

【表紙】

【提出書類】	有価証券報告書
【根拠条文】	金融商品取引法第24条第1項
【提出先】	関東財務局長
【提出日】	2025年12月10日
【事業年度】	第56期（自 2024年10月1日 至 2025年9月30日）
【会社名】	株式会社三菱総合研究所
【英訳名】	Mitsubishi Research Institute, Inc.
【代表者の役職氏名】	代表取締役社長 簀田 健二
【本店の所在の場所】	東京都千代田区永田町二丁目10番3号
【電話番号】	03-5157-2111（代）
【事務連絡者氏名】	経理財務部長 安達 恭子
【最寄りの連絡場所】	東京都千代田区永田町二丁目10番3号
【電話番号】	03-5157-2111（代）
【事務連絡者氏名】	経理財務部長 安達 恭子
【縦覧に供する場所】	株式会社東京証券取引所 （東京都中央区日本橋兜町2番1号）

第一部【企業情報】**第1【企業の概況】****1【主要な経営指標等の推移】****(1) 連結経営指標等**

回次	第52期	第53期	第54期	第55期	第56期
決算年月	2021年 9 月	2022年 9 月	2023年 9 月	2024年 9 月	2025年 9 月
売上高 (百万円)	103,030	116,620	122,126	115,362	121,458
経常利益 (百万円)	7,568	10,493	10,002	8,147	9,734
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	5,009	7,707	6,287	5,003	6,386
包括利益 (百万円)	5,448	8,174	7,831	5,719	7,717
純資産額 (百万円)	63,836	71,151	74,385	76,373	81,346
総資産額 (百万円)	99,704	114,652	118,009	119,732	128,113
1株当たり純資産額 (円)	3,471.53	3,880.03	4,137.76	4,296.49	4,566.65
1株当たり当期純利益 (円)	308.60	474.67	392.27	316.44	405.55
潜在株式調整後1株当たり当期純利益 (円)	—	—	—	—	—
自己資本比率 (%)	56.4	55.0	55.8	56.5	56.1
自己資本利益率 (%)	9.1	12.8	9.8	7.5	9.2
株価収益率 (倍)	14.27	9.39	12.34	13.15	12.77
営業活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	3,252	9,256	5,695	13,535	6,422
投資活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△1,970	△6,654	△2,411	△2,906	△4,005
財務活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△4,624	△3,850	△6,199	△4,938	△3,008
現金及び現金同等物の期末残高 (百万円)	29,097	27,857	24,926	30,627	30,010
従業員数 (外、平均臨時雇用者数) (人)	4,231 (519)	4,235 (555)	4,428 (867)	4,573 (858)	4,695 (861)

(注) 1. 潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、潜在株式が存在しないため記載しておりません。

2. 第48期第2四半期連結会計期間より役員報酬BIP (Board Incentive Plan) 信託を導入しております。当該信託が保有する当社株式については、連結財務諸表において自己株式として計上しております。1株当たり当期純利益の算定に当たっては、当該株式数を控除対象の自己株式に含めて算定しております。

