康エール」を通して、保険

者の業務効率化だけでなく、加入者のヘルスリテラシーや健診受診率の向上を後押しし、社会課題の解決に繋がっていく過程を支えられることに大きなやりがいと意義を感じています。今後は、社会実装によって得られた示唆を、客観的なデータやエビデンスに基づき、新たなサービス開発や政策支援などに還元することで、持続可能な社会保障制度の構築に貢献していきたいと考えています。



医療・介護事業部門  
医療・介護DX本部  
医療・介護ビジネス開発  
グループ  
新井 理沙

## 蓄電池事業を支援する「MERSOL」で再生可能エネルギーの利用拡大に貢献



エネルギー・サステナビリティ事業部門  
新事業開発センター  
杉谷 晃彦

### 社会課題

#### 再生可能エネルギー拡大を支える蓄電池事業の重要性と課題

2050年のカーボンニュートラル実現に向けて再生可能エネルギーの導入が進んでいます。しかし、再生可能エネルギーは発電量のコントロールが難しいため、電力の需給ギャップが生じやすくなったり、電力供給が不安定になったりするリスクがあります。蓄電池はこうした課題解決に重要な役割を果たす一方、事業参入を検討する事業者にとっては、長期での事業性評価や、実運用時の充放電計画の策定が悩みとなっています。

“ 日本独自の市場の複雑性に対応したサービスであることに自信をもっています。 ”

### MRIのサービス

#### 日本の電力市場の特殊性に対応する蓄電池事業の支援

これらの課題に対応する当社のサービス「MERSOL」では、運用シミュレーションによる事業性評価と、実運用時の最適な入札計画策定などによって、蓄電池事業の収益性向上を支援しています。「MERSOL」は、日本の電力市場の複雑な構造を織り込んだシステムであり、より実態に即した評価や運用ができる点が大きな特徴です。



### エネルギー分野への深い知見と高度な技術人材

このサービスの実現を可能にしたのは、政策提言から社会実装まで一貫して手掛けてきたことにより蓄積してきた電気事業に関する深い知見です。当社は国の補助事業として、分散型エネルギーリソースの有効活用を目指す民間企業の支援を行っていました。この支援過程で、民間企業にとっては、蓄電池事業の事業性評価が事業参入に際しての課題であると判断し、「MERSOL」のサービス化によってその課題解決に乗り出しました。その後、事業性評価だけでなく実運用支援にまで乗り出すことで、より事業者のニーズに応える体制を整えました。

組織連携と高度な技術人材の存在もこのサービスを支える重要な基盤です。エネルギー関連部門内の複数の専門家が横断的に連携し、「MERSOL」に関連したコンサルティング事業やシステム開発をサポートしています。社内には電力工学や数理モデル、機械学習に精通した人材が多数在籍しており、「MERSOL」に求められる高度なロジック構築を実現しています。このような組織連携による知の統合と技術の組み合わせが「MERSOL」の高い品質の源泉となっているのです。



※DER:分散型エネルギーリソース

### 課題の解決

#### 多面的なサービス展開で電力市場全体に貢献

当社は「MERSOL」だけでなく、「MPX」や「BlueGrid」といったサービスを展開し、事業者と制度の双方の視点から、再生可能エネルギーを含めた電力市場全体を多面的に

支えています。今後も新たなプロダクトの構築やサービス実装を通じて、電力市場全体の発展に貢献します。

### Voice 電力制度と技術の専門家としてお客様の意思決定を支える

私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「MERSOL」の開発および事業展開に携わっています。主に、電力市場価格予測や運用最適化を中心とした数理モデル開発を担当しています。

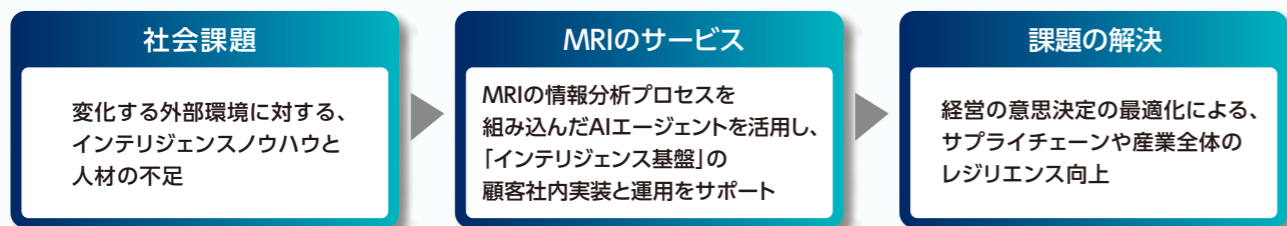
電力制度は複雑で変化が速く、事業判断には高い不確実性が伴います。こうした環境下で、お客様の意思決定に活用いただくためには、モデルの

前提や結果の妥当性を適切に説明できることが求められます。そのため、制度と技術の双方に精通したメンバーと議論を重ねながら、説明性と実用性を両立させたモデル構築に取り組んでいます。また、お客様が現場で直面している課題を丁寧に把握し、それらをモデルに反映することで、より実践的な価値を提供できる点に大きなやりがいを感じています。



エネルギー・サステナビリティ事業部門  
新事業開発センター  
谷 佳樹

# AIエージェントを組み込んだ「インテリジェンス基盤」による意思決定の最適化



BA・AI事業部門  
AIコンサルティング本部  
高萩 昭範

## 社会課題

### 激変する時代で高まる「インテリジェンス」の重要性

国際情勢の変化や政策・規制の動向、マクロ経済の変動、技術の進展など、外部環境の変化が一層、多様化、複雑化する時代となりました。企業の持続的成長には、外部情報を収集・分析・評価し、戦略的意思決定に役立てる「インテリジェンス」の強化が不可欠です。しかし、多くの企業ではグローバルな情報を24時間体制で収集したり、収集した情報が自社の経営にどう影響するかを分析するための専門的な人材とノウハウの不足が大きなボトルネックとなっています。

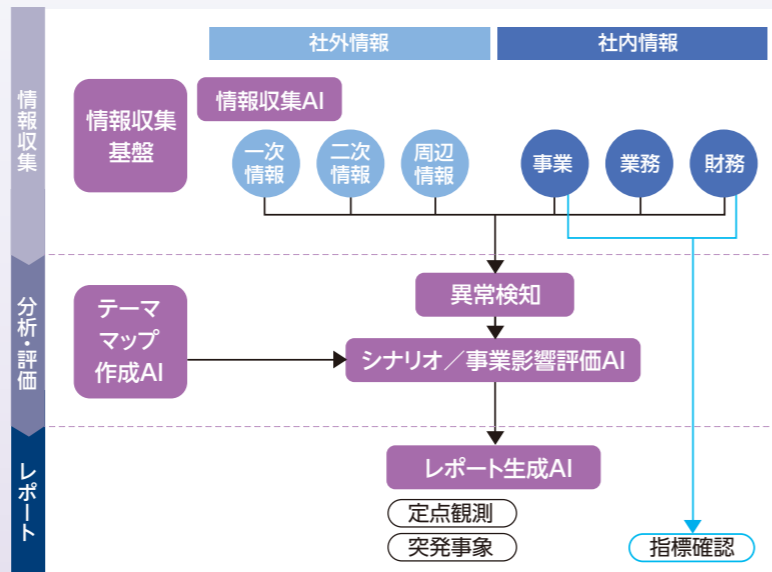
“シンクタンクだからこそ持っている情報とノウハウを活用できることが、一番の差別化になると考えています。”

## MRIのサービス

### AIエージェントを軸とした「インテリジェンス基盤」の提供

当社はこのような課題を解決するため、AIエージェント技術を活用した「インテリジェンス基盤」を構築、提供しています。国際情勢・政策と法規制・マクロ経済・技術動向をテーマに、情報収集・分析から意思決定に直結する示唆を提供できる基盤です。各企業の事業環境や経営の文脈に合わせ、①コンサルティング、②AIエージェント、③情報収集基盤をカスタマイズしてご提供しています。

● インテリジェンス基盤のパッケージイメージ



## シンクタンクの強みを活かした独自の価値創出

経営の意思決定に資するレポート作成には、適切なプロセス設計と良質なデータが不可欠です。当社は、研究・提言や官公庁・民間企業向けコンサルティングを通じ、長年にわたり蓄積した「知」のストックと、それにアクセスできる社内基盤を有しています。

加えて、外部環境を俯瞰(ふかん)・構造化し、経営への

## インテリジェンス基盤の特徴

- ①シンクタンクとして蓄積した高品質な独自情報源・ナレッジを活用できること
- ②「どのような情報を収集・分析すべきか」というテーマ設計から、導入・運用・改善までをカバーし、顧客の意思決定プロセスに深く組み込むこと
- ③コンサルティングとAIエージェント技術を一体提供することで、導入効果の再現性と定着率を高められること

## 課題の解決

### インテリジェンス経済社会のレジリエンス向上へ

「インテリジェンス基盤」は、コンサルティングと基盤の構築・運用を一体で提供することで、付加価値の高い継続的なサービスとして展開していきます。また、中長期的には経営管理(資源配分・投資判断など)へ拡張し、企業活動の最適化を継続的に実現させるシステムへと進化させていきます。当社のサービス提供を通じて各社の最適化を支援し、その効果がサプライチェーンや産業全体へ波及することで、変化対応力の高い経済社会の構築に貢献していきます。

影響を捉える分析手法を確立しているほか、1980年代から培ってきたAIに関する深い理解と実装力も強みです。これらを活かし、機会・リスクの分析と戦略判断の精度・スピードの向上を実現しています。

“分析プロセスの可視化・標準化や、AIを組み込んだ業務プロセス設計に向け、社内でも活用を進めていきます。”



BA・AI事業部門  
AIコンサルティング本部  
インテリジェンスAIグループ  
勝山 裕輝

### 組織能力の強化と人材育成への貢献

「インテリジェンス基盤」は、当社内の組織力強化・人材育成でも重要です。AIエージェントの設計を通じ、情報分析プロセスの全社的な標準化の足掛かりとするとともに、AIエージェントを組み込んだ新たなワークフローの確立にも活用していきます。特に、AIエージェントと共創するコンサルティング人材の育成が重要なテーマであり、AIを業務に組み込むことで、AIを業務の前提とする組織・人材の育成を進めていきます。

## Voice 先端AI技術とコンサル知見を融合してインテリジェンス業務をシステム化

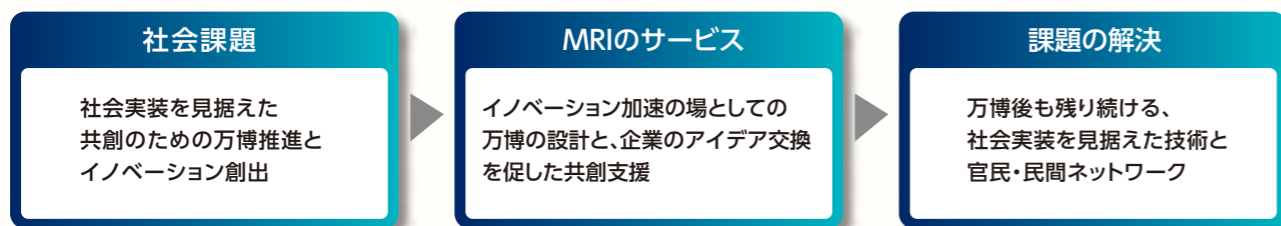
私は、AIを活用した情報収集・分析を提供する「インテリジェンス基盤」の技術検証およびシステム開発に従事しています。本基盤は、国内外の多様な公開情報やデータソースを自動的に収集・構造化し、お客様の社内情報と組み合わせることで、事業環境の変化やそれが経営に与える影響をAIで評価・レポートするソリューションです。

多様な情報を分析するため、先端的なAIエージェント技術の開発・検証に取り組むと同時に、利用者目線で使いやすいプロダクトとなるようUX設計や要件定義も行っています。最先端技術を研究開発する役割と、お客様の声を聞き経営課題解決に直接関わる役割の両面に取り組める点に、大きなやりがいを感じています。



BA・AI事業部門  
AIコンサルティング本部  
インテリジェンスAIグループ  
勝山 裕輝

## 多様な未来社会を目指した 万博での共創を通じ、継承されるレガシー



### 社会課題

#### 一人ひとりの描く未来が実現する 万博を目指して

万博は世界の文化や技術にふれる場であるとともに、「未来を見据えたイノベーションや共創に向けて、最先端技術など世界の英知が集う場」という役割を担っています。2025年の大阪・関西万博は「いのち輝く未来社会のデザイン」をテーマに開催されました。当社がこの万博を支援する上で重視したことは、万博が技術開発やビジネスなど未来社会に向けた共創を広げる好機だと捉えていただけるような場の設計です。

### MRIのサービス

#### 万博の基盤となる基本計画を中心に 共創を支援

当社は、万博意識調査など万博の成功に向けた機運醸成、基本計画や会場運営計画の策定、共創の場づくりなどに関する支援を行いました。これらの事業により、万博の骨格を定め、未来社会を先取りして実装する計画を具体化し、企業参加や共創を進めていく仕組みづくりに貢献しました。当社は2005年の愛知万博でも、来場者予測を通じた事業性の分析や、パビリオンへの環境先進技術の導入支援など、万博をイノベーションが加速する機会と捉えた支援実績があります。今回の万博でもこうした知見が重要な役割を果たしています。共創の場づくりでは、実現可能性の高い未来像を描くことが重要です。当社が総合シンクタンクとして蓄積しているさまざま専門分野の知見を束ねたことで、より精度の高い未来像の提示に繋がっています。



当社の役割は、構想のない段階から  
全体の方向性を設計し、  
社会実装までの道筋を示すことです。

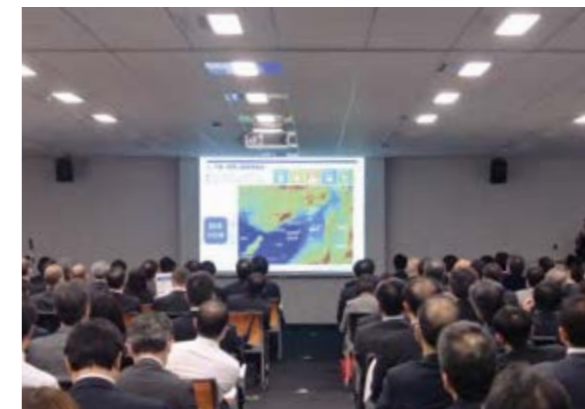


公共事業部門  
インフラ・都市政策本部  
都市・インフラDXグループ  
魚路 学

## Column

### 万博みらい研究会

「万博みらい研究会」は、企業間のアイデア交換による共創や技術実装を検討する、新たなイノベーション創出の場です。例えば再生可能エネルギー、資源循環、会場内外移動の最適化(MaaS)、無人運航船といった、社会課題解決に向け重要な技術実装のあり方を議論することで、企業間協力と投資行動の促進に繋げる狙いでした。当社が事務局として中心的な役割を担ったことで、「万博みらい研究会」を通じて生まれた企業間ネットワークは、これからも当社自身の新たなビジネスを生み続ける土台となります。



### 課題の解決

#### 未来へ継承される万博のレガシー

万博の最大のレガシーは共創によってつくられた官民・民間ネットワークです。万博閉幕後もネットワークを通じた協業や事業創出が進むことで、万博が描く未来像の実現に着実に近づくことができます。既に、例えば自動運転バス運行や走行中給電、空飛ぶクルマ、ネイチャー・ポジティブなどは実装に向けて大きく動いています。万博を通して築かれた業界を横断した社外ネットワークを活かしながら、今後も社会に先駆けて未来を描き、実装に結びつける企業として社会に貢献していきます。



走行中給電のイメージ

### Voice 走行中給電が拓くEVの未来を、万博から社会へ

環境にやさしく、静かで快適なモビリティを、持続可能な形で社会に根付かせたい——そんな思いから、ワイヤレス給電や走行中給電の社会実装に向け、実証実験や事業化支援、制度整備に取り組んでいます。

ワイヤレス給電は、ケーブルを繋がずにEVへ給電できる技術で、利便性向上を通じてEV普及を後押しします。さらに走行中給電は、走りながら給電することで充電のために立ち止まる必要をなくし、車載バッテリーの小型化や資源制約の緩和

にも繋がる技術です。

2024年6月には、普及啓発を目的に当社が発起人の一社として「EVワイヤレス給電協議会」を設立しました。あわせて、大阪・関西万博の実証実験にも関わり、技術の社会的意義や実装可能性を示しました。万博を一過性の取り組みに終わらせず、実証で得た知見や繋がりを次の社会実装へと着実に繋げていくことに、今も大きなやりがいを感じています。



公共事業部門  
モビリティ・通信政策本部  
モビリティ戦略グループ  
高橋 香織

# 中長期的成長に向けた 三菱総研グループの選択と集中

## 中長期戦略

- 43 「中期経営計画2026」の見直しによる事業再構築
- 47 財務・資本戦略
- 53 グループ体制の紹介
- 55 三菱総研グループの組織編成

## 中計2026の進捗

### 定量目標・事業方針とともに見直し

当社グループは、社会課題に取り組む企業としての差別化を図り、市場での存在感を確保するために、2030年の理想像を描き、2023年10月に「中期経営計画2026（中計2026）」を策定しました。同計画は、財務価値・非財務価値・社会価値の拡大、およびDX事業の成長による規模拡大、基幹事業の質的改革による収益性向上、次世代事業の育成と拡大を目的に事業ポートフォリオの転換を加速させるもので、それを支える基本方針として①事業戦略、②基盤戦略、③価値創造戦略を定めています。