(2) 提出会社の経営指標等

回次	第52期	第53期	第54期	第55期	第56期
決算年月	2021年 9 月	2022年 9 月	2023年 9 月	2024年 9 月	2025年 9 月
売上高 (百万円)	38,502	46,314	47,792	42,625	44,179
経常利益 (百万円)	5,270	5,383	5,058	4,842	5,054
当期純利益 (百万円)	4,073	4,353	4,224	3,877	3,546
資本金 (百万円)	6,336	6,336	6,336	6,336	6,336
発行済株式総数 (千株)	16,424	16,424	16,424	16,424	16,044
純資産額 (百万円)	42,012	45,249	45,239	45,835	47,121
総資産額 (百万円)	57,895	61,707	58,618	60,821	63,205
1株当たり純資産額 (円)	2,591.53	2,784.48	2,844.81	2,911.91	2,991.85
1株当たり配当額 (うち1株当たり中間配当額) (円)	115.00 (55.00)	140.00 (60.00)	150.00 (75.00)	160.00 (80.00)	165.00 (80.00)
1株当たり当期純利益 (円)	250.94	268.10	263.53	245.21	225.19
潜在株式調整後1株当たり 当期純利益 (円)	—	—	—	—	—
自己資本比率 (%)	72.6	73.3	77.2	75.4	74.6
自己資本利益率 (%)	9.9	9.9	9.3	8.5	7.6
株価収益率 (倍)	17.55	16.62	18.37	16.97	23.00
配当性向 (%)	45.8	52.2	56.9	65.3	73.3
従業員数 (外、平均臨時雇用者数) (人)	1,021 (326)	1,093 (364)	1,150 (342)	1,202 (336)	1,217 (315)
株主総利回り (%)	102.0	106.3	118.4	106.7	133.4
(比較指標：配当込み TOPIX) (%)	(127.5)	(118.4)	(153.7)	(179.2)	(217.8)
最高株価 (円)	4,675	4,595	5,770	5,370	5,350
最低株価 (円)	3,765	3,625	4,340	3,615	3,880

- (注) 1. 2025年9月期の1株当たり配当額165円00銭のうち、期末配当額85円00銭については、2025年12月17日開催予定の定時株主総会の決議事項になっています。
2. 潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、潜在株式が存在しないため記載しておりません。
3. 第48期第2四半期会計期間より役員報酬BIP (Board Incentive Plan) 信託を導入しております。当該信託が保有する当社株式については、自己株式として計上しております。1株当たり当期純利益の算定に当たっては、当該株式数を控除対象の自己株式に含めて算定しております。
4. 最高株価及び最低株価は、2022年4月3日以前は東京証券取引所市場第一部、2022年4月4日以降は東京証券取引所プライム市場におけるものであります。

2【沿革】

当社は、1970年に、三菱重工業株式会社、株式会社三菱銀行（現 株式会社三菱UFJ銀行）、三菱商事株式会社、三菱電機株式会社を同率筆頭株主とする計27社の出資により、三菱創業100周年記念事業として設立されました。当社設立以後の沿革は、次のとおりであります。

年月	事項
1970年 5月	東京都千代田区有楽町に調査・分析業務及び委託調査・コンサルティング業務、情報処理サービス等を事業目的とし資本金5億円で（株）三菱総合研究所を設立。
10月	（株）技術経済情報センター（現 エム・アール・アイビジネス（株））を設立し、情報処理サービス及び印刷に関する業務を開始。
1979年 5月	本社を東京都千代田区大手町に移転。
1984年 5月	（株）システム トウエンティ・ワン（現 エム・アール・アイリサーチアソシエイツ（株））を設立し、ソフトウェアの開発及びこれに関わる調査・分析事業を拡大。
1987年 8月	エム・アール・アイ・キャリアスタッフ（株）（現 （株）MDビジネスパートナー）を設立し、調査補助作業等に関わる人材派遣事業を開始。
2000年10月	ビジネスソリューション事業本部を新設し、本格的にソリューション事業を開始。
2004年12月	ダイヤモンドコンピューターサービス（株）（現 三菱総研DCS（株））の株式を取得（当社所有議決権比率25%）。
2005年 3月	ダイヤモンドコンピューターサービス（株）（現 三菱総研DCS（株））の株式を追加取得し子会社化（当社所有議決権比率60%）。
4月	コンサルティング事業本部を新設するとともに、（株）東京三菱銀行（現 （株）三菱UFJ銀行）との業務提携により、民間企業向け事業体制及び営業体制を強化。
2007年 4月	ダイヤモンドコンピューターサービス（株）を「三菱総研DCS（株）」に商号変更。
2008年12月	三菱総研DCS（株）の株式を追加取得（当社所有議決権比率80%）。
2009年 6月	ERP（企業の基幹業務システム）事業の強化を目的に、三菱電機インフォメーションシステムズ（株）との合併により、MRIバリューコンサルティング（株）を設立（当社所有議決権比率36%、三菱総研DCS（株）所有議決権比率30%）。
9月	東京証券取引所市場第二部に株式を上場。
2010年 4月	BPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）事業の強化を目的に、三菱総研DCS（株）が（株）ユービーエスの株式を取得し子会社化（2021年11月1日付で全株式売却し、資本関係を解消）。
6月	連結子会社のダイヤモンド富士ソフト（株）を会社分割し、三菱総研DCS（株）の100%子会社化。MRVソリューションズ（株）に商号変更。
9月	東京証券取引所市場第一部銘柄に指定。
10月	連結子会社のMRVソリューションズ（株）は、MRIバリューコンサルティング（株）を吸収合併し、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）に商号変更。
11月	本社を東京都千代田区永田町に移転。
2011年 6月	システム基盤構築技術強化を目的に、三菱総研DCS（株）が（株）アイ・ティー・ワンの株式を取得し子会社化（三菱総研DCS（株）所有議決権比率51%）。
12月	三菱総研DCS（株）が連結子会社の（株）ディーシーエスビジネスパートナーを吸収合併。
	連結子会社の（株）ディー・シー・オペレーションズは、（株）MDビジネスパートナーに商号変更。
2012年 4月	連結子会社の（株）MDビジネスパートナーは、連結子会社のエム・アール・アイスタッフサービス（株）を吸収合併。