しかしながら、変化の激しい情報・通信業界やコンサルティング業界において、「中計2026」開始から2年を経た時点で、好調な市場環境を十分に取り込めておらず、計画や事業戦略の見直しが必要であると認識しています。財務面では、2025年度までの業績進捗をふまえると、中計2026の当初目標達成のハードルが大変高い水準にあります。特に、経常利益は2025年度実績が中計目標の69%にとどまることから、2026年度目標と事業方針を見直すこととしました。以上の点から、計数目標については、より現実的な水準とする方針を採ることとしました。また、事業方針についても、

当初想定していたMRIとDCSのシナジーによる効果が限定的であることから、個々の強みを活かした独自の成長戦略や事業展開がますます重要であるという認識にいたりしました。

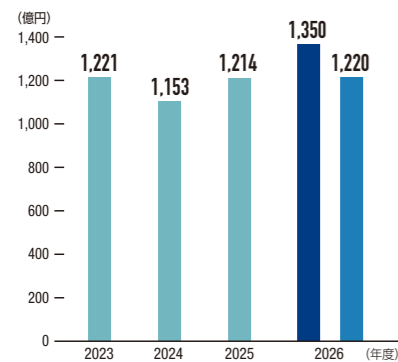
以上の点を含めた現時点での総括は、以下のとおりです。

1 グループの中核となるMRIとDCS両社の連携によるシナジー効果が限定的である

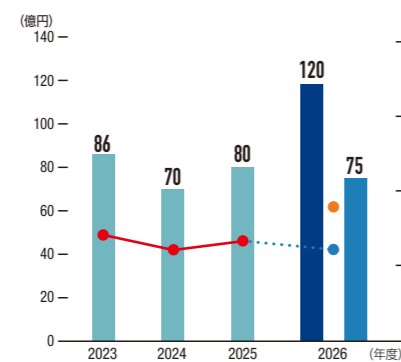
2 MRIとDCS、それぞれの強みである官公庁向けや金融向けの領域では、競争が激化する中で、それぞれの強みをさらに強化し成長していくことが重要

3 2025年度までの財務面での業績進捗をふまえると、中計2026の目標達成のハードルは大変高い水準であり、見直しが必要

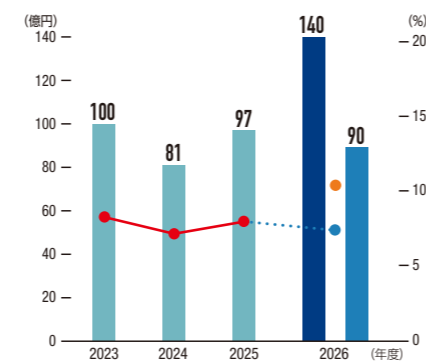
● 連結売上高



● 連結営業利益・率



● 連結経常利益・率



■ 中計2026 ■ 実績 ■ 2026年度予想  
● 率(中計2026) ● 率(実績) ● 率(2026年度予想) ※計数はすべて概数

## 今後の方針

### 選択と集中を進め、次期中計に向けた先行投資を実施

#### 事業の再構築

MRIとDCSの連携によるシナジー効果が最大化できる領域を絞り、同時に両社固有の強みを活かした成長を目指すなど、市場競争が激化する中で、選択と集中の観点から事業を再構築します。

「中計2026」の最終年度となる2026年度では、戦略および目標の一部を見直すとともに、事業の選択と集中を進め、成長が期待される領域にリソースを投入する方針を掲げました。同時に、次期中期経営計画（次期中計）策定に向けた準備を進めることで、将来的に着実な成長に繋がる布石を打ちつつ、一定の利益を確保することを目指します。これらの施策を通じて、中長期的な成長基盤を確立するとともに、現状の課題を早期に解決することを最優先とします。

以上の方針をもとに、2026年度を事業再構築の1年として位置づけ、具体的な施策を展開します。その主な柱は右記の4点です。また、これらの方針のもと、施策の実施・検証を通じて、持続的な成長に向けた次期中計の検討を進めます。

#### 主な方針

- 2026年度は事業再構築に注力し、選択と集中を徹底する
- 限られた経営資源でTTCおよびITSでシナジー効果を最大限発揮できる領域に絞り込む
- 両セグメントで事業リソースを期待領域に集中投入し、効率的な運営を実現する
- 次期中計に向けた成長基盤への先行投資を進めつつ、現実的な目標を設定する

#### 重点的に取り組む課題

##### □ 人的資本経営の強化

人材は当社グループの競争力や成長のための重要な資産です。事業戦略の視点から必要な人材を確保し、人材ポートフォリオの適正化を図ります。人材ギャップ解消のためには処遇改善や人材の重点的な強化を行い、各々が存分に能力を発揮できる環境を備えた企業グループを目指します。

##### □ 研究・提言活動強化、積極的な生成AI活用

研究・提言活動は当社グループにおける価値連鎖の起点です。時機を捉えた科学的知見に基づく提言を強化・実践し、官公庁の主要施策や企業の戦略立案に貢献します。また、生成AIの飛躍的発展は当社事業モデルの根本を揺るがすリスクと考えられます。こうした状況を機会として捉え、業務上のさまざまな場面で生成AIの活用を進めており、当社グループ全体の生産性と顧客価値のさらなる向上を目指します。

##### □ リスク対応力の強化

業容拡大に伴う事業の大型化や新事業への取り組みなどにより、リスク管理の重要性が高まっています。KRI(Key Risk Indicator)によりリスク予兆管理を高度化するとともに、システム開発でのプロジェクト管理や法務機能、情報セキュリティをグループ全体でさらに強化しています。

## 事業戦略

### TTC

TTCでは、調査・コンサルティング事業を再強化し、研究・提言機能から調査、実証などを経て社会実装にいたる価値連鎖強化に注力します。さらに選択と集中という観点で、まず集中領域では「電力・エネルギー」「医療・介護」「BA(ビジネスアナリティクス)・AI」の3つのテーマに絞り込み、取り組みを強化します。

また、総合シンクタンクとしてのカバー領域の幅広さを強みと捉え、官公庁向けの「制度・政策」や「DX」、民間向けの「経営・DX」についても、強化していきます。

加えて、サービス提供型事業<sup>\*1</sup>投資として、「電力サービス」「医療・介護サービス」「インテリジェンスAI、融資業務AI、業務組込AI<sup>\*2</sup>」に注力、投資を拡大します。

● 集中・総合領域のテーマ内容等

領域	テーマ	具体的戦略領域	※集中領域への投資拡大
集中	医療・介護	医療・介護DX、創薬・健康エコシステム、医療・介護サービス*	
	電力・エネルギー	調査・コンサル・実証、電力DX、電力サービス*	
	BA(ビジネスアナリティクス)/AI	インテリジェンスAI*、融資業務AI*、業務組込AI*	
総合	制度・政策(官)	科学技術、安全保障、社会インフラ、レジリエンス、政策イノベーション	
	経営・DX(民間)	戦略、オペレーション、組織・人材	
	DX(官)	デジタル政策、社会実装など	

※1 サービス提供型事業：予め定型的なサービスを用意し、利用期間に応じた料金体系を採用することで、より高い利益率を目指す事業。  
 ※2 業務組込AI：業務の遂行過程で利用するツールの中に予め組み込んでおくことで、より日常的に活用し、業務効率を向上できるようにしたAI。

### ITS

ITSでは、マーケット規模、提案力・営業力、リソースの3つの軸を設定して事業を評価し、重点分野への選択と集中を進めます。下表のとおり、各分野で拡大していく事業を特定した上で、リソースの重点配置や顧客の深掘り、受注拡大を目指していきます。特に、「成長」とした4つの事業分野の拡

大に注力します。「主力」とした事業分野については、一定の規模・顧客のもとで事業展開していますが、今後見極めと選択を進めていきます。

● 事業別のテーマ内容等

事業	具体的内容	
成長	公共・電力	大規模SI実績を活かして注力
	HR・文教	根幹サービスとして内容拡大、協業やM&A視野
	金融	領域・顧客拡大等に向け営業・サービス強化
	DA・AI	旺盛な需要を捉えるべくリソース集中投下、人材・スキル強化、サービス構築推進
主力	決済	戦略的価値が高い特定ターゲットに経営資源を集中投下
	ERP	ハイタッチ連携 <sup>*1</sup> 、コンサルリード <sup>*2</sup> 、クロスセルによる営業強化
	産業	既存先案件の着実な遂行
	カード	統合完遂を最優先にしつつ、事業縮小に向けた構造転換

※1 ハイタッチ連携：特に製品提供・販売者と連携した直接顧客営業接点の増加。  
 ※2 コンサルリード：顧客に対するコンサルティングを契機としてシステム導入案件の獲得を目指すこと。

## 基盤戦略

### TTC

- 1 人的資本経営** 競争力の源泉としての人的資本を拡充し、エンゲージメントを強化しつつ、事業戦略と連動した人材ポートフォリオの実現を目指します。
- 2 グループ連携** 連携を強化すべき領域(公共DX、電力DX、DA・AIなど)にリソースを集中し、コンサルティングと社会実装のシナジーを追求します。
- 3 先行投資** 継続的な成長に向けた人的投資(人材確保・育成)、研究開発(研究・提言、新事業開発)、設備投資などを計画的に実施します。
- 4 生産性** 生成AI社内活用の適用範囲を、バックオフィスを含む全社に拡大します。また、ミドルオフィス改革による事業部門の支援機能を向上させます。
- 5 リスクマネジメント** 当社グループの業容拡大、AIなどを活用した事業などの展開に伴い、リスク管理システムのさらなる高度化、システム開発におけるプロジェクト管理体制、法務機能、情報システムセキュリティについても、グループ全体で機能発揮・強化していきます。
- 6 社会・非財務価値、ブランド価値向上** 社会潮流の形成、情報発信、未来共創活動の推進という3つの観点から、研究・提言機能を強化するとともに、当社グループの経営理念に基づいて目指している3価値の拡大の中でも、社会価値および非財務価値の訴求方針について検討し、グループとしてブランド価値向上を図っていきます。

### ITS

- 1 技術基盤** クラウドおよび運用の両側面から技術力を強化するとともに、AIを適用して開発生産性の向上を目指します。
- 2 事業基盤** 営業力、外部連携、コンサルティング、ワンストップ商材、地域戦略の5つの観点から基盤を強化します。
- 3 経営基盤** DCSの本社移転、および新社内システム導入を機とした働き方改革・生産性向上の実践、コーポレート業務の生産性向上を図ります。

## ステークホルダーの皆様との対話などを進め、一層の企業価値向上を目指します

常務執行役員  
経営企画・総務人事管掌(兼)  
経営企画担当  
**野邊 潤**



## 「株価や資本コストを意識した経営」への取り組み

当社グループは東京証券取引所による「資本コストや株価を意識した経営」に係る要請(2023年3月)をふまえ、2024年4月に同内容を開示し、その後随時更新しています。

当社の資本コストはCAPM(資本資産価格モデル)に基づく7~9%となりますが、投資家の皆様との対話などをふまえますと、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9.2%(2025年度末)であり、資本コストは上回るものの、同業他社水準と

比べ引き続き低く、改善余地があると認識しています。PBRについても1倍前後(2025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。

売上高成長と利益率の改善を進め、一層の企業価値向上が不可欠と考えていますが、中計2026の目標水準の見直しをふまえ、ROEの目標水準は暫定的に二桁を目指すことにしました。具体的な水準などは、2026年度中に検討し、翌期に開始する次期中期経営計画に盛り込む予定です。

### 連結決算<前期比>

	2024年度	2025年度	前期比		
			増減額	増減率	率変動幅
売上高	115,362	121,458	+6,095	+5.3%	
売上総利益	25,419	28,739	+3,319	+13.1%	+1.7P
売上総利益率	22.0%	23.7%			
販売費および一般管理費	18,358	20,728	+2,369	+12.9%	+1.2P
営業利益	7,060	8,010	+949	+13.5%	+0.5P
営業利益率	6.1%	6.6%			
経常利益	8,147	9,734	+1,586	+19.5%	+0.9P
経常利益率	7.1%	8.0%			
親会社株主に帰属する当期純利益	5,003	6,386	+1,382	+27.6%	+1.0P
1株あたり当期純利益(円)	316.44	405.55	+89.11		
ROE(自己資本利益率)	7.5%	9.2%			+1.7P

(百万円)

## 資本政策について

中計2026において設定した資本政策と実績ならびに2026年度の見込みは下図に示したとおりです。

資金配分の考え方については、中計2026策定時から大きく変更はしていませんが、当初500億円と見込んでいた投資の原資は、2026年度の見込みを含めて435億円となる見通しです。

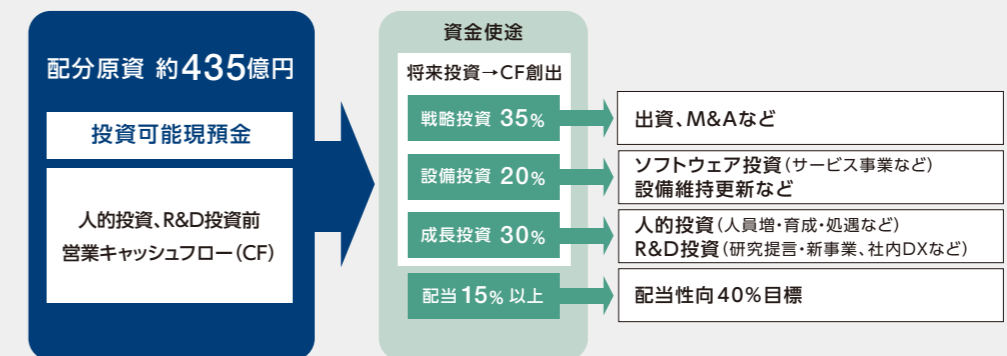
投資額は2024~2025年度の2か年の累計実績で227億円、当初予定の原資に対しては45%の進捗です。2026

年度の見込み額は、設備投資70億円、成長投資43億円、配当26億円の計139億円です。

3年間の累計で見ると、成長投資と配当が概ね当初計画とおりの進捗となっているのに対し、設備投資は超過、出資やM&Aなどの戦略投資は大きく計画を下回っています。設備投資の主なものDCS本社移転やデータセンターの設備更新などになります。戦略投資については、2026年度も投資先の探索、検討を継続します。

### 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(2023年度⇨2026年度比)
- 安定配当を基本に配当性向40%を目標



※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

### 投資の実績と当期の見込み(資本政策)

		2025年度	2026年度	合計額	用途例など
		まで実績額	見込み額	見込み配分率	
配分原資* 約500億円 ▼ 2026年度までの原資 見込み額 435億円(計画比87%)	戦略投資 35%	2億円	α億円	2+α億円 152億円	●出資、M&Aなど 対象の探索継続
	設備投資 20%	98億円	70億円	168億円 87億円	●ソフトウェア投資(サービス事業など) ●設備維持更新など DCS本社移転・データセンターなど
※投資可能現預金 + 人的投資、 R&D投資前営業CF	成長投資 30%	75億円	43億円	118億円 130億円	●人的投資(人員増・育成・処遇など) ●R&D投資(研究提言・新事業、社内DXなど)
	配当 15%以上	51億円	26億円	77億円 65億円	●配当性向40%目安
	合計	227億円 進捗:45%	139+α億円	366+α億円 435億円	

※計数はすべて概数

## 配当について

配当方針は「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て決定します。なお、配当性向は40%を目安とします」と定めており、これについて変更はありません。

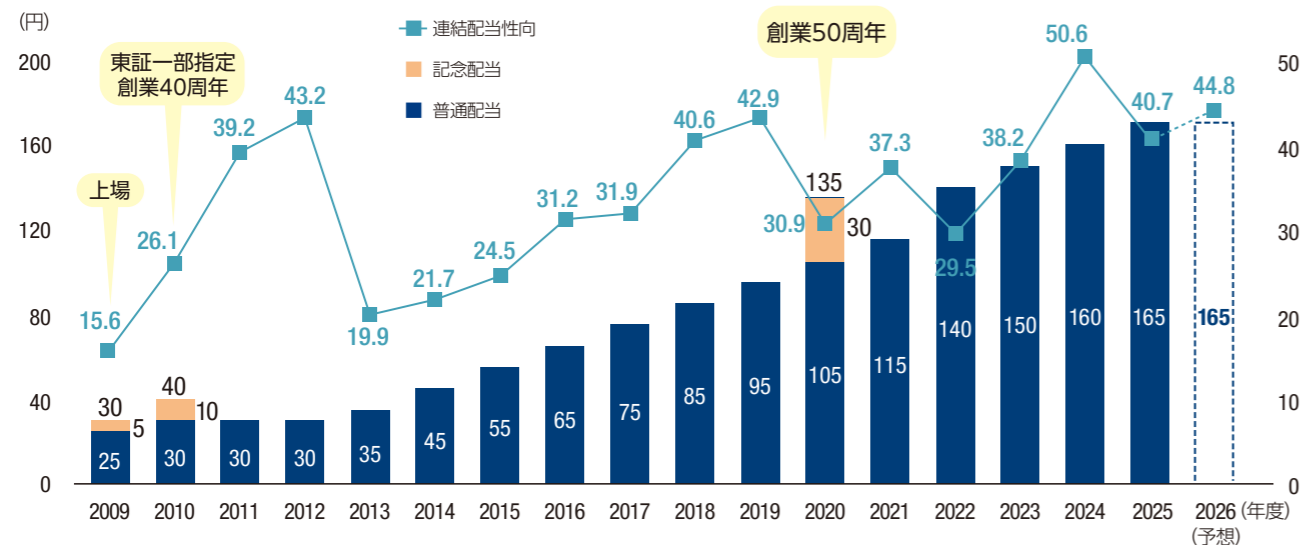
2025年度の配当は配当方針や前期業績をふまえて、期末配当を5円引き上げて85円とし、中間配当80円と合わ

せ、年間配当165円としました。この結果、13期連続の増配、配当性向は40.7%となりました。

2026年度の配当予想は、中間配当80円、期末配当85円、年間配当予想165円としており、配当性向は44.8%となる見込みです。

### 2026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の対話について

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を重視し、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います。

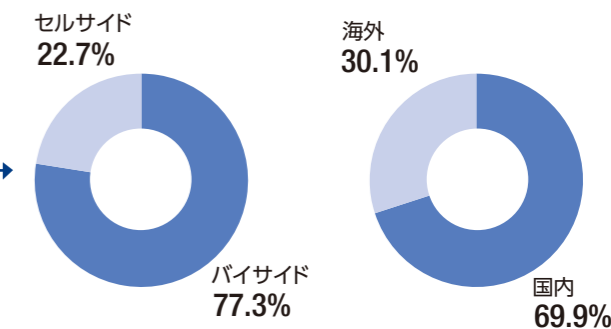
具体的には、株主総会や株主様向けアンケートなどを通じて直接株主様の声を承るほか、株主様向け中間報告書や招集通知・事業報告などで積極的に情報を開示しています。投資家の皆様に対しては、決算説明会に加え、機関

投資家やアナリストなどと個別のIR面談を実施し、2025年度は延べ64回を数えました。

対話は代表取締役社長のもと、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、適宜他部署と連携する体制を構築しています。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(右図参照)。

活動	実績(2025年度)	主な対応者
株主総会	1回 (2024年12月)	全取締役・監査役
決算説明会	2回	代表取締役 社長執行役員 専務執行役員 経営企画部長
スモールミーティング	1回	代表取締役 社長執行役員
IR・SR面談	延べ 64回	(経営企画部長) IR室長
個人投資家向け説明会	1回 (オンライン)	経営企画部長 IR室長
個人株主向けアンケート	1回	(結果は取締役会に報告)

### 対話した株主・投資家等の属性



### IRの体制

- 代表取締役 社長執行役員がIR活動に積極的に関与
- 経営企画部にIR室を設置
- IR室は、全社機能各部署(経理財務部、総務部、広報部など)に加え、事業部門や各関連会社と横断的に連携

### 主なテーマやご意見・ご要望

株主・投資家や株主アンケートでのご意見については、当社グループの役員に共有し、経営の参考にするとともに、本統合報告書の内容・取りまとめに活用させていただいております。

#### 株主・投資家から

- 利益率改善に向けた方策や中長期的な成長戦略について説明してほしい。
- ITサービスセグメントの大型案件終了後の代替となる案件確保など、事業戦略について聞きたい。
- 保有する現預金の使途について考え方を聞きたい。
- 持分法適用会社や政策保有株式についての今後の方針はどうなっているか。
- 株主に三菱グループ企業が多いと思うが、今後はどのようになるか。

#### 個人株主アンケートでの主なご意見

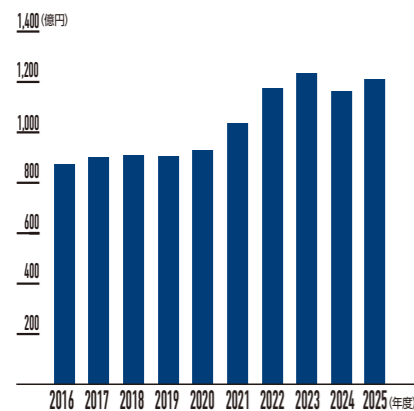
- 社会的に有意義なプロジェクトを手掛けていると思うが、業績に結び付いていないのではないかと。
- 認知度が低い。事業活動をわかりやすく一般に発信してほしい。
- 社会課題解決の取り組みを進めてほしい。

#### アンケートにおける個人株主の特徴

- 5年以上の長期保有方針の株主が8割を占める
- 継続保有のために重視することとして「配当」「事業の安定性」「株価」「株主還元」「業績」が上位にあげられる

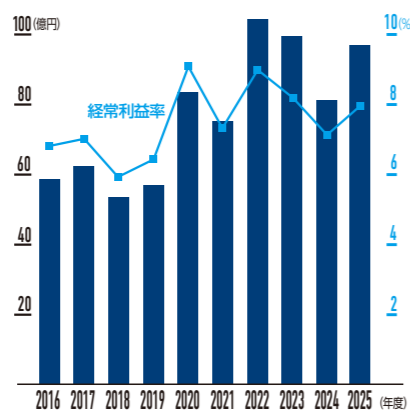
## 財務ハイライト

■売上高



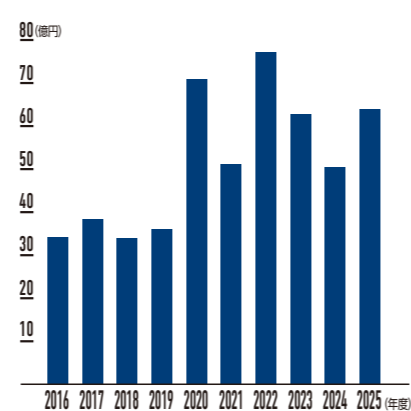
シンクタンク・コンサルティングサービス (TTC) の受注好調・有償稼働増やITサービス (ITS) の公共向けや決済領域、一般産業向け案件増により2期ぶりの増収となりました。

■経常利益／経常利益率



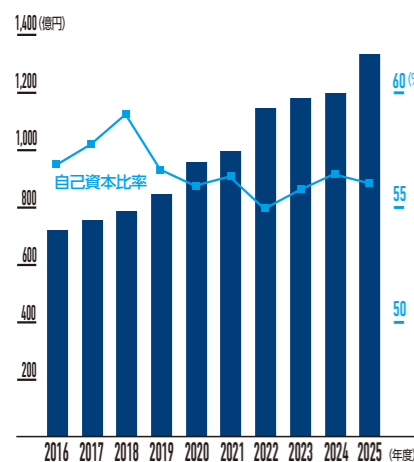
TTCは増収に加え持分法投資利益増などが寄与、ITSでは産業・公共分野の伸長に加え、退職給付に係る一過性のプラス影響もあり、3期ぶりの増益となり経常利益率も向上しました。

■当期純利益



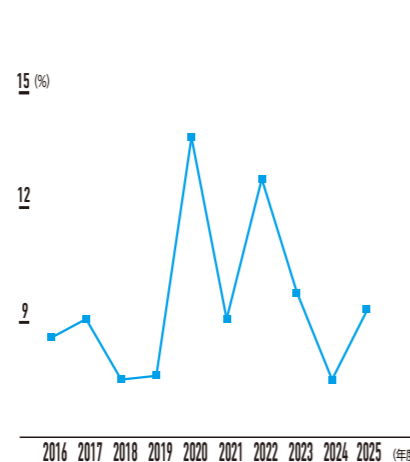
一部事業の撤退やDCS本社移転に伴う特別損失を計上した一方で、持分法適用会社の株式を一部売却し、増益となりました。

■総資産／自己資本比率



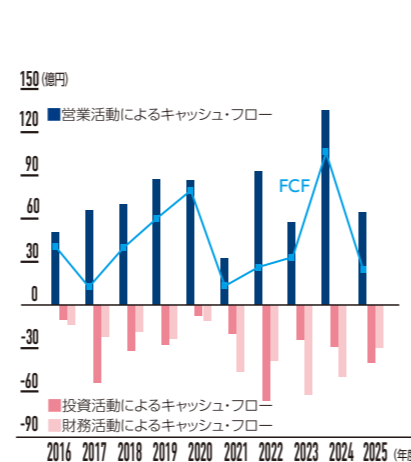
総資産は売上債権増やDCS本社移転に伴う資産取得などにより増加、純資産も当期純利益増により増加しました。自己資本比率はほぼ横ばいとなっています。

■ROE



増収・増益に伴い前期比1.7ポイント改善、9.2%となりました。当社の資本コストは概ね7~9%と認識していますが、株式市場が求める資本コストは9~10%程度とみており、一層の向上が必要と認識しています。

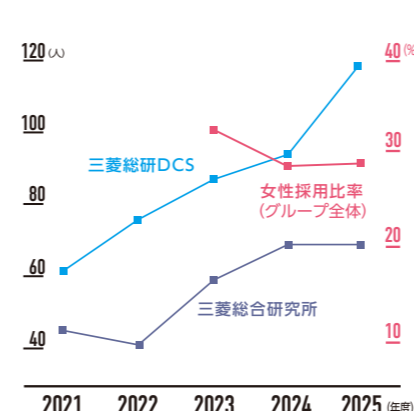
■キャッシュフロー+FCF



売上債権・契約資産や法人税などの支払額の増加による営業活動によるキャッシュ・フローにおける収入減に加え、有形固定資産の取得による投資活動によるキャッシュ・フローの支出増により、フリー・キャッシュ・フローは減少しました。

## 非財務ハイライト

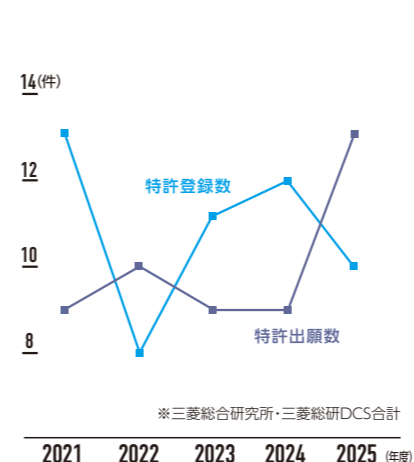
■新卒採用人数／女性採用比率



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として女性採用比率を非財務価値指標のKPIとしています。2025年度は前期から改善はしたものの、29.8%と目標値33%を下回りました。引き続きDE&Iの取り組みを多面的に進めていきます。

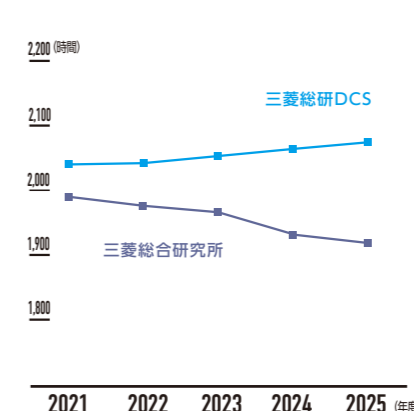
■特許出願数・登録数



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。2025年度の当社の出願数は13件、登録数は10件といずれも目標を上回りました。取得した特許は積極的な活用検討を進めています。

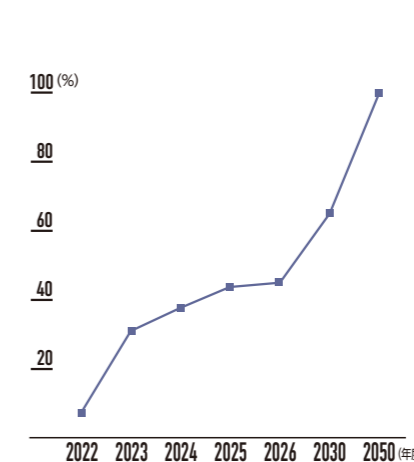
▶詳細はP.69「社会実装事業を通じた特許の獲得・活用を推進」

■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。

■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由来の電力を段階的に導入しており、2025年度も目標を上回りました。引き続き再生エネルギーの向上を進めていきます。

▶詳細はP.86-87「TCFD提言への対応」

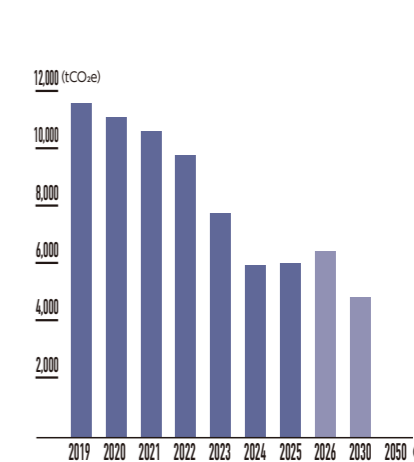
■エンゲージメントスコア



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として設定しています。2025年度は73.4と目標に沿った結果となっています。

▶詳細はP.82「エンゲージメント向上に向けた取り組みと課題」

■GHG排出量



2025年度のGHG排出量は、当社グループ全体に測定対象を拡大する中で、引き続き目標を達成いたしました。2050年の排出量ネットゼロの達成に向け、再生可能エネルギー比率向上のほか、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、取り組みを進めていきます。

▶詳細はP.86-87「TCFD提言への対応」

「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提供しています。シンクタンクで培った豊富な知見・ノウハウをはじめ、グループ各社が高度な技術力を有しています。

## グループ体制の特徴

TTCは、中核をなす三菱総合研究所が総合シンクタンクとして培った政策・制度知見、社会課題の発見・分析力や科学技術分野の強みなどを活かした調査研究・コンサルティング

サービスを提供しています。ITSでは、三菱総研DCSが中核となり、システム開発・オペレーション機能、アウトソーシングサービスなどを提供しています。

### 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・解析技術を活かして、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	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。
MRIバリューコンサルティング・アンド・ソリューションズ(MRV5)	ERPやDXを中心に経営課題の解決を支援し、お客様の改革と成長に寄与します。	ERPに強みをもち、ITとコンサルを両輪にワンストップで業務改革・DXを実現する総合ソリューションを提供します。
アイ・ティー・ワン(IT-One)	高度信頼性が求められる業界向けに、基盤設計から開発・運用までシステムを包括支援するSI企業です。	金融中心に高い基盤技術力をもち、クラウド・AIなど先端技術活用で多様なシステム開発に対応しています。
MDビジネスパートナー(MDBP)	IT運用支援や事務処理代行を中心に、多様なアウトソーシングサービスでお客様業務を支援します。	三菱総研グループの基盤を活かし、多様な事務・IT運用代行を高品質で提供します。
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。

\*日本ビジネスシステムズとアイネスは持分法適用会社

## GROUP REPORT

### 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、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、IT・DXの実装やソリューション提供によって、お客様や社会の課題解決に真に貢献できる存在を目指しています。

2025年にはおかげ様で設立55周年を迎えることができました。これま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、CMMI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、従来の強みを伸ばすだけでなく、産業分野・公共分野DX、AI・データ活用など新たなビジネス領域にも積極的に取り組んでいます。また技術集団として、AIを活用したデータ分析、開発・運用業務効率化など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。また、2025年6月には本社を三田に移転しました。柔軟な働き方・オ

フィス環境の整備、ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョンにも取り組んでまいります。

この流れの中でDCSは今後、新たな成長を目指してまいります。三菱総合研究所との連携は真にシナジー創出が期待できる分野を選定し、それ以外の領域においてはDCSとしての独自の成長を追求してまいります。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。」を定めております。社会・経済・ビジネス環境の変化と課題、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、その先にいるお客様の「日常」にまで視野を広げ、従来の「ビジネス」以外の領域や業界の課題を能動的に捉えること、つまり面での広がりや縦への深掘りの両面で新しい領域に挑戦する、という思いを「日常とビジネス」に込めました。また、「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で便利と感動をつくり、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。

市場環境の変化に対応するため、TTC・ITSともに選択と集中の視点から組織編成を進めています。先行してTTCでは次のように再編成を行いました(2025年10月)。

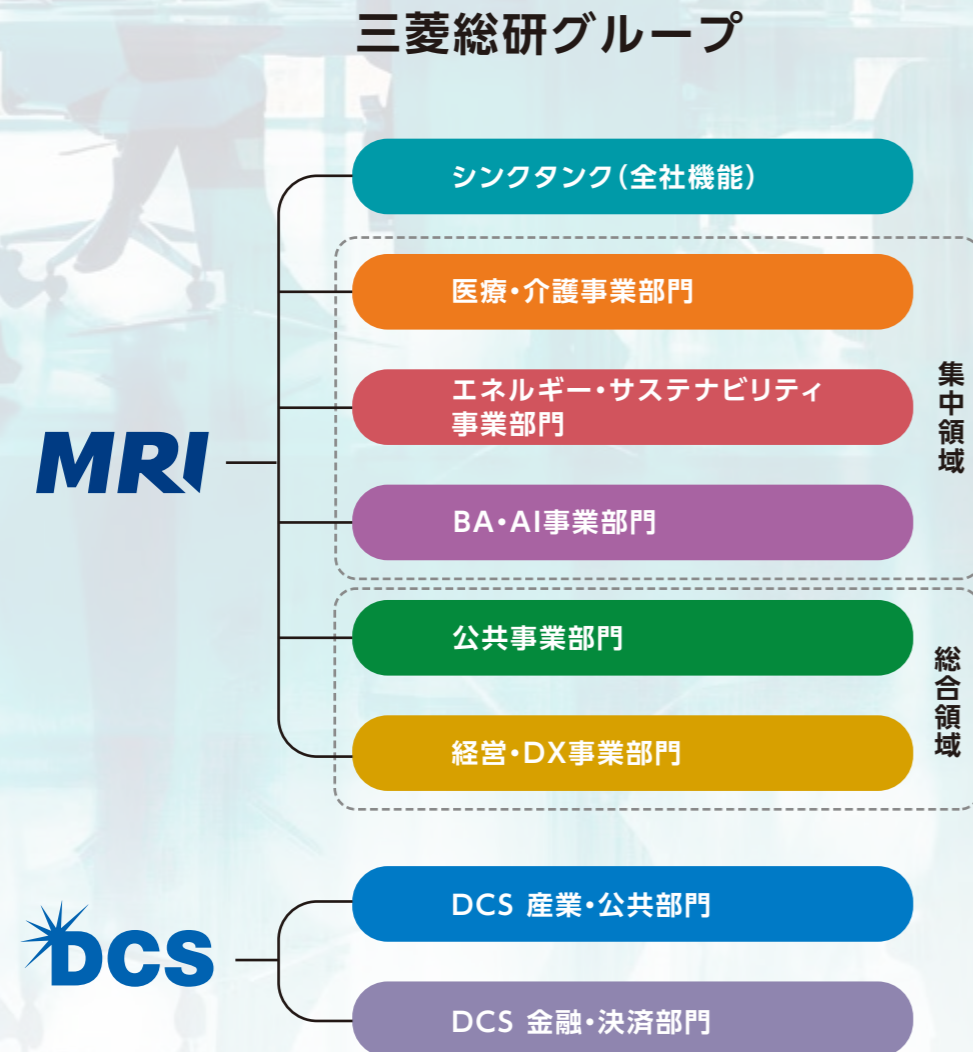
「研究・提言」を主導するシンクタンク機能は、分野横断の知の統合やVCPIによる事業展開の基点として、全社横串の全社機能として位置づけています。