年月	事項
2014年 2月	グループ全体でのITソリューション事業の効率的な運営を目的に、(株)アイ・ティー・ワンの株式を追加取得(三菱総研DCS(株)所有議決権比率99.5%)。
4月	コラボレーションプラットフォーム事業での協業を目的に、(株)JBS(現 日本ビジネスシステムズ(株))の株式を取得し、持分法適用関連会社化。
2018年 5月	公共・金融分野を中心に先端技術サービス及びシステムソリューションの事業拡大を目的に、(株)アイネスと業務・資本提携。
2019年10月	さらなる連携強化と新規事業分野における共同での取り組みを加速していくため、(株)アイネスを持分法適用関連会社化。
2020年12月	海外における社会課題解決事業展開に向け、ベトナム(ハノイ)に拠点開設。翌年2月、UAE(ドバイ)に拠点開設。
2022年 4月	東京証券取引所の市場区分の見直しにより、市場第一部からプライム市場へ移行。
7月	卸電力取引向けオンライン情報サービス事業のサービスラインナップ拡充と事業競争力拡大を目的に、(株)MPXを設立。
10月	(株)MPXは、当社の卸電力取引向けオンライン情報サービス事業を会社分割により承継するとともに、KYOS Holding B.V.(オランダ)の出資を受け入れ、事業を開始。
2023年 5月	米国における先端的ソリューション・提携企業探索等、情報収集活動の拠点として、MRIA International Inc.を設立。
10月	三菱総研DCS(株)が連結子会社の東北ディーシーエス(株)を吸収合併。
2024年 6月	日系企業の東南アジアへの進出支援、事業環境整備に資する政策立案支援等を行う拠点として、MRIV International LLCを設立。

3【事業の内容】

当社グループは、当社、当社の子会社9社（連結子会社9社）及び関連会社5社（持分法適用会社3社、持分法非適用会社2社）の計15社によって、2つのセグメントを構成しています。ひとつは、政策や一般事業に関する調査研究及びコンサルティングを実施する「シンクタンク・コンサルティングサービス」で、もうひとつは、ソフトウェア開発・運用・保守、情報処理・アウトソーシングサービスを実施する「ITサービス」です。

シンクタンク・コンサルティングサービス

当社は設立以来、総合シンクタンクとして培った政策・制度知見、社会的課題の発見・分析力、次世代先端技術に関する幅広い知識と科学技術分野を専門とする研究員の定量分析評価技術や予測技術等の解析力を活かした、調査研究・コンサルティングサービスを提供しております。

官公庁向けには、国土整備、交通運輸、情報通信、地域経営、医療介護福祉、教育等の社会公共分野と環境、資源・エネルギー、科学技術・安全政策等の科学技術政策分野において、調査・分析、政策・計画策定、コンサルティング並びに事業支援を行っております。

民間企業向けには、経営・事業戦略、マーケティング戦略、人事制度・組織改革、サステナビリティ経営、業務革新等のコンサルティングや事業競争力強化を実現するITコンサルティングを行っております。

（主な会社名）

当社及び連結子会社であるエム・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ーツ株式会社、株式会社MPX、MRIA International Inc.、MRIV International LLC、持分法適用会社である株式会社日本ケアコミュニケーションズ、日本ビジネスシステムズ株式会社、株式会社アイネス

ITサービス

連結子会社である三菱総研DCS株式会社が中核となり、シンクタンク・コンサルティングサービスで培った知見や先進的なICTを活用し、金融、製造、流通、サービス、文教等の各分野においてソフトウェア開発・運用・保守、情報処理・アウトソーシングサービスを行っております。また、ITを活用したマネジメントシステム革新やインターネットを活用したビジネスモデル革新等の分野において、経営のIT化を上流から下流までトータルに支援するサービスを提供しております。

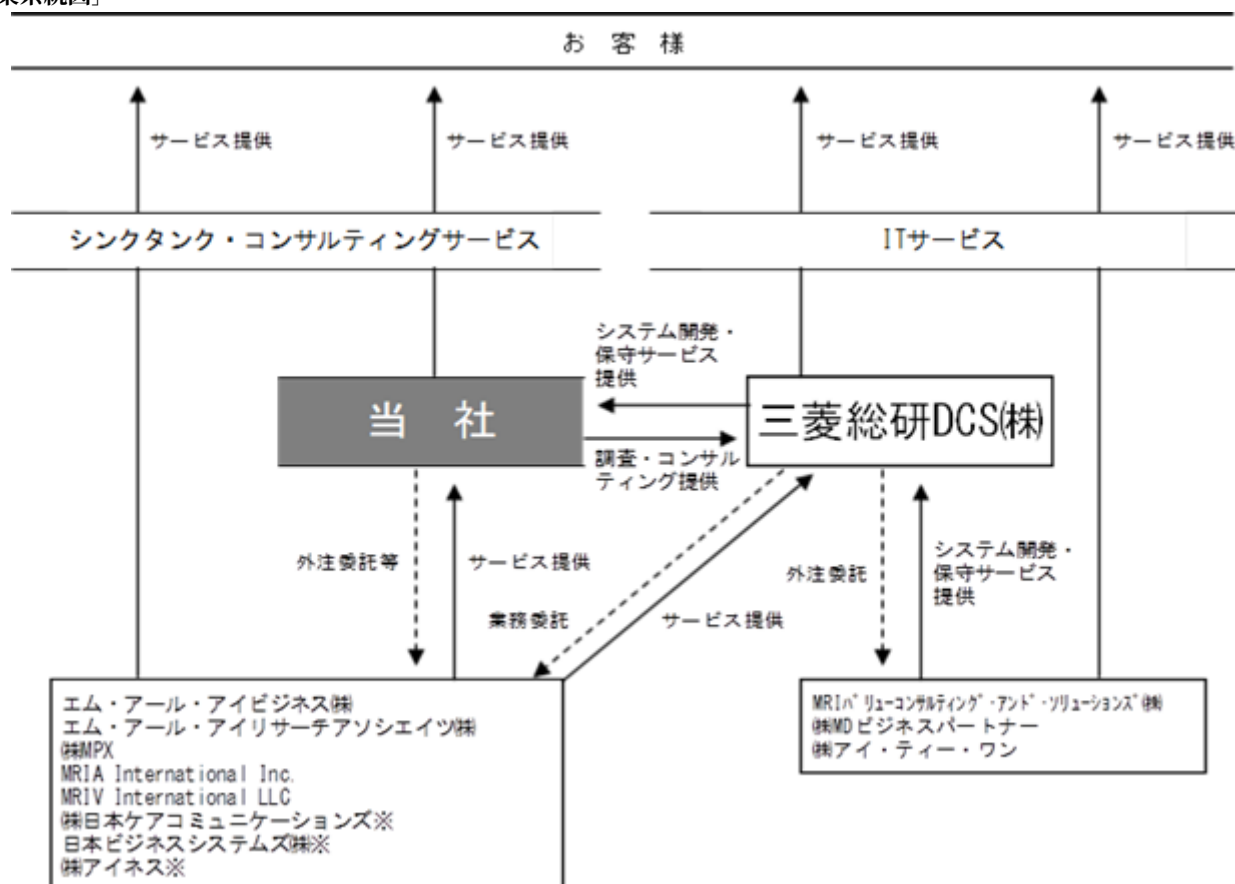
アウトソーシングサービスは、三菱総研DCS株式会社が提供する給与人事サービス「PROSRV」を主力とした情報処理サービスや千葉情報センターを利用した基幹システムのアウトソーシング・BPO(*)を行っております。