コンサルティング・サービス機能は、特定の領域で資源を集中し高い成長を実現する集中領域と、総合シンクタンクならではの総合力で幅広いテーマに対応する「総合領域」とに区分しています。

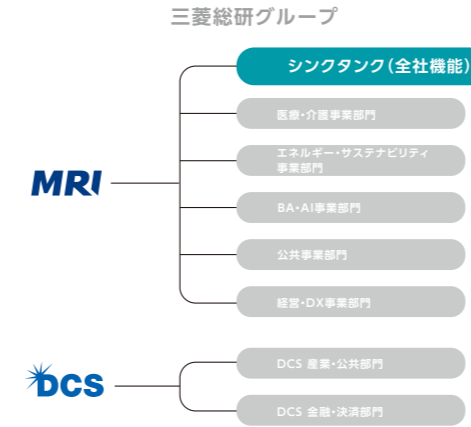
前者は、医療・介護事業部門、エネルギー・サステナビリティ事業部門、BA<sup>\*</sup>・AI事業部門、後者は公共事業部門、経営・DX事業部門が担います。

※BA:ビジネスアナリティクスの略

■グループの主な事業部門



## シンクタンク(全社機能)



### ● 役割と管掌領域

#### 社会課題解決に向けた研究・提言の実践と発信

シンクタンク(研究・提言)機能では、当社が掲げる「豊かで持続可能な未来」の実現に向けて、VCP経営の基点となる自社研究を実践しています。

経済、先進技術、社会課題を捉えた6分野(ヘルスケア、人材、エネルギー・循環、情報通信、食農、レジリエンス)を主な研究領域とし、研究理事および各事業部門起点での研究活動と連携して中長期視点・分野横断で研究を進めています。

### ● 強み

以下の3つの強みを活かして活動を進めています。

- 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(知の融合・掛け算)
- 2 客観データ、科学的思考に基づき、あるべき姿を示す(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)

### ● 目指す姿

#### 世を先駆けた研究・提言で社会潮流形成に貢献

社会課題解決に係るオピニオンリーダーとして、社内外に認められるユニークな存在を目指しています。

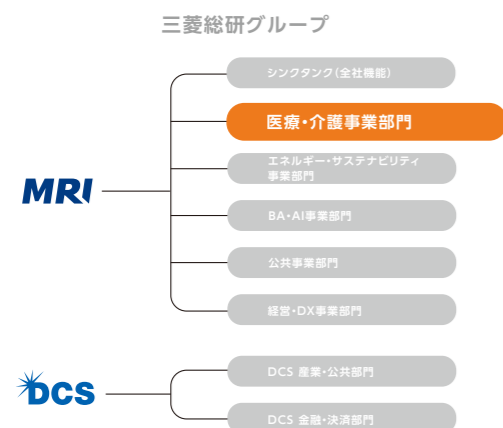
3つの強みを活かしながら世を先駆けた研究・提言活動を行い、社会の潮流形成への貢献を追求しています。その結果として当社のブランドや採用競争力の向上を図り、当社の社会価値・非財務価値を高めていきます。

### ● 基本方針

#### インパクトある研究成果をタイムリーに発信

「豊かで持続可能な未来」の実現に向け、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タイムリーに研究成果を発信することで、社会潮流形成に努めます。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ヘルスケアやエネルギー・循環などの分野を中心にグループ内外への発信や社会実装に向けた連携強化を図り、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。真の社会課題解決に貢献していくために、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相乗的な研究力強化に努め、持続的・発展的な向上を図っています。

## 医療・介護事業部門



部門長  
柏谷 泰隆

### ● 部門の役割と管掌領域

#### ヘルスケア領域の成長機会を取り込み

- 医療・介護事業部門は、ヘルスケア領域の政策立案、社会実装、普及・定着、政策評価機能を集約。全社集中領域として、事業成長と持続可能な医療・介護システムの実現を目指しています。
- 医療・介護事業部門は、政策・制度設計から、DXによる社会実装、普及・定着、政策評価を行う「医療・介護DX本部」と、創薬・健康分野の制度設計、社会実装、民間企業への展開を行う「創薬・健康エコシステム本部」から構成されています。

### ● 部門の強み

以下の4つの強みを活かして活動を進めています。

- 1 長年の実績に基づく制度・政策知見の蓄積
- 2 全国医療情報プラットフォーム、医療・介護分野の公的データベースに関する知見
- 3 多彩な人材と国内外の産官学ネットワーク
- 4 政策立案・制度設計からDX推進・社会実装・評価まで一貫して担える総合力

### ● 目指す姿

#### 社会課題解決と事業成長を両立

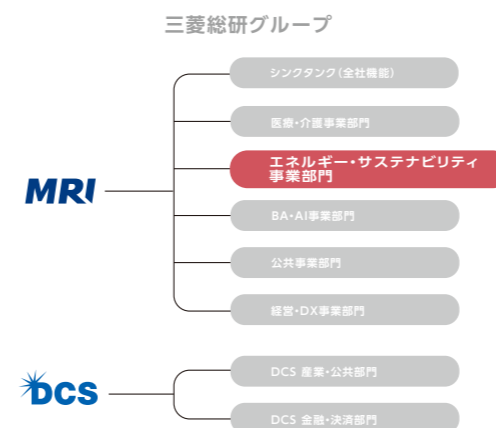
- 日本の医療・介護システムは変革期にあります。現行の社会保障制度は、高度成長期に形作られましたが、少子高齢化が顕著になる中で、仕組み自体の変革が進められています。
- 医療・介護事業部門は、DXと官民エコシステムをキーコンセプトとして、医療・介護/ヘルスケア領域の、多様なステークホルダーの間に立ち、政策の社会実装推進と、社会課題解決に貢献しています。

### ● 基本方針

#### 社会実装力と人材力を強化

- 医療・介護DX政策立案、社会実装、全国医療情報プラットフォームの構築、公的データベースを活用した政策評価(EBPM)事業により、効率的・効果的な医療・介護システムの構築に貢献します。
- 同時に、創薬・健康エコシステムでは、創薬、治験、健康、女性活躍・こども政策の分野のイノベーション誘発、社会実装推進に向け、ビジネスパートナーと連携した提供価値領域の拡大、官民・産業、アカデミアを結ぶ新たな事業創出力の強化を図ります。
- 加えて、自らの強みを発揮できる分野での自社事業を創出、展開することで、新たなビジネスの構築を進めていきます。
- 持続的な成長と人材力強化・育成に加えて、AI活用による分析力強化に注力していきます。

## エネルギー・サステナビリティ事業部門



部門長  
田中 宏

### ● 部門の役割と管掌領域

#### エネルギー・資源の自律・循環を実現

- エネルギー・サステナビリティ事業部門は、国内外の民間企業・官公庁のお客様に資源循環、GX(グリーントランスフォーメーション)・脱炭素、再エネ大量導入、電力市場改革などの重要課題に関する制度設計・政策提言、技術評価、実証・事業化支援、DX支援、ソリューションサービスを提供しています。
- 政策提言から技術評価、DX・実証・事業化支援までを一貫して推進し、国内外のお客様とともに持続可能な社会の実現に貢献しています。

### ● 部門の強み

以下の3つの強みを活かして活動を進めています。

- 1 シンクタンクの政策・制度知見を武器に、電力DXと海外展開を推進
- 2 自社ソリューション、事業投資による業務理解と豊富なノウハウ
- 3 180名を超えるコンサルタントと国内外の産官学ネットワーク

### ● 目指す姿

#### ビジョン:Compass for green future

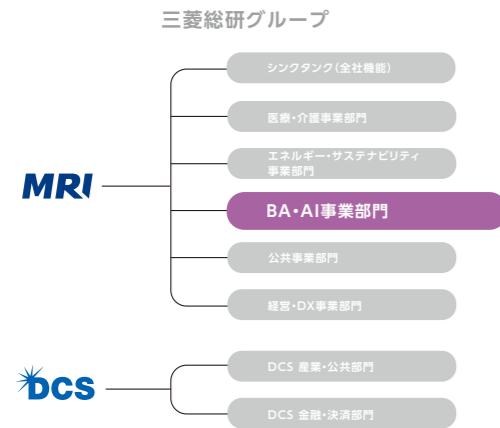
- エネルギー・サステナビリティ事業部門は、「エネルギーと資源の自律・循環を実現し、未来世代が安心できる社会を創る」ことをミッションとして掲げ、持続可能な社会の実現に貢献していきます。
- 政策立案・技術実装・事業創造をワンストップで実施し、国内外の産官学の連携を深化。GX・電力DXを通じて新たな成長機会を創出し、国内トップレベルのポジションを確立していきます。

### ● 基本方針

#### 独自のビジネスモデル構築

- エネルギー・サステナビリティ事業部門は、カーボンニュートラルとサーキュラーエコノミーの両立に向けた、脱炭素、再生可能エネルギー普及を目的とするリサーチ・コンサルティング事業を基盤に、電力DX・ソリューション事業、当社独自のサービス開発、アジア・中東地域における気候変動対策、廃棄物管理などの政策・技術実装に事業領域を拡張しています。
- 蓄電池の最適運用を実現する「MERSOL」、送配電設備計画・工事、系統運用を支援する「BlueGrid」などの当社独自サービス事業に加え、関連会社であるMPXとの連携、再生可能エネルギーへの投資など収益基盤の多様化を図っています。
- また、AI、データ活用による知の高度化を進め、官民連携、国際協調のハブとして、クリーンエネルギーの普及による持続可能な社会の実現に貢献していきます。

## BA・AI事業部門



部門長  
小野 由理

### ● 部門の役割と管掌領域

#### ビジネスアナリティクス (BA) × AI で変革を実現

- BA・AI事業部門は、AIが人の同僚として協働する「AIファースト化」を支援し、お客様の競争力向上、事業発展に貢献しています。
- BA・AI事業部門は、金融機関向けのデータ解析、システム構築、AI・クラウド導入を行う「金融BAコンサルティング本部」と、民間企業向けに、AIによる事業変革支援、ならびにBA・AI技術を活用したソリューション開発を行う「AIコンサルティング本部」から構成されています。

### ● 部門の強み

以下の3つの強みを活かして活動を進めています。

- 1 金融実務理解をもとにしたデータ解析、システム構築、AI技術開発力
- 2 ビッグデータ解析力を活用したビジネスに役立つコンサルティング力
- 3 業務知見、シンクタンクで培ったノウハウをもとにしたAIソリューション開発、実装力

### ● 目指す姿

#### 人とAIが協働し価値を創出する社会へ

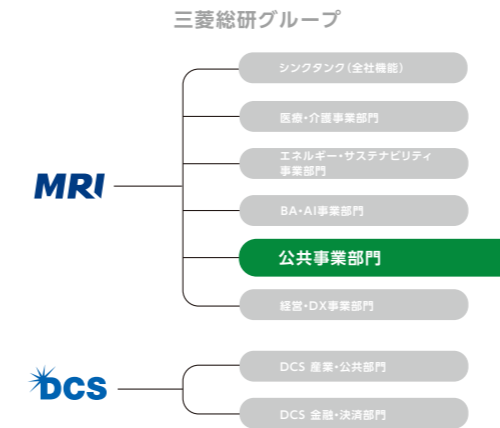
- AIを単なる効率化手段ではなく、人と協働し新たな知を生み出す存在として位置づける「AIファースト」経営を実現できる仕組みを構築し、お客様に実装していきます。
- AIをお客様の意思決定と新たな価値創造のパートナーとすることで、お客様の競争力強化と持続的成長に貢献します。

### ● 基本方針

#### シンクタンクノウハウとAI技術を融合

- 金融、製造・流通、エネルギーなどの幅広い分野において、データ解析力を強みに、経営、業務、システム課題を分析し、実効性の高いAIソリューションを提供。ビジネスパートナーと協力し、生成AI、クラウドを活用したAIファースト企業に向けた戦略策定、業務改革、システム構築・運用までを一貫して支援します。
- シンクタンクで培ったインテリジェンスノウハウ、お客様の業務知見をもとに、独自のAIソリューションを開発。お客様の業務効率化や競争力強化に貢献します。
- 加えて、AIガバナンス、AI活用基盤構築など、お客様のAI活用を円滑に推進する仕組みづくりに貢献し、自社のAIソリューションなどを導入。ストック型ビジネス比率を高めていき、安定的な収益基盤の構築を目指します。

## 公共事業部門



部門長  
執行役員  
鈴木 啓史

### ● 部門の役割と管掌領域

#### 政策形成と展開を担う総合知の起点

公共事業部門は、科学技術政策、安全保障、宇宙・海洋、モビリティ・通信、インフラ・都市、防災・レジリエンスなど、国の主要政策領域において、調査・分析から制度設計、政策展開までを担います。多様化する社会課題に対し、確かな政策・制度知と分野横断の知をもとに、実効性の高い解決策を提示します。

### ● 部門の強み

以下の4つの強みを活かして活動を進めています。

- 1 安全保障・宇宙・通信・インフラ等の政策領域に精通
- 2 政策・制度知に基づく政策立案力
- 3 複雑な社会課題に対応する分野横断の総合知
- 4 制度設計から政策展開までを支える実行力と長年の政策支援で培った信頼

### ● 目指す姿

#### 政策の質の向上を主導する存在へ

中長期的には、政策構想から制度設計、社会実装までのプロセスを継続的に結びつける政策実装パートナーとして進化を図ります。政策環境の変化に対応し、EBPMと総合知を組み合わせることで政策の質を高めることで、産官学の連携を促し、国全体の政策効果を高める存在となることを目指します。

### ● 基本方針

#### 主要政策領域での価値創出を深化

科学技術政策、安全保障、宇宙・海洋、モビリティ・通信、インフラ・都市、防災・レジリエンスといった主要政策領域での事業機会を着実に捉え、政策形成と展開を支える取り組みを強化します。各領域で顕在化する長期的課題をふまえ、EBPMと政策・制度知を基盤に、実現可能性と実効性の高い政策立案・制度設計を進めます。また、政策実現に向けて不可欠となる産官学との連携や調整を強化し、政策推進の基盤を整えることにも取り組みます。さらに、人材ポートフォリオに基づく育成や組織運営の強化を進め、政策起点で価値を生み出し続けるための組織基盤を確かなものとしします。

## 経営・DX事業部門



### ● 部門の役割と管掌領域

経営・DX事業部門は企業、官公庁等のお客様を対象に、経営・事業戦略、組織・人材戦略、DX戦略などのコンサルティング事業を提供しています。

- ① ビジネス・コンサルティング: 経営・事業戦略、イノベーション戦略、マネジメント戦略等
- ② 組織・人材戦略コンサルティング: 雇用・労働、教育等の政策立案、組織・人材戦略等
- ③ 産業DXコンサルティング: 企業のDX戦略
- ④ 公共DXコンサルティング: 官公庁等のDX戦略

### ● 部門の強み

以下の5つの強みを活かして活動を進めています。

- ① 戦略立案から変革実現・実装まで一貫支援
- ② 企業の経営課題と現場課題の解決力・伴走力
- ③ 政策・制度知見(雇用・労働、教育・人材育成、公共デジタルインフラ等)
- ④ 官・民連携での社会・企業課題解決ノウハウ、実績
- ⑤ DX・AI等の先端デジタル技術知見

### ● 目指す姿

企業と社会の課題解決・変革を先導するコンサルティング事業を目指しています。民間分野では企業の経営、事業、組織・人材、DX・AIなどにおける競争力強化を支援し、公共分野では官公庁・自治体のデジタル化・DXの推進・実装に貢献します。民間と公共の両分野でのコンサルティング実績・ノウハウ、先端デジタル技術知見を融合し、企業と社会の持続的成長を支援します。

### ● 基本方針

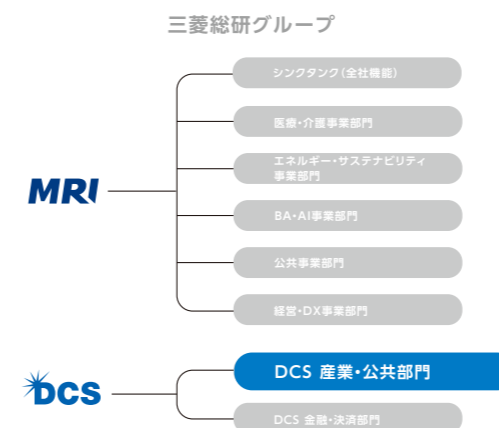
#### ① 経営・事業、組織・人材、DX領域のコンサルティング連動強化

経営・事業戦略、組織・人材戦略、DX戦略に関わるコンサルティング事業組織を当部門に統合しました。経営・政策課題解決の戦略立案から、それらを実行するための組織・人材変革、DX・AI実装などまでのコンサルティングを一体的に提供します。