(*) Business Process Outsourcing:人事、経理、給与計算関係等の業務プロセスの一部を外部専門企業に委託すること。

（主な会社名）

連結子会社である三菱総研DCS株式会社、MRIバリューコンサルティング・アンド・ソリューションズ株式会社、株式会社MDビジネスパートナー、株式会社アイ・ティー・ワン

[事業系統図]



無印：連結子会社 ※：関連会社（持分法適用会社）

4【関係会社の状況】

名称	住所	資本金	主要な事業の内容	議決権の 所有割合 (%)	関係内容
(連結子会社) 三菱総研DCS(株) (注)2.4.	東京都 港区	百万円 6,059	ITサービス	80.0	当社からシステム開発、ITソリューション業務、アウトソーシングサービス等を委託 当社からシンクタンク・コンサルティングサービス等を提供 役員の兼任あり 事務所の賃貸借あり 資金の借入あり
エム・アール・アイ ビジネス(株)	東京都 千代田区	百万円 60	シンクタンク・コンサルティングサービス	100.0	当社から印刷・コピー、管理業務等を委託 役員の兼任あり 事業所の賃貸あり
エム・アール・アイ リサーチアソシエイツ(株)	東京都 千代田区	百万円 60	シンクタンク・コンサルティングサービス	100.0	当社から調査業務、アンケート業務等を委託 当社からシンクタンク・コンサルティングサービス等を提供 役員の兼任あり 事務所の賃貸あり 当社より資金融資あり
(株)MPX	東京都 中央区	百万円 110	シンクタンク・コンサルティングサービス	80.0	役員の兼任あり
MRIA International Inc.	米国 カリフォルニア州	百万米ドル 1	シンクタンク・コンサルティングサービス	100.0	役員の兼任あり
MRIV International LLC	ベトナム ハノイ市	億越ドン 250	シンクタンク・コンサルティングサービス	100.0	役員の兼任あり
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)	東京都 港区	百万円 240	ITサービス	88.9 (77.2)	当社からITソリューション業務等を委託 役員の兼任あり
(株)MDビジネスパートナー	東京都 江東区	百万円 30	ITサービス	100.0 (100.0)	—
(株)アイ・ティー・ワン	東京都 品川区	百万円 309	ITサービス	99.5 (99.5)	当社への人材派遣 当社からITソリューション業務等を委託
(持分法適用関連会社) (株)日本ケアコミュニケーションズ	山形県 南陽市	百万円 99	シンクタンク・コンサルティングサービス	33.3	役員の兼任あり

名称	住所	資本金	主要な事業の内容	議決権の所有割合(%)	関係内容
日本ビジネスシステムズ (株) (注) 5. 6.	東京都 港区	百万円 539	シンクタンク・コンサルティングサービス	15.2 (0.5)	当社への人材派遣 当社からITソリューション業務等を委託 役員の兼任あり
(株) アイネス (注) 5. 6.	東京都 中央区	百万円 15,000	シンクタンク・コンサルティングサービス	19.5	当社への人材派遣 当社からITソリューション業務等を委託 役員の兼任あり