#### ② 公共・民間の両分野でのDXコンサルティング強化

公共分野での行政DX、デジタルガバメントなどの推進を支援し、制度改革と社会サービスの高度化に貢献します。また企業向けには経営インテリジェンス強化、オペレーション・サプライチェーン改革、データ活用・AI実装など、経営基盤高度化・競争力向上のためのDXコンサルティングを推進します。さらに、公共分野と民間分野での先端DX知見を掛け合わせ、社会全体のデジタル化を支援します。

## DCS 産業・公共部門



### ● 部門の役割と管掌領域

#### 民間・公共分野のお客様のDX実現をサポート

産業・公共部門は、一般産業・公共分野のお客様を対象に各種DXソリューション事業を提供しています。一般産業向けERPやDXソリューション、人事・文教向けDXサービスなど多岐にわたる事業を展開し民間・公共分野横断の幅広い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。

### ● 部門の強み

以下の3つの強みを活かして活動を進めています。

- ① 大型システム開発の立上げ、運用保守を品質重視で確実に行うマネージメント力
- ② コンサル～導入・伴走～定着化までをワンストップで提供
- ③ 創業以来の「PROSRV<sup>®</sup>」、国内トップシェアの「miraicompass<sup>®</sup>」

### ● 目指す姿

#### DXで社会・顧客課題を解決する真のパートナー

強化してきたコンサルティング機能、顧客課題起点での複合ソリューション提供、自社独自サービス投資を進め事業を拡大していきます。公共系ビジネスを成長機会と位置づけ、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、お客様・協会社とともにDX・AIで社会・顧客課題を解決する「真のパートナー」を目指しています。

### ● 基本方針

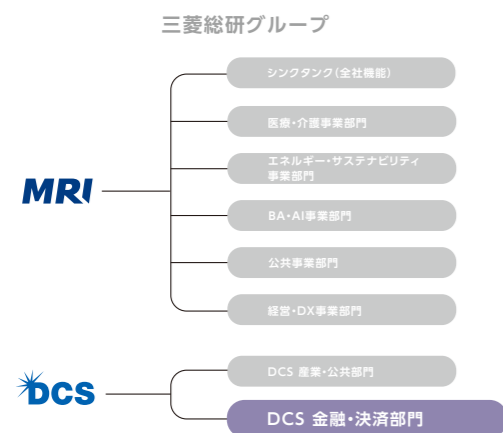
#### 成長戦略の柱である公共分野の事業拡大を加速

成長戦略の柱に置く公共・準公共分野のDX事業は受注好調であり、着実に成果を積み上げ拡大しています。三菱総研とのシナジーを発揮するとともに、政策方針の実現、社会実装を推進してまいります。

一般産業向けには、製造・流通業を中心にお客様の経営課題を解決すべく、コンサルティングからERP事業を中核起点として周辺領域へ展開し、業務プロセスの効率化、見える化を実現していきます。

また人事・文教向けのサービス事業においても、お客様満足度の向上、市場シェアの拡大、ビジネスモデルの進化を推進していきます。

## DCS 金融・決済部門



### ● 部門の役割と管掌領域

#### 金融・決済領域を支える中核部門

当部門は、株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ(MUFG)を中心とした金融・決済事業者をお客様として、銀行システム開発から決済全般のITソリューションを展開しています。永年築き上げた顧客基盤の維持・拡大を図るとともに、豊富なシステム・業務知見を活かした新規顧客獲得、新たなビジネスモデルの立上げを目指しています。

### ● 部門の強み

以下の3つの強みを活かして活動を進めています。

- 1 これまでに培った金融システム開発に関する深いノウハウ
- 2 メインフレームからオープン系システム、データ・AIまで対応できる幅広い開発力
- 3 大型システム案件で鍛えたプロジェクトマネジメント力、プロジェクト遂行力、品質管理



三菱総研DCS  
部門長  
常務取締役  
中越 匡史

### ● 目指す姿

#### 金融・決済の事業課題解決パートナーを目指して

当部門は、お客様との信頼関係をもとにメインベンダーとしての地位を確固たるものにするとともに、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、当社の強みである上流工程から、設計・開発、運用・保守までのトータルソリューションにて、各プロセス接続の実践に努めていきます。

### ● 基本方針

#### 成長基盤構築と事業構造改革の推進

2026年度は、カード事業の大型システム開発案件を完遂させ、持続的成長に向けた基盤構築と事業構造改革を推進します。成長基盤として、ホスト、データ・AI、CRM、クラウド、セキュリティを成長ドライバーに位置づけ事業拡大を図ります。開発管理のガバナンス強化として、PMフォローアップ体制を整備し品質管理の強化を実現、この取り組みによりPM力強化と人材育成を一体で進め、課題化を防止し持続的な開発体制を確立します。事業構造改革では、コアコンピタンスであるSI事業を開発環境の近代化、AI活用、アジャイル、オフショア活用により進化させ、品質・生産性向上を図ります。

また、従来の過度に人手に依存するビジネス構造を脱却すべく、新サービス・ソリューションの創出を行い、次期中計へ繋ぐ収益源を確立していきます。

## プロジェクトを支える重要な機能

### エム・アール・アイ リサーチアソシエイツ(MRA)

#### ● 役割 専門性・技術力でグループの提供価値向上に貢献

グループが有する政策知見やIT実装力を、シミュレーションなどの独自技術で補強・拡張し、提供価値を向上。

#### ● 目指す姿と基本方針 2025年度実績 売上高 4,176百万円 経常利益 778百万円

#### 社会課題を技術で解決し、豊かな社会を支える

複雑化する社会課題に対し、公的機関を中心にEBPMの取り組みが進んでいます。政策・事業に係る調査分析スキル、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、事業を構想・開拓し、豊かで持続可能な社会の実現を目指します。



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

### MPX

#### ● 役割 電力取引向けオンライン情報サービスを運営

三菱総研の業界知見とパートナーであるKYOS社の価格モデルを融合、電力取引向けの価格情報を提供しています。

#### ● 目指す姿と基本方針 2025年度実績 売上高 977百万円 経常利益 357百万円

#### 再エネ投資の促進と市場活性化を通じてGXの加速に貢献

電力フォワードカーブの配信を通じて電力取引の活性化に貢献してきました。今後は、再エネ、デリバティブなど多様な資産・契約に対して公正価格を提供することで、再エネ投資と市場取引を通じたリスク分散を促し、電力業界のGXの加速に貢献してまいります。



MPX  
代表取締役社長  
荒生 元

### DCS テクノロジー部門

#### ● 部門の役割 全社技術力を底上げし、提供価値を最大化する役割

クラウドやメインフレームの基盤開発、高品質な運用サービスの提供、高度なデータ・AI活用サービスを推進。

#### ● 目指す姿と基本方針

#### 高度な技術力で事業を強化し、付加価値を創出

メインフレームからクラウドまで、幅広い基盤サービスの提供や運用経験や実績を活用したコンサルティングやサービスの推進、データ分析やAIを活用した開発を担います。また、IT戦略/企画から運用/改善までを一貫して手掛け、新たな付加価値を提供していきます。



三菱総研DCS  
部門長  
常務取締役  
長見 雄史

# 「社会課題解決企業」の 持続的な成長を支える基盤

## 知的・共創基盤

- 67 知的資本
- 71 社会関係資本

## 人的基盤

- 75 人的基盤の強化戦略

## 社会信頼基盤

- 83 環境・情報セキュリティ
- 89 コーポレートガバナンス

### 知的・共創基盤に関する考え方

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」を主要要素とする事業活動の基盤であり、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・提言活動や調査・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、競争力の源泉としています。

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

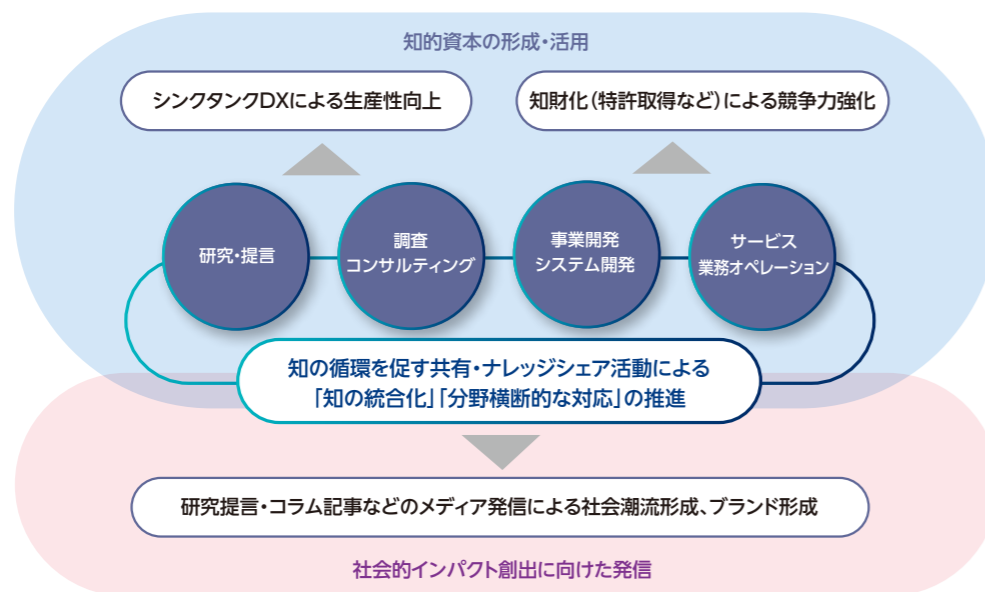
知的資本戦略は、「知的資本の形成・活用」「社会的インパクト創出に向けた発信」からなります。

「知的資本の形成・活用」では、「研究・提言」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ります。また、「研究・提言」以外でも、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の仕組みにより、蓄積した知見をバリューチェーン内で循環的に共有しています。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。

「社会的インパクト創出に向けた発信」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

#### シンクタンク機能における研究・提言活動

研究・提言活動は、当社グループの価値連鎖の起点となることから、2025年10月の組織再編で、シンクタンク(研究・提言)機能を全社機能として位置づけました。また、研究理事室を新設し、研究・提言活動体制を強化しています。

以上の体制のもと、シンクタンク(研究・提言)機能では、研究理事および各事業部門起点での研究活動と連携しながら、以下3つを柱として研究・提言活動を進めています。研究理事をはじめ、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

さまざまな研究や事業の基礎として、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、ヒューマン・デジタルツインに関する研究を進めています。

#### 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。2025年は情報爆発・電力需要増(ワット・ビット連携)に関する研究や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。

#### ③ 価値創造プロセス(VCP)運動研究

VCP重点分野(ヘルスケア、人材、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。



理事長  
小宮山 宏



常務研究理事 武田 洋子 研究理事 比屋根 一雄  
主な領域：経済・財政・社会保障 主な領域：AI・DX



研究理事 稲垣 公雄 研究理事 茨木 誠一  
主な領域：食農・経営 主な領域：エネルギー・科学技術

#### 研究・提言活動の取り組み事例

##### [1] ワット・ビット連携：AI時代のインフラ国富論

将来的な情報爆発・電力需要の増加について、データセンター分散配置で描く脱炭素と地域活性化のビジョンを提言しました。また、政府での検討に先駆けて、地域活性化のためのワット・ビット連携の概念を提示しました。

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、通信・ICT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/20251008.html>

[2] 未来を切り拓くAIロボティクス

日本の長期的な課題と2050年までの技術進展の見通しをふまえ、AIロボティクスを活用した「サービスロボット」の社会浸透を通じた持続可能な産業成長と社会課題解決を目指し、日本が国際競争力を取り戻すための方策を提言しました。

研究成果は2024年11月の三菱総研グループフォーラムで発表した他、関連団体での講演や寄稿なども行いました。今後も当該技術を成長の原動力とするための社会潮流形成に向け、一層の提言具体化を図っていきます。

● ロボットの分類とそのイメージ



<https://www.mri.co.jp/knowledge/column/20251006.html>

■ VCP全体での取り組み

研究理事と多彩な分野の研究員による「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」の質向上にも活かしています。

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、生成AIなどを活用したシンクタンクDXとして、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。

■ ナレッジシェア活動

知の統合や分野横断の取り組み促進を目的として、シンクタンク(研究・提言)機能における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1時間のオンライン講座を開催し、話題提供をもとに活発な議論を進めています。2025年度は異なるテーマで10回開催し、各回とも数十人から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」も実施しています。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関連な議論が進んでいます。

**ナレッジシェアのテーマ例 (2025年度)**

- 自律的な循環経済の実現に向けて
- ワット・ビット連携とは何か?
- 人口減少社会における地域レジリエンス
- 農業の生産性向上や環境負荷低減にどう取り組むか
- 2025年問題の現在地—今、医療制度改革に必要なこと
- トランプ2.0の米国・世界への影響と日本に求められる備え

■ 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。2025年度の当社特許取得件数は8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「ロボリサ」	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

■ 積極的なAI活用を推進するシンクタンク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に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。

2025年には、生成AI活用により約4万時間の業務削減を計画し、結果7万時間の削減を実現しました。また、生成AI熟練者は期初想定約100名に対し、約200名に増加しました。

2026年は本取組をさらに強化するため、所管担当役員を置き、全社的な施策として推進体制を強化します。また、全社員の生産性・付加価値の向上のため、対象業務をフロントオフィス業務に加えてミドル・バックオフィス業務に拡大します。2026年中に最先端の生成AIに当社独自の知財を学習させ、全社員で利用できる環境を構築する予定です。

● リサーチ業務における生成AIの活用



社会的インパクト創出に向けた発信

当社のコンサルタントや研究員は、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サイト上の「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、最新の経済トピックや注目ポイントを発信しています。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活発な意見交換を行っており、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。

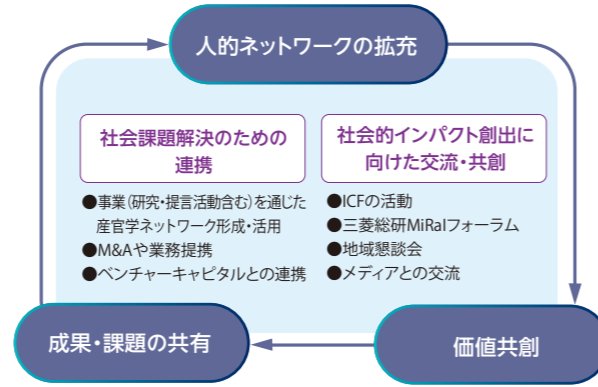
## 社会関係資本の全体像

社会課題解決企業として社会的インパクトを創出するため、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。

### ○社会課題解決力を高めるための連携

### ○新たな社会的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、



解決に向けた活動への参加を促しています。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。

## 社会課題解決力を高めるための連携

### ■ 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引に加え、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パーソ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、DX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®」、AIを前提とした事業への転換を図る「AIファースト」、デジタル技術およびデータを利活用した新たな公共サービスを支援する「公共DX」、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、電力や医療・介護、ビジネスアナリティクス・AIといった分野を中心に、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。併せて、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ています。Allegis Capitalがもつ幅広いネットワークを中心として、新たに現地で拡大したベンチャーキャピタルやスタートアップとのネットワークを最大限活用し、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。米国をはじめ海外で実績のあるAIを活用したサービスや、エネルギー、ヘルスケアなどの分野において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ることで、さらなる事業の強化・拡大を図っていきます。

## 社会的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指し、会員共創型プラットフォーム「未来共創イニシアティブ(ICF※)」を運営しています。現在、産官学・スタートアップなど630を超える法人・団体が参加しており、エネルギー・環境や食農、ウェルネスをはじめさまざまな領域の社会課題の整理・分析を起点に、解決に向けた事業モデルの検討、実証実験、さらには社会実装まで、幅広く活動しています。具体的には、社会課題研究として、「イノ

ベーションによる解決が期待される社会課題リスト(通称:社会課題リスト)」の作成、「日本CDR協議会」のようなテーマごとのコミュニティ企画・運営を進めています。また、産学連携を活かした女性向けリカレント教育やロボット研究会のような社会実装を意識した共創活動にも注力しています。今後もICF活動を通じて、新しい市場の創出に向けたエコシステムの形成や、コレクティブインパクトの創出に取り組んでいきます。

※ICF: Initiative for Co-creating the Future



社会課題リスト <https://icf.mri.co.jp/research/research-389/>



日本CDR協議会設立総会

### ■ 三菱総研MiRaI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。21回目となった2025年11月のフォーラムでは、「三菱総研MiRaIフォーラム」と名称を改め、「攻めと守りのGXアクション」をテーマに、当社からの発表、当社の理事長に産業界・金融界・官公庁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。世界的にGXが混迷する中、自律的な国内基盤の強化と協創的な市場設計の先行を両立させ、次の局面に備えるべく、議論を深めることができました。今回からは会場の一体感を重視し、ライブ配信をやめ会場のみのリアル開催としました。約200人の会場参加者を迎え好評をいただきました。



三菱総研MiRaIフォーラムの様子



パネルディスカッション

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」を毎年開催しています。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。2025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「内外経済の展望」を共通テーマに、関西では「万博レガシー」「レジリエント」、中部では「名古屋のまちづくり」「人材戦略・育成」、九州では「AIエージェント」「サイエンスパーク構想」と、地域に寄り添ったテーマを選定し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くとともに、懇談会場では課題解決へのヒントや

新たな事業共創の機会などいただきました。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、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）

2025年は「分断の時代 今こそ問われる未来社会のデザイン」を主題に、6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。36社66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、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2025

□ 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。2025年度は、経済展望、エネルギー、社会保障、農業政策、観光、宇宙、生成AI・ロボティクスなどをテーマとして計21回開催し、のべ388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・共創基盤に関する効果と課題