- (注) 1. 主要な事業の内容欄には、セグメントの名称を記載しております。
2. 特定子会社に該当しております。
3. 議決権の所有割合の()内は、間接所有割合で内数であります。
4. 三菱総研DCS株式会社については、売上高(連結会社相互間の内部売上高を除く)の連結売上高に占める割合が10%を超えております。
主要な損益情報等 (1) 売上高 68,172百万円
(2) 経常利益 3,493百万円
(3) 当期純利益 3,632百万円
(4) 純資産額 44,826百万円
(5) 総資産額 73,560百万円
5. 有価証券報告書の提出会社であります。
6. 持分は100分の20未満ではありますが、実質的な影響力を持っているため持分法適用関連会社としたものであります。

5【従業員の状況】

(1) 連結会社の状況

2025年9月30日現在

セグメントの名称	従業員数（人）
シンクタンク・コンサルティングサービス	1,530 (375)
ITサービス	3,165 (486)
合計	4,695 (861)

(注) 従業員数は就業人員（当社グループからグループ外への出向者を除き、グループ外から当社グループへの出向者を含む。）であり、臨時雇用者数（人材会社からの派遣社員を含む。）は、年間の平均人員を（ ）外数で記載しております。

(2) 提出会社の状況

2025年9月30日現在

従業員数（人）	平均年齢（歳）	平均勤続年数（年）	平均年間給与（円）
1,217 (315)	40.4	11年8ヶ月	10,817,256

(注) 1. 従業員数は就業人員（当社から社外への出向者を除き、社外から当社への出向者を含む。）であり、臨時雇用者数（人材会社からの派遣社員を含む。）は、年間の平均人員を（ ）外数で記載しております。

2. 平均年間給与は、賞与及び基準外賃金を含んでおります。

3. 提出会社の従業員は、全てシンクタンク・コンサルティングサービスセグメントに属しております。

(3) 労働組合の状況

当社には、1970年に結成された労働組合があり、2025年9月30日現在の組合員数は645名であります。上部団体はありません。

なお、労使関係については円滑な関係にあり、特記すべき事項はありません。

(4) 管理職に占める女性労働者の割合、男性労働者の育児休業取得率及び労働者の男女の賃金の差異

①提出会社

当事業年度				
管理職に占める女性労働者の割合（%） （注）1.	男性労働者の育児休業取得率（%） （注）2.	労働者の男女の賃金の差異（%） （注）1.		
		全労働者	正規雇用労働者 （注）3.	パート・有期労働者
12.8	75.0	82.9	83.2	67.1

(注) 1. 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」（平成27年法律第64号）の規定に基づき算出したものであります。

2. 「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」（平成3年法律第76号）の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」（平成3年労働省令第25号）第71条の6第1号における育児休業等及び育児目的休暇の取得割合を算出したものであります。

3. 正規雇用労働者の区分別差異

管理職	課長級以上	97.0%
非管理職	係長級以上	93.3%
非管理職	一般メンバー	95.1%
非管理職	職務限定職	93.7%

(注釈・説明)

同一役職における同一等級では、男女の賃金差異はありません。しかし、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの一環として女性の採用を積極的に進めているため、相対的に若年層の女性比率が高く、上位役職・等級の女性比率が低い人員構成になっております。そのため正規雇用労働者全体の賃金差異が生じています。

女性管理職比率の向上に向け計画的な育成施策を進めていきます。

②連結子会社

当事業年度					
名称	管理職に占める女性労働者の割合(%) (注) 1.	男性労働者の育児休業取得率(%) (注) 2.	労働者の男女の賃金の差異(%) (注) 1.		
			全労働者	正規雇用労働者	パート・有期労働者
三菱総研DCS(株)	15.4	91.9	84.7	81.7	89.4
エム・アール・アイビジネス(株)	50.0	100.0	93.8	95.9	96.9
エム・アール・アイリサーチアソシエーツ(株)	18.2	100.0	71.9	72.3	63.4
(株)MPX	50.0	—	106.2	105.2	—
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)	31.3	50.0	94.1	92.3	140.9
(株)MDビジネスパートナー	50.0	100.0	75.8	80.5	66.5
(株)アイ・ティー・ワン	18.2	60.0	76.9	77.0	75.9

- (注) 1. 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出したものであります。
2. 「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76号)の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(平成3年労働省令第25号)第71条の6第1号における育児休業等の取得割合を算出したものであります。