知的基盤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。2025年度の委員就任数は175人（前年度162人）、特許の出願数は13件（前年度9件）、登録数は10件（前年度12件）となり、これらのKPIについて概ね25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（社会関係資本）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。その一環として、知的資本の共有を目的として大学などへの講師派遣も行い、教育活動を支援しています。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。2025年度の共同研究・協業契約締結数は33件（前年度30件）、ベンチャー連携の会員数は266件（前年度256件）、協業数は12件（前年度8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。

## 人的基盤に関する考え方

当社グループにとって、人材はグループの競争力や成長の源泉です。人的資本経営の強化に向けて、経営戦略と人材戦略を一体的に展開し、「社員の成長」と「組織の成長」の好循環を通じて、経営理念実現、社会課題解決、財務・非財務・社会価値増大を図っていきます。

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経営・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。社員

一人ひとりのスキルやマインドを高めることが、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。

その上で、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、経営・事業戦略の視点から最適な人材ポートフォリオを作成し、現状とあるべき姿の人材ギャップを把握し、ギャップがある領域について、戦略に沿った人材の採用、昇降任・配置、育成などを進めています。

## 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、それぞれの会社で人材ポートフォリオの策定を進め、To BeとAs Isのギャップ解消に向けた採用強化、人材の即戦力化に向けた育成体制の構築、リスクリテラシー、配置などを実施しています。特に、MDのシナジーが発揮できる領域においては、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である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実装へ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、社会課題の解決に取り組む社員が中長期的なキャリアイメージを具現化できることで、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。

## 人的資本の拡充

### 三菱総研における新人事制度の導入

「社員の成長」と「組織の成長」の好循環を通じて経営理念を実現し、「社会課題解決」を志向する人材が中長期的なキャリアを形成できるための人事制度改定を行っています。

- ポイント**
- 年功的要素を完全撤廃、役割やポストを一層柔軟に設定可能
  - 複線型のキャリアパスを可能とする「連峰制」を進化、異なる専門性で高位ポストに昇任
  - 給与制度を変更し、採用競争力を高めるとともに、月例給比率を高め収入を安定化
  - 60歳定年後の再雇用制度を見直し、処遇の引き上げやスーパーフレックス制度を導入

### 三菱総研DCSにおける人事制度の改定

社員一人ひとりのエンゲージメントを高めることで人的資本の最大化に寄与することを目的として、「働き方」・「働きやすさ」・「働きがい」をコンセプトとして各種人事制度の改定を実施しています。

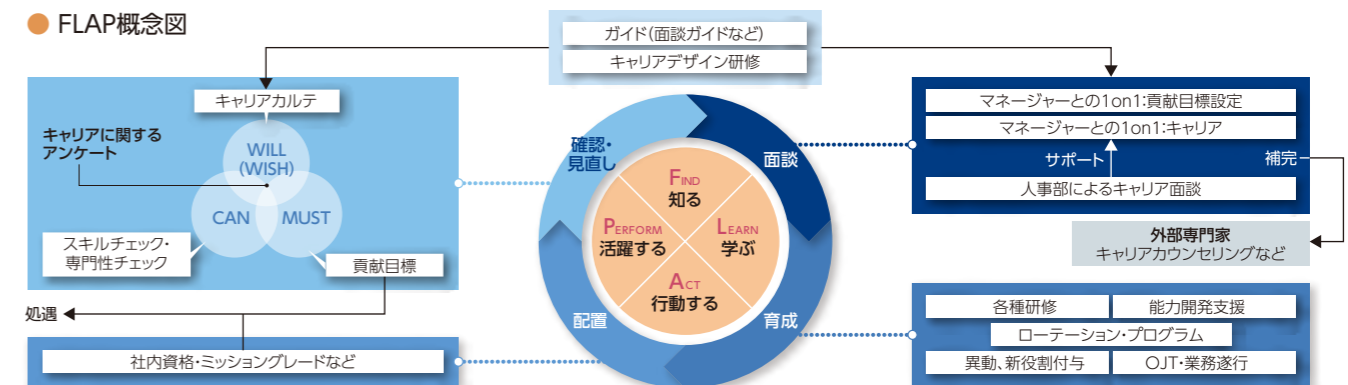
- ポイント**
- 働きやすさと働きがいを目的に、「業績連動賞与制度」を改定し、給与/賞与バランスを変更(25年10月～)
  - 働き方改革の一環として、「時間単位休暇制度」を導入
  - 新本社を中心にActivity Based Working\*を推進、一人ひとりの働き方の実態、生産性の可視化実施
  - 支社の力点を地方採用と地場パートナー連携に置くとともに、支社活性化を目的に赴任制度を改定

\*仕事の内容や目的に応じて、社内外問わず最適な場所を選んで仕事ができる働き方

### 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、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。



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。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

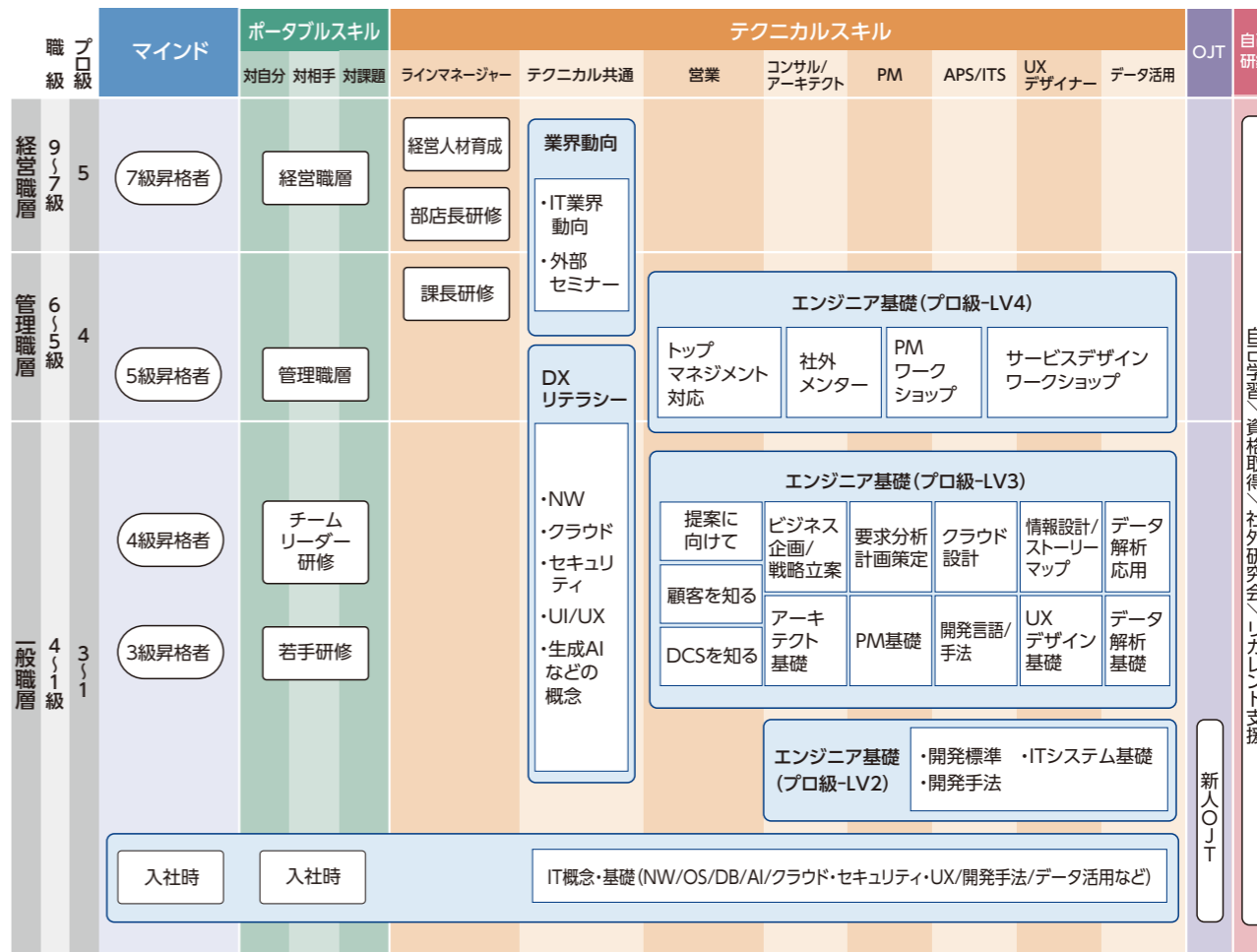
研修およびフォロー研修を充実させています。自己啓発では、仕事をしながら大学院で学ぶことを支援する「社会人大学院制度」や、個々人のニーズに応じた学習を支援する「能力開発支援制度」を導入しています。

三菱総研DCSの「デジタルアカデミー」では、事業部門と協調し戦略的人材の育成や全社共通スキルの拡充、社員の自律的成長支援に取り組んでいます。特に顧客接点となるPMや営業、VCP事業におけるコンセプトをIT実装へ橋渡しができるITコンサルタントの育成に注力しています。また、それらを支えるポータブルスキル研修についても階層別に整理し、社員の環境変化への対応力強化を図っています。その他、オンライン学習サービスや学び直し支援、社外研究会への参加など、支援制度を充実し、多様な社員の学びに対する意欲を支援するとともにエンゲージメント向上にも力をいれています。

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

		全社育成体系							
		教育研修				キャリア形成			
		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	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
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	ローテーションプログラム	DE&I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	DX・AI研修	能力開発支援制度 外部オンライン講座	ハラスメント研修	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	実践プレゼン力養成研修 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	キャリア入社者導入研修・フォロー研修				エルダー制度 新入社員面談			

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、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、2025年夏には約300人の学生が参加しました。学生からのキャリアについての個別相談にも応じ、フォローを充実させています。キャリア採用は、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、アルムナイ採用の活用により、専門性の高い優秀な人材を積極的に採用しています。

三菱総研DCSでは、新卒・キャリアとも人材戦略に基づき各100人規模の採用を行っています。新卒採用ではインターンシップや志望業種のリクルーターアサインなどの多様な選考・相互理解体制を用意。キャリア採用は、現場主導型採用を目指すとともに、採用サイトリニューアルなどのプレゼンス強化、応募チャネルの強化(リファラル、スカウト、アルムナイ、全国・外国人採用など)により専門性の高い即戦力人材の獲得に努めています。

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	2025年7月28日～2025年9月12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)

採用人数推移(人)

		(年度)				
		2021	2022	2023	2024	2025
MRI	新卒	45	41	59	69	69
	キャリア	34	64	73	53	39
DCS	新卒	62	76	89	94	118
	キャリア	52	42	88	102	101

# 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。

### 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。

#### ● 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35人 2025/10/1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。



海外とのリモートによる打合せ

### DCS

#### ● 本社の移転

本社移転を機に、働きやすさと生産性を両立するオフィス環境を整備しました。3フロアを象徴的なテーマでデザインし、フロアを有機的に活用することで社員同士のコミュニケーション活性化を図っています。

また、業務に応じて働く場所を選び、自律的に働けるABW(アクティビティ・ベースド・ワーキング)を取り入れ、社員のマインドセット変化を促しています。

#### ● 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。

#### ● 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。



交流活性化を狙う内階段とコラボスペース

## 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、メンタル状態測定を行うサービス、デスクでも取り組める運動プログラム、毛髪から体内ミネラル量を調べ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。

さらに、健康保険組合などと連携しながら禁煙支援を行い、喫煙率の低下に取り組んでいます。その一環で、喫煙



複数の最新ヘルスケアサービス体験が可能な社内イベントの開催

者、非喫煙者双方の健康影響などを鑑み、本社ビルの喫煙室を廃止しました。

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

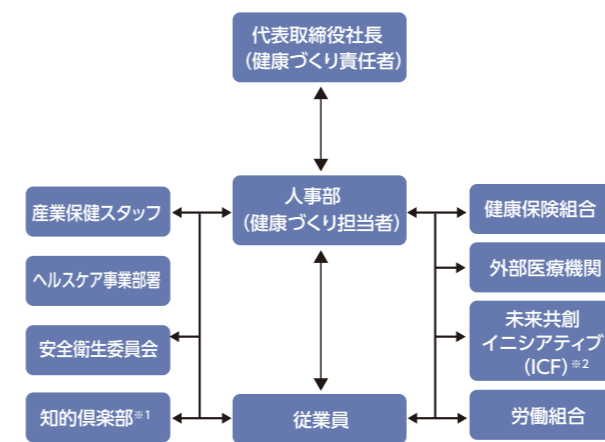
### ② 心の健康度増進

- ✓ 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

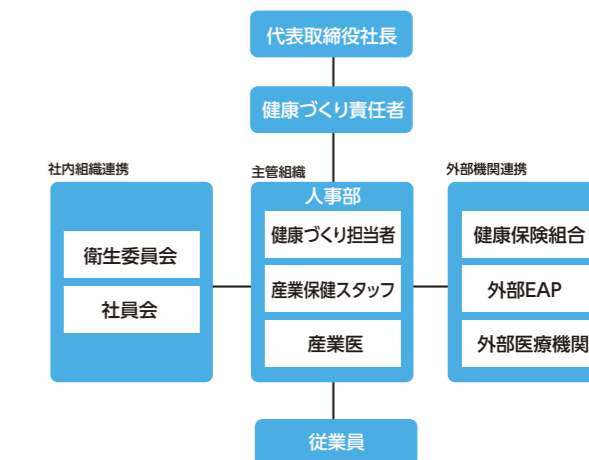
- ✓ 有休奨励日の設定
- ✓ 有休取得の勧奨 など

### ● 健康経営推進体制図[MRI]



※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

### ● 健康経営推進体制図[DCS]



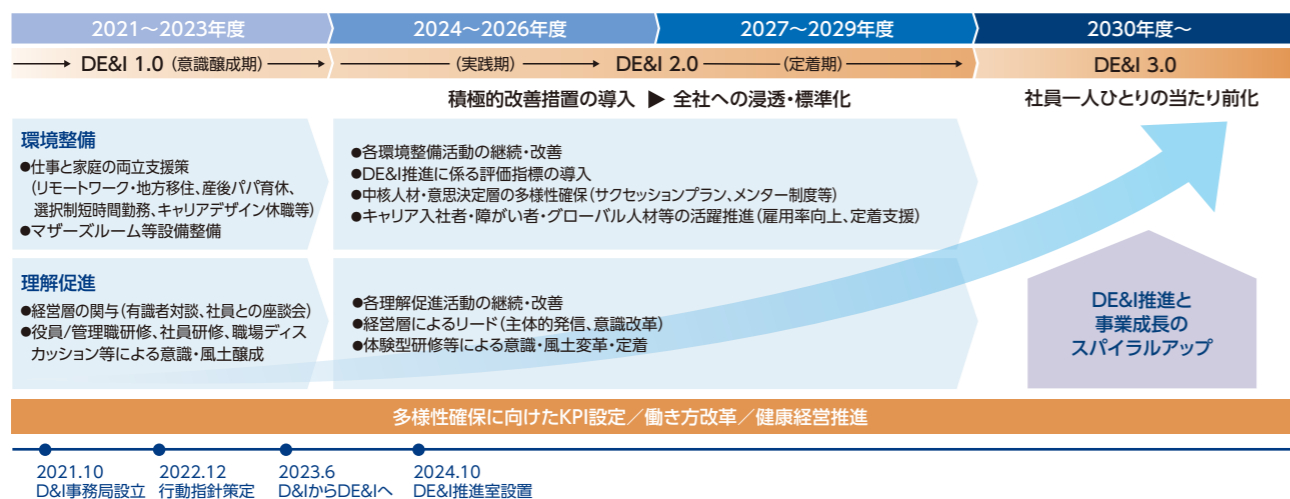
DE&Iに関する方針と取り組み

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DE&Iを推進しています。DE&Iの重要性を認識するだけの段階から一歩進め、社員一人ひとりが自分ごと、当たり前のこととして行動に移し、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ています。全社公募によるDE&I推進事務局を中心に社員の意見を広く反映しながら、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ます。

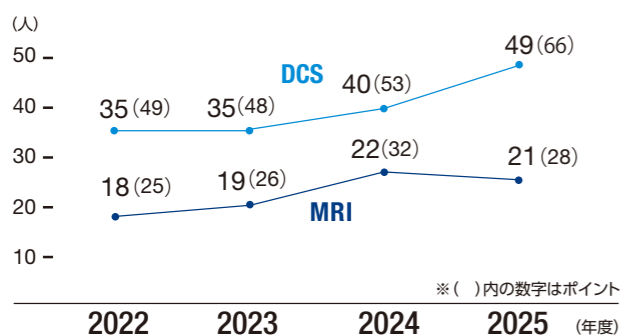
三菱総研DCSでも2024年10月設立された「DE&I推進部」を中心に、一人ひとりが活躍できる環境整備と、お互いを尊重できる企業文化の浸透を進めています。女性活躍と障がい者雇用を軸に、さまざまなイベントや研修の実施、制度の拡充など、個性を活かした働き方を推進していきます。

● 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アクション



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、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、上司にフィードバックするとともに、社内イントラネットで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。

三菱総合研究所では「パルスサーベイ」を月に1回行い、各々の出勤頻度や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（プレゼンティーイズム）の状態などを調査しています。上司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、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やタウンホールミーティングを設けています。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、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指しています。

三菱総研DCSでは、会社・仕事、上司、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・仕事領域では、「経営層と社員のコミュニケーション深化による経営理念の実現」を目指し、経営戦略やパーパスの伝達と浸透により全社の一体感醸成を推進していきます。上司領域では、「経営と社員の志向・視点の整合」を目的として、タウンホールミーティングやネットワークランチ、エンゲージメントトークなど相互理解を促進する場を強化していきます。職場領域では、「本社移転後の継続改善や他拠点への横展開」をテーマに、新本社移転後に顕在化した課題の継続改善や、千葉・木場拠点の快適で働き甲斐のある環境の実現を目指していきます。