第2【事業の状況】

1【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】

当社グループの経営方針、経営環境及び対処すべき課題等は、以下のとおりであります。
なお、文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において当社グループが判断したものであります。

(1) 経営方針

当社グループは、「100億人・100歳時代」の豊かで持続可能な社会の実現を目標に、事業を通じた社会価値の創出、社会課題解決を目指しています。

豊かで持続可能な社会の実現に向けて、社会価値・非財務価値・財務価値、これら3つの価値を循環・拡大させながら、社会課題を解決していきます。社会価値は、事業活動による顧客価値拡大や、様々なパートナーとの共創による社会課題の解決により創出・向上を図ります。この社会課題解決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、次なる成長に向けて継続的に投資します。

以上の循環によって当社グループ自身が持続的に成長し、社会と自社のサステナビリティを両立させてまいります。



以上の経営方針に基づき、当社グループでは、事業を通じた豊かで持続可能な社会の構築、当社グループの持続的成長の2つの側面から、計6項目のマテリアリティを設定しています。

「事業を通じた豊かで持続可能な社会の構築」

マテリアリティ		当社グループの取り組みテーマ
個人のウェルビーイング	健康・自己実現・つながりの確保	・ヘルスケア ・人材 ・地域・コミュニティ
社会の持続可能性	安全安心と地球の持続可能性の確保	・金融・カード ・情報通信 ・エネルギー・循環 ・食農 ・レジリエンス(*)
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	・DX ・先端技術研究 ・社会実装事業の注力展開

(*)レジリエンス：「回復力」「弾力性」を意味し、災害時など危機に直面した際の対応能力や、被害からの速やかな回復力（強靭さ）などを指す。

[当社グループの持続的成長]

マテリアリティ		当社グループの取り組みテーマ
人的基盤	人と組織の持続的成長	・人材確保・育成、FLAPサイクル(*)運用 ・ワークライフバランス、健康経営 ・DE&I ・組織風土改革
知的・共創基盤	知の統合と共創基盤としての価値発揮	・研究・提言、知財蓄積、AI活用 ・顧客・ビジネスパートナーネットワークの形成 ・グループ経営
社会信頼基盤	社会的信頼性の維持・向上	・リスク管理・情報セキュリティ ・コーポレートガバナンス ・脱炭素

(*)FLAPサイクル：自らの適性や業務に必要な要件を知り(Find)、スキルアップに必要な知識を学び(Learn)、目指す方向へと行動し(Act)、新たなステージで活躍する(Perform)という一連のサイクルのこと。個々の能力・適性・志向性を踏まえたオーダーメイドのキャリア形成を支援する仕組みを指す。

(2) 経営戦略

(中期経営計画2026)

当社グループは社会課題解決企業を標ぼうし、差別化を図ることで市場での存在感を確保することを目指しています。そのために、2030年にありたい姿を描いたうえで、実現に向けた「中期経営計画2026」（以下「中計2026」）を2023年10月に策定し、同計画に基づき取り組みを進めてきました。

「中計2026」での成長は、当社グループの経営理念のもと、財務、非財務、社会の3価値の拡大とともに、DX事業の成長による規模拡大と基幹事業の質の改革による収益性向上、次世代事業の育成・拡大による事業ポートフォリオ転換の加速などによって実現する計画とし、そのうえで、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ました。

一方、変化の激しい情報・通信並びにコンサルティング業界において、「中計2026」開始から2会計年度を経て、これら業界の好調な市場環境を当社グループに十分取り込めておらず、戦略・事業の見直しの必要性を認識するに至っております。

そのため、「中計2026」の最終年度である2026年9月期にあたり、「中計2026」の戦略及び目標を一部見直すとともに、事業再構築を含め、2027年9月期に開始予定の次期中期経営計画（以下「次期中計」）の策定に向けた検討を推進いたします。