当社グループでのエンゲージメント調査の概要

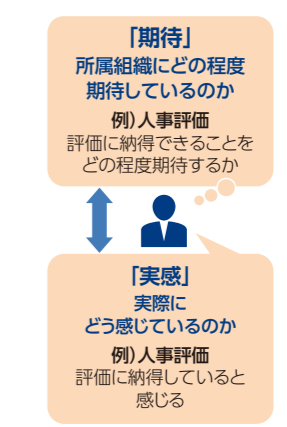
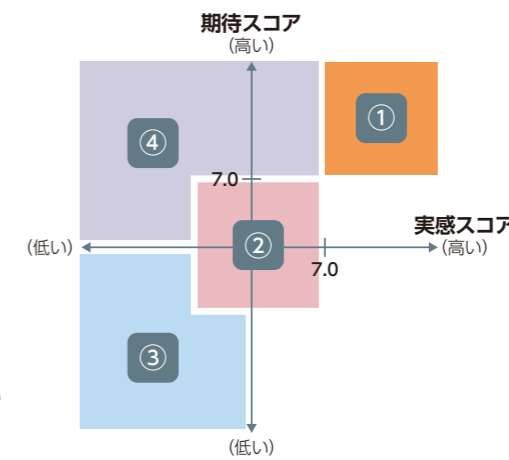
仕事環境、企業文化、業務遂行、人材育成など16の領域について、社員の期待と実感の差分を分析し、具体的な改善施策の検討・実施に取り組んでいます。

例えば三菱総合研究所単体のスコアは72.4であり、全会社平均と比べると、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ます。



- EXスコア\*: 高い  
期待-実感: ともに高い  
ギャップ: 小さい
  - EXスコア: やや高い  
期待-実感: ともに中くらい  
ギャップ: 小さい
  - EXスコア: やや低い  
期待-実感: ともに低い  
ギャップ: 大きい/小さいが混在
  - EXスコア: 低い  
期待-実感: 期待が高く、実感が低い  
ギャップ: 大きい
- ※EXスコア:従業員エクスペリエンススコア



### 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軽減と社会・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.86-87）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。

#### ● 2025年度の主な提言・発信

2025年10月08日	【提言】ワット・ビット連携：AI時代のインフラ国富論
2025年08月07日	リチウム蓄電池の火災で大損害!?を無くすには
2025年07月23日	【提言】自律的な循環経済の実現に向けて
2025年07月01日	製造業の競争力向上のため、循環経済型事業モデルの構築を
2025年06月01日	地域に貢献するワット・ビット連携3.0構想とは
2025年03月01日	新「食料・農業・農村基本計画」実現に向けて
2024年12月20日	日本が目指すべき「現実解」としてのエネルギー政策とは？
2024年11月01日	ASEANとの国際連携がもたらす日本の脱炭素の勝機
2024年10月09日	【提言】サステナビリティ経営が高める日本のウェルビーイング

### 提言 製造業の競争力向上のため、循環経済型事業モデルの構築を

資源をめぐる地政学リスクへの対応や地球温暖化などの環境問題への対応として、循環経済型の事業モデルへと転換する取り組みが、グローバル企業を中心に進展しています。こうした変化への対応の出遅れは、日本の製造業の国際競争力を揺るがしかねません。

これらの変化をむしろ好機と捉えて、競争力向上に繋げていく視点が重要です。そのためには製造業、いわゆる動脈産業を起点としたサーキュラーエコノミー（CE）加速化のアプローチが不可欠であると当社は考えています。

当社は、CE移行に向けた4原則（Regenerate、Narrow、Close、Slow\*1）のうち、特に、CloseとSlow

に着目し、移行を加速させるカギは動脈産業起点での「再生材利用の拡大」と「CEコマース\*2へのビジネスモデル転換」の2点にあると位置づけています。

当社は、これらを実現するための道筋と国が果たすべき役割を提言として発信しています。CEは製造業にとって次の成長ドライバーです。長期的な事業成長と社会的責任を重視して取り組む企業こそが、その実現の鍵を握ります。CEを取り巻く状況が変化し、潮目が変わってきた今こそ、その一歩を踏み出す時です。

\*1 「Regenerate」は環境再生的な資源利用、「Narrow」は資源投入量の最小限化、「Close」は使用済み資源の再循環、「Slow」はCEコマースなどにより製品や資源の利用期間を延伸、を意味する。  
\*2 CEコマースとは製品の長期的・効率的利用に繋がるビジネスモデルの総称。

提言 <https://www.mri.co.jp/knowledge/insight/policy/20250723.html>

### Voice

経済効率を極限まで高めた現行経済（リニアエコノミー）から循環経済へ移行するには、関係主体の協調や技術革新が不可欠ですが、それだけでは事業は広がりにくいです。多少高くても循環資源や循環サービスを選択したいという需要家の意向があつてこそ、市場は動き、投資も呼び込まれます。本レポートでは、需要家調査を通じてそうした

意向の存在を示し、それを起点に需給拡大を実現する具体的な筋道を提示しました。資源制約や地政学リスクが高まる中で、自律的な循環経済への移行の重要性が一層高まっています。私たちは、これからも一歩踏み出す事業者の後押しとなる提言・研究成果を発信していきます。



政策・経済センター VCP政策研究グループ  
古木 二郎

## 環境・エネルギー事業の多面的展開を通じた貢献

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提供型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170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展開を図っています。

● 環境・エネルギー関連プロジェクトの主なテーマ例（2025年度）

温暖化対策	<input type="checkbox"/> 企業の排出削減目標等の認証制度等に関する調査（経済産業省） <input type="checkbox"/> 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）
資源・リサイクル	<input type="checkbox"/> 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（経済産業省） <input type="checkbox"/> リチウム蓄電池等適正処理対策検討業務（環境省）
エネルギー	<input type="checkbox"/> 再生可能エネルギー固定価格買取制度等における賦課金単価算定の精緻化に向けた分析等調査（経済産業省 資源エネルギー庁） <input type="checkbox"/> 出力制御対策に資する蓄電池等分散型エネルギーリソースの活用に向けた調査事業（経済産業省 資源エネルギー庁） <input type="checkbox"/> デイモンドリスポンスの普及拡大に資する機器に関する調査事業（経済産業省 資源エネルギー庁）

● 環境・エネルギー関連の主な実証事業例、サービス提供型事業例（2025年度）

〈実証事業例〉

- 脱炭素化・エネルギー転換に資する我が国技術の国際実証事業／ASEANにおける中小企業への省エネルギー関連技術導入ポテンシャルに関する調査（新エネルギー・産業技術総合開発機構）
- グリーンイノベーション基金事業／食料・農林水産業のCO<sub>2</sub>等削減・吸収技術の開発／「高機能バイオ炭等の供給・利用技術の確立」及び「ブルーカーボン推進するための海藻バンク整備技術の開発」に関する社会実装支援に向けた調査（新エネルギー・産業技術総合開発機構）
- 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（日本版コネクト&マネージ2.0）／研究開発項目1 DER等を活用したフレキシビリティ技術開発／系統用蓄電池の充電制御を活用した系統混雑緩和技術の開発（新エネルギー・産業技術総合開発機構）
- 電力系統の混雑緩和のための分散型エネルギーリソース制御技術開発（新エネルギー・産業技術総合開発機構）
- 懸賞金活用型プログラム「リチウムイオン蓄電池の回収システムに関する研究開発」に係る課題解決に関する調査（新エネルギー・産業技術総合開発機構）
- 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（環境再生保全機構）
- 令和7年度 広域自治体における資源循環システム構築の実証事業（経済産業省）
- ベトナムでコム生産の気候変動対策・肥料吸収効率化を目指し圃場実証を実施（他2社との共同事業）

〈サービス提供型事業例〉

- MERSOL** 蓄電池などの分散型エネルギーリソース（DER）を運用する事業者向けに、独自のシミュレーション技術に基づいた分散型エネルギーリソース運用支援を行うサービス
- BLUEGrid** 地域別のDER普及状況や電力需要、それらによって生じる電力潮流などの予測によって、精緻で合理的な送配電設備計画の作成を支援
- MPX** 卸電力取引に必要なあらゆるデータを反映し、独自のモデルで導いたフォワードカーブを提供

## 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、経営企画担当役員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、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。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。

※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など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

カーボンニュートラル社会の実現を含む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、リサーチ・コンサルティングの知見を活かし社会価値向上に貢献できる重要な分野と認識しています。当社グループでは、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、厳格な対策（炭素税、環境規制など）が導入され、社会全体が積極的に気候変動対策に取り組むシナリオ（1.5℃シナリオ）と、厳格な対策は導入されず、自然災害が激甚化・頻発化するシナリオ（4℃シナリオ）を前提に、2030年時点の財務的影響を分析しています。

● 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	リスク 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>

[情報セキュリティ]

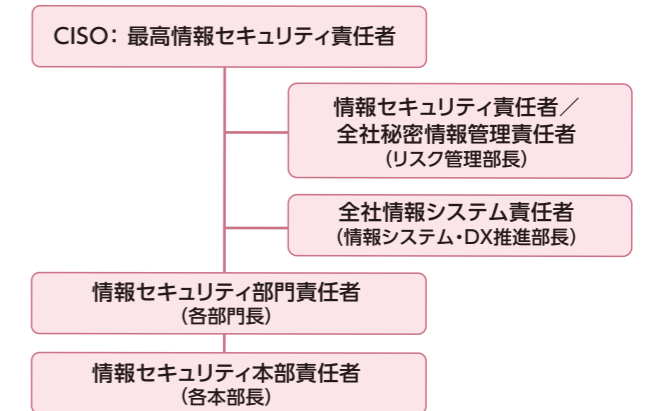
基本方針

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。
- 2 IT-BCP訓練の継続的实施
 

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。2025年度は、国内でも業務停止に追い込まれる企業が出るなど被害が続出した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。こ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。

- 3 標的型攻撃メール対応訓練の実施
 

標的型攻撃メールについては、生成AIの活用やマルチチャンネル化などが進みメール記載内容からの判別が困難になっています。当社ではこうした攻撃傾向の変化を考慮した上で、全ユーザーを対象とした標的型攻撃メール対応訓練の継続実施並びにDMARC対応を進めています。

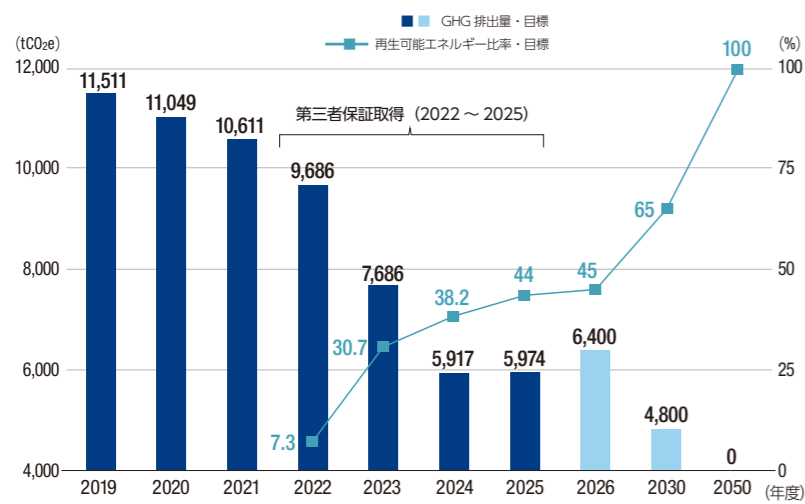
リスク管理

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.100)」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リスクと機会の評価に基づき、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、取締役の役員報酬の一部と連動しています。2025年度はGHG排出量の対象バウンダリをすべての国内連結対象子会社に拡大しましたが、再生可能エネルギーの活用、省エネ設備への更新投資、働き方改革などの諸施策を進めることでGHG排出量は5,974tCO<sub>2</sub>e、再生可能エネルギー比率は44.0%と年度の目標を達成しました。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**  
 当社グループは2024年度よりスコープ3のGHG排出量算定を開始し、第三者保証を取得しました。2025年度においては以下のとおり対象をカテゴリ1~7としています。今後、対象カテゴリを順次拡大し、当社グループ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いきます。

● 2025年度GHG排出量 (スコープ3/第三者保証取得)

カテゴリ	排出量 (t-CO <sub>2</sub> e)
1 購入した製品・サービス	62,240
2 資本財	11,156
3 スコープ1,2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動	2,612
4 輸送・配送(上流)	132
5 事業から出る廃棄物	309
6 出張	4,333
7 雇用者の通勤	937
合計	81,718

TNFD※1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。TNFDの理念である、生物多様性・自然

資本と相互関係性が高い事業活動や、その資金の流れをネイチャー・ポジティブ※2に移行させるためには、社会全体でこの考え方が認知され、取り組みが推進されていくことが望まれます。正確でわかりやすい関連情報の発信に努めるとともに、自然に関連した財務情報開示の枠組み構築を通じて持続可能な社会の実現に一層貢献します。



※1 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  
 ※2 ネイチャー・ポジティブ: 社会全体の関与により、自然の損失を食い止め、将来の悪影響を減らすとともに、プラスに反転させ、自然を回復・再生させること

## ガバナンスの実効性を 一層高めつつ、 環境に適合した 監督・執行体制を 確立します

取締役会長  
森崎 孝



### 変化する事業環境と求められるガバナンス

生成AIの急速な進化、国際秩序の不安定化、日本経済の構造変化など、当社を取り巻く事業環境は大きな転換期を迎えています。とりわけ、生成AIは、技術進展のスピードと社会への影響力の両面でかつてない大きな変化をもたらしており、当社の研究・事業活動の在り方そのものに変革を迫っています。こうした環境変化をふまえ、ガバナンスにおいても堅持すべき点と見直すべき点を明確化し、環境に適合した実効性の高い体制へと高度化していくことが重要であると認識しています。

### 取締役会の実効性をより一層高める

当社は、取締役会の実効性をガバナンスの中核に位置づけています。第三者評価においても、取締役会の実効性は継続して高い評価を受けており、とりわけ「議論の質」の高さが当社の強みとして評価されています。その背景には、社外取締役および監査役による積極的な発言や専門性に基づく建設的な指摘があります。社外取締役および監査役がそれぞれの立場から事業や戦略に対して踏み込んだ意見を述べることで、多面的な議論が促され、経営判断の質の向上と取締役会に求められる監督機能の強化に繋がっています。今後もこうした取り組みを通じ、取締役会の実効性を一層高めてまいります。

また、経営陣のサクセッションについては、任意委員会であるガバナンス諮問委員会が中心的な役割を担っています。同委員会は、指名委員会など設置会社における指名報酬委員会に準じた機能を有しており、トップマネジメントに求められる要件の明確化、外部委員との面談を通じた評価など、候補者選定にいたるプロセスを体系的に整備しています。こうした将来を見据えた計画的な取り組みにより、透明性・納得性の高い次世代経営人材の選定を行い、経営の継続性と安定性を確かなものにしてまいります。

### 新たな事業戦略の実現に向けたガバナンス強化

現在策定中の次期中期経営計画では、当社の強みである非財務価値・社会価値創出と、財務価値向上の好循環を実現するための新たな事業戦略の構築に取り組んでいます。その実現に向け、当社の最重要資産である人材への投資・育成、生成AIと共生した研究・事業活動の推進、取締役求められる多様な専門性の確保などガバナンスの強化を一体的に進めてまいります。

「社会課題解決企業」を標榜する当社は、事業環境の変化を成長の好機と捉え、変化を先取りするガバナンス体制を構築することにより、社会課題の解決と企業価値向上の両立を実現し、幅広いステークホルダーの皆様の期待に応えてまいります。

## 社会課題解決を 世界に先駆ける、 「目利き」としての 行動力に期待

社外取締役  
坂東 眞理子



### 社会課題先進国としての「日本」

日本は社会課題先進国といわれます。単に多くの課題を抱えているだけではなく、今後多くの国や社会が対応を迫られる課題に先駆けて直面しているからです。

課題に苦しみ度合いが大きいほどイノベーションへのエネルギーとモチベーションも高まるといわれるので、日本の30年以上にわたる苦闘はその意味でも先進的です。

例えば高齢化。日本の高齢化率、全人口に占める65歳以上人口の割合は約30%に迫り世界最高水準です。これが引き金となり過疎化、経済成長率の停滞などさらに多くの社会的課題が生まれています。これは日本だけではなく、東アジアの国々でも急速に進行している課題です。

社会保障制度を持続的、効果的にするにはどう設計しなおせばよいか、AIをどう活用するか、元気な高齢者が社会に貢献する仕組みをどうつくるか、少子化を緩やかにするためにも未婚・非婚の人をどう支えるか、日本の対応を他の国も注視しています。

### 社会課題解決を世界に先駆ける

三菱総研に期待したいのは、こうした日本が直面する社会課題を取り上げ、その対応策を国内向けに提言するだけでなく、それを今後日本に遅れて直面する他国にも応用し敷衍(ふえん)していく志を掲げることです。そのため

にはどのような姿勢が必要か。

日本は明治期、あるいは第2次世界大戦後、新しい社会制度システムを設計するにあたってヨーロッパ、アメリカのさまざまな仕組みを学び導入しました。今度は日本が提案する番です。ぜひ国際的ネットワークをつくってほしいと願っています。

19、20世紀は諸外国のお手本を学んで実装するのは中央政府の役割でしたがその時代は終わりました。

### 「目利き」としての役割に期待

いま企業や自治体などの現場でさまざまな取り組みが行われ、その中から多くの失敗例とともに成功例も生まれています。しかし「千里の馬は常にあれども伯楽は常にはあらず」というとおり、多くの萌芽(ほうが)的な取り組みは現在、玉石混交カオス状態です。その中から可能性を発見し、それを育てて機会を与える伯楽のような「目利き」は絶対的に少ない。そうした目利きとして伯楽の果たす役割をぜひ三菱総研に担ってほしいと期待します。

そのためにも所員の方一人ひとりが課題を見逃さないアンテナの感度を磨き、課題に苦闘する人に共感し、そして何よりも長期的な視点と行動力をもち続けることが重要です。

## コーポレートガバナンスに関する考え方

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。

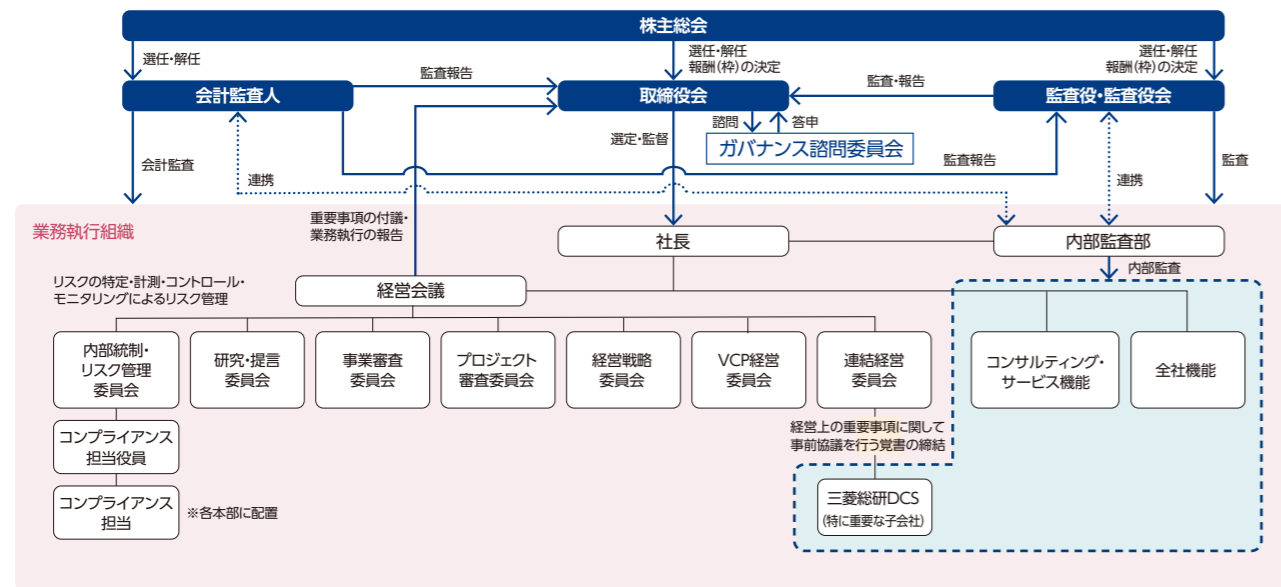
## コーポレートガバナンス体制

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

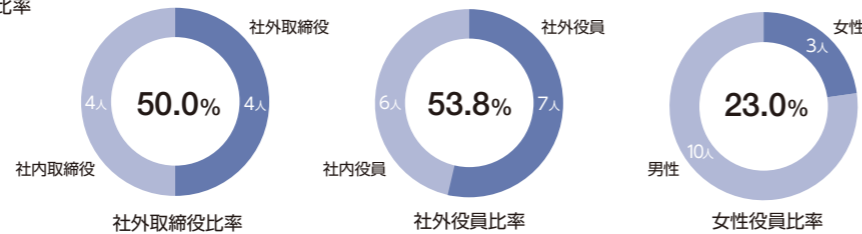
施することで、経営の意思決定・監督機能と業務執行機能を明確に分離しています。なお、重要事項決定にあたっては、経営会議付議前に各種社内委員会に諮問を行っています。

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(2025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)の実現に向けた、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	社会課題が複雑化し、解決難易度の高くなった環境下で、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思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見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(2025年12月17日現在)

役職など	氏名	性別	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	男	●		●	●		●
代表取締役 社長執行役員	藪田 健二	男	●		●	●		●
代表取締役 副社長執行役員	平井 康光	男	●	●	●	●		●
取締役 専務執行役員	伊藤 芳彦	男				●	●	
社外取締役	坂東 真理子	女	●			●		●
社外取締役	平野 信行	男	●	●	●	●		
社外取締役	泉澤 清次	男	●			●	●	●
社外取締役	志濟 聡子	女				●	●	●
常勤監査役	小川 俊幸	男		●		●	●	
常勤監査役	伊藤 一道	男		●		●	●	
社外監査役	川上 豊	男		●	●			●
社外監査役	越 直美	女		●		●		●
社外監査役	広瀬 伸一	男	●	●		●		●

※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。

## 取締役会の活動状況

当社の取締役会は取締役8人(うち社外取締役4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4人のうち2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。

2025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(2025年度)

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 ○ 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 ○ 自己株式消却
組織・人事・役員関連	○ 本部長組織設置・本部長人事 ○ 人事制度変更 ○ 社員意識調査 ○ 役員人事 ○ 役員報酬 ○ 役員賠償責任(D&O) 保険契約
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、役員報酬なら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 真理子
藪田 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。  
 ※最高経営責任者(CEO)などの重要な経営陣幹部の選任・解任、役員報酬に係る内容を審議する場合、独立社外取締役が過半数となるよう出席者を限定しています。  
 ※小林 健氏は、2025年12月17日開催の第56回定時株主総会終結の時をもって任期満了により退任しています。

### ● 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 (2024年10月)	○ 取締役会の実効性分析・評価
第2回 (2024年11月)	○ 2024年度役員報酬 ○ 経営陣幹部の後継者計画
第3回 (2025年5月)	○ 役員関連規則改定 ○ 経営陣幹部の後継者計画
第4回 (2025年6月)	○ 経営陣幹部の後継者計画
第5回 (2025年9月)	○ 経営陣幹部の後継者計画 ○ 取締役・監査役体制

## 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。	藪田 健二 (代表取締役 社長執行役員)
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 (取締役 専務執行役員)
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。	藪田 健二 (代表取締役 社長執行役員)
プロジェクト審査委員会	プロジェクトの受注の可否を審議することが目的。協議事項は、大規模案件の受注に係る妥当性の審議など。	野邊 潤 (常務執行役員)
事業審査委員会	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、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。	野邊 潤 (常務執行役員)
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。	平井 康光 (代表取締役 副社長執行役員)
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。	藪田 健二 (代表取締役 社長執行役員)
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並びに改廃、就業規則に規定する懲戒事由の該当性の判断および同規則に規定する懲戒の種類並びに損害賠償の適用など。	平井 康光 (代表取締役 副社長執行役員)

## 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います。

当社社員の報酬水準は、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います。

### 役員報酬の基本方針

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

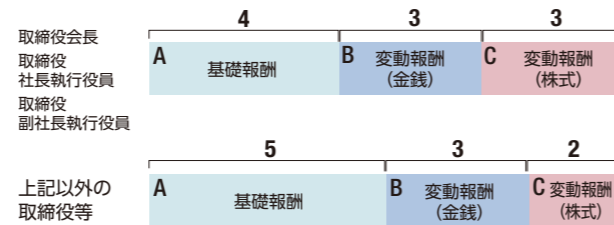
### 役員報酬体系

基礎報酬	各取締役の役位およ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。

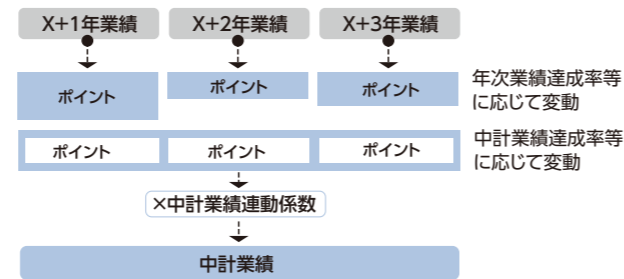
(注)基本構成は業績連動報酬などが標準的な業績達成度であった場合の報酬構成比率

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、取締役社長執行役員および取締役副社長執行役員は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。

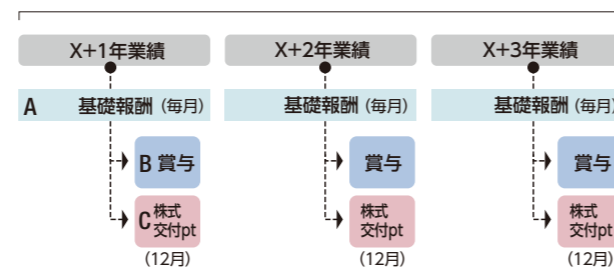
### 役員報酬の構成比



### 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、死亡後また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。

### 2025年度における報酬の総額

2025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
			金銭報酬	株式報酬
取締役(うち社外取締役)	9(5)	285(42)	143(42)	81(-) 60(-)
監査役(うち社外監査役)	6(3)	79(25)	79(25)	-(-) -(-)
合計(うち社外役員)	15(8)	364(67)	223(67)	81(-) 60(-)

## 実効性評価

当社では毎事業年度、取締役会の実効性向上を目的として、ガバナンス諮問委員会による定期的なレビューを実施

し、その結果をふまえて取締役会において実効性の分析・評価を行い、運営の改善に取り組んでいます。

### 評価の方法と結果

2025年度は、すべての取締役および監査役を対象に、取締役会の構成・運営、戦略、指名・報酬の監督などに関するアンケート調査を実施しました。評価の客観性を確保するため、アンケートの設計および分析・評価には外部機関を活用しています。

その結果、当年度の取締役会では、活発な議論が行われていることや、経営陣のサクセッション・プランに関する取り組みが進んでいること、コンプライアンスやリスク管理に係る確認など、適切な監督がなされている点が高く評価され、取締役会が実効的に機能していることが確認されました。

### 評価結果をふまえた課題への取り組み

一方で、前期に識別された課題への対応を進めてきたものの、サステナビリティ・テーマに関しては、引き続き取り組みが期待されています。特に人的資本の強化は、当社の事業特性をふまえた重点事項であり、推進の重要性が再認識されました。

また、取締役会のモニタリング機能をより一層発揮す

る観点から、継続的に取締役会の構成に関する議論を推進することや、現在取り組んでいる持続的成長に向けた競争力強化・戦略に関する議論を継続することの重要性を改めて認識しています。

当社は、これらの分析・評価結果をふまえ、今後とも継続的に取締役会の実効性向上に努めてまいります。

## 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、2025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。

## 役員一覧

(2025年12月17日現在)

### 取締役

氏名	当社における地位・担当	取締役会出席状況(2025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
 藪田 健二	代表取締役 社長執行役員 内部監査部担当	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月当社代表取締役社長。2025年12月から現職
 平井 康光	代表取締役 副社長執行役員 シンクタンク・ 事業戦略管掌	100% (10回/10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(～2025年9月)。2023年12月当社代表取締役副社長。2025年12月から現職
 伊藤 芳彦	取締役 専務執行役員 コンサルティング・ サービス管掌(兼) VCP総括	100% (10回/10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(～2025年9月)。2024年10月当社専務取締役。2025年12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
 平野 信行	社外取締役 独立役員	100% (10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、三菱重工業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月三菱重工業株式会社取締役社長、CEO兼CSO。2020年4月三菱重工業株式会社取締役社長、CEO。2022年12月当社取締役(現任)。2025年4月三菱重工業株式会社取締役会長(現任) 重要な兼職●三菱重工業株式会社取締役会長
 志済 聡子	社外取締役 独立役員	100% (10回/10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公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月同会社アイシスコンサルティング代表(現任) 重要な兼職●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(2025年度)	主な経歴など
 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株式会社代表取締役社長、常務執行役員ポリシー・コンサルティング部門長などを経て、2022年12月から現職
 伊藤 一道	常勤監査役	100% (10回/10回)	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
 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	90% (9回/10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
 広瀬 伸一	社外監査役 独立役員	—	経歴●2019年4月東京海上日動火災保険株式会社取締役社長、2024年4月東京海上日動火災保険株式会社取締役会長(現任)、2025年12月当社監査役(現任) 重要な兼職●東京海上日動火災保険株式会社取締役会長

### 執行役員

藪田 健二*	社長執行役員 内部監査部担当
平井 康光*	副社長執行役員 シンクタンク・事業戦略管掌
秋田 誠一郎	副社長執行役員 渉外管掌
伊藤 芳彦*	専務執行役員 コンサルティング・サービス管掌(兼)VCP総括
野邊 潤	常務執行役員 経営企画・総務人事管掌(兼)経営企画担当
鈴木 啓史	執行役員 公共事業部門長
井上 貴至	執行役員 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
仲伏 達也	執行役員 コンサルティング・サービス特命担当
高橋 朋幸	執行役員 渉外担当

### 研究理事

小宮山 宏	理事長
武田 洋子	常務研究理事 全社研究提言活動、社内指導
比屋根 一雄	研究理事 全社研究提言活動、社内指導

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
園山 実	執行役員 研究・提言担当
前間 孝久	執行役員 コンサルティング・サービス特命担当
吉池 由美子	執行役員 人事部長
木本 昌次	執行役員 三菱総研DCS株式会社常務取締役(兼) MRI/ソリューションズ 株式会社取締役会長
田中 啓太郎	執行役員 事業戦略担当(兼)統括室(全社機能)長 (兼)戦略企画部長
魚住 剛一郎	執行役員 経営・DX事業部門長

\*印の各氏は取締役を兼務しております。

### ■ 社外役員の独立性判断基準

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

<社外役員の独立性判断基準>

(1) 主要な取引先

- (a) 当社・当社の子会社を主要な取引先とする者またはその業務執行者
- (b) 当社の主要な取引先またはその業務執行者

(2) 専門家

当社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家または法律専門家(当該財産を得ている者が法人、組合などの団体である場合は、当該団体に所属する者をいう)

(3) 以下のいずれかの該当者(重要でない者を除く)の近親者

- (a) (1)と(2)の該当者
- (b) 当社の子会社の業務執行者
- (c) 最近において、(b)または当社の業務執行者に該当していた者

## 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への漏えい、紛失、破壊</li> <li>○ 被害に伴う損失と信用失墜</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 情報・ネットワーク機器のセキュリティ対策、脆弱性診断</li> <li>● 入退室管理、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>○ 新事業や業務・資本提携事業による、サービス利用者の不評やクレーム、システム障害によるサービス停止</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・基準等の策定・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、独自性、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>● オンボーディングの強化、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

### Column

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のみならず、その予兆をも把握することで、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、2025年度は当社グループ全体で26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いきます。

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

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 社長執行役員 藪田 健二 代表取締役 副社長執行役員 平井 康光
理事長	小宮山 宏
資本金	63億3,624万円
従業員	1,217人(単体) 4,695人(連結) (2025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. MRIV International, LLC

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



事業概要	金融、製造、公共、教育など幅広い分野で、コンサルティングからシステム開発、アウトソーシングまで、包括的に提供するITトータルソリューション企業です。高品質なソリューション・サービスを豊富なラインアップでご提供し、お客様の課題解決に貢献しています。近年は、パーパス「日常とビジネスに新しいカタチを。」を掲げ、AI・データ分析技術を用いた分野など時代の先端をいく技術を積極的に取り入れ、新たな価値の創出に努めています。
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	2,573人(単体) 3,165人(連結) (2025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

■ 株式の状況 (2025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 ..... 16,044,000株  
株主数 ..... 9,123名

大株主(上位11名)

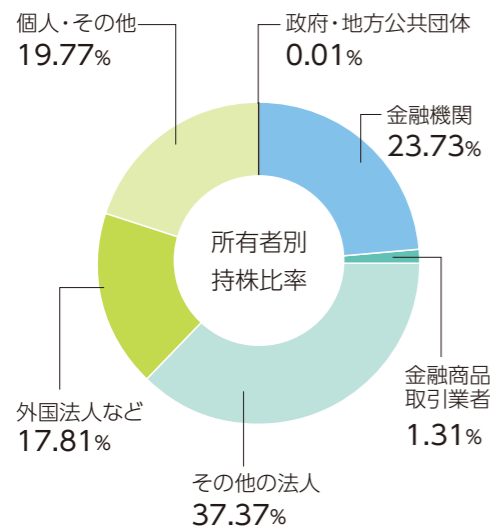
株主名	株式数(株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,387,400	8.64
三菱商事株式会社	975,076	6.07
三菱重工業株式会社	975,000	6.07
三菱電機株式会社	902,200	5.62
三菱総合研究所グループ従業員持株会	794,380	4.95
三菱ケミカル株式会社	624,000	3.88
三菱マテリアル株式会社	554,600	3.45
株式会社三菱UFJ銀行	505,074	3.14
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	453,000	2.82
AGC株式会社	447,500	2.78
三菱地所株式会社	447,500	2.78

(注) 持株比率は、自己株式(548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(293,619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	17	0.19	3,808	23.73
金融商品取引業者	22	0.24	209	1.31
その他の法人	107	1.17	5,995	37.37
外国法人など	185	2.03	2,858	17.81
個人・その他	8,791	96.36	3,171	19.77
合計	9,123	100.00	16,044	100.00

(注) 株数は百の位を切り捨て



エム・アール・アイ ビジネス株式会社  
MRI Business, Inc.



事業概要	三菱総研グループのアウトソーサーとして、総務・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	107人 (2025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	医療・介護、交通・情報通信、環境・エネルギー、防災・安全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	186人 (2025年10月1日現在)

株式会社MPX  
MPX, Inc.



事業概要	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	〒103-0023 東京都中央区日本橋本町一丁目9番13号
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	14人 (2025年9月30日現在)

# **MRI** 三菱総合研究所

〒100-8141 東京都千代田区永田町二丁目10番3号

TEL. 03-6705-6000(広報部)

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