①事業戦略

シンクタンク・コンサルティングサービス（TTC）セグメントでは、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、実証等を経て社会実装に至る価値連鎖強化に注力してまいります。なかでも、集中領域を電力・エネルギー、医療・介護、ビジネスアナリティクス（BA）・AI等に定めるとともに、総合シンクタンクとしての幅広い分野への対応も強みとして継続します。

ITサービス（ITS）セグメントでは、大手メガバンクを中心とし、その内外の金融ビジネスパートナーや中核的な強みを持つDXパートナーとしての地位確立を目指します。

②基盤戦略

セグメント別に、それぞれ以下の観点から整備・高度化します。

<TTC>

・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。

・グループ連携：

連携を強化すべき領域（公共DX、電力DX、データ分析（DA）・AI等）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。

・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）、設備投資等を計画的に実施します。

・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。

- ・リスクマネジメント：
当社グループの業容拡大、AI等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。

<ITS>

- ・技術基盤：
クラウド及び運用の両側面から技術力を強化するとともに、AIを適用して開發生産性の向上を目指します。
- ・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。
- ・経営基盤：
本社移転及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。

③価値創造戦略

上記事業及び基盤戦略に基づき顧客に提供する価値を高め、ひいては財務、非財務、社会の3価値の好循環・拡大によって、当社グループのサステナビリティ経営を推進いたします。ステークホルダーに対するグループ広報・IR活動を通じ、社会価値及び保有する非財務資本・価値を積極的に説明・訴求し、社会課題解決企業グループとしての認知・信頼を獲得し、当社グループ全体のブランドイメージを確立させます。

(3) 経営上の目標の達成状況を判断するための客観的な指標等

①財務価値

経常利益及びROEを重要な経営指標としております。計画2年目にあたる当連結会計年度の実績を踏まえ、「中計2026」最終年度の目標を以下のとおり修正しました。2026年9月期中に「次期中計」を策定し、今後の中長期的な成長戦略を検討しつつ、企業価値並びに資本効率の向上を図ってまいります。

「中計2026」最終年度（2026年9月期）の目標水準

	(当初)		(修正後)
売上高	1,350億円	⇒	1,220億円
経常利益	140億円	⇒	90億円
ROE	12%	⇒	8%

②非財務価値

当社グループとして設定したマテリアリティに基づき、「社会課題解決力」を表現する具体的な非財務価値の指標を定め、その達成を目指しています。具体的には、「人的基盤」「知的共創基盤」「社会信頼基盤」の3要素に区分のうえ、女性採用比率や特許出願数・登録数、再生可能エネルギー比率などを指標として設定し、これらの達成状況を社内取締役の変動報酬（株式報酬）の算定要素の一部に採用し、役員報酬に反映させています。

③社会価値

当社グループとして設定したマテリアリティに基づき、創出を目指す社会価値や当社グループの強みが生み出す社会価値について、当社グループが遂行する関連事業に結び付けて「人材・ヘルスケア事業規模」「GX（*）関連事業規模」「育成したベンチャー企業数」などの指標を定め、社会価値の明確化を図ります。

(*)GX：グリーン・トランスフォーメーション（Green Transformation）の略。再生可能エネルギー中心の産業・社会構造への転換や温室効果ガスの削減を成長戦略に据え、環境保全と経済成長の両立を目指す取り組み。

(4) 経営環境

当社グループはTTCの官公庁向け事業、ITSの金融・カード向け事業を基盤事業と位置づけ、これらを強みとしています。TTCでは株式会社三菱総合研究所が、ITSでは三菱総研DCS株式会社が各セグメントの中核を担い、2社が連携しながら安定的な事業基盤を維持・拡大し、成長してきました。

社会課題が一層複雑化・高難度化するなかで、課題解決を図るための政策立案や制度設計において、幅広く、かつ、高度な専門性や緊急性、機動力がますます求められるようになりました。TTCでは多彩な専門性と総合力で、特に社会的影響や解決の優先度が高い環境・エネルギー、ヘルスケア、交通・移動、通信等の課題に先駆的に対応してきました。その結果、多くの官公庁事業を安定的に受託しております。加えて、社会課題解決には、調査・研究や制度設計のみならず、実際に機能する具体的な解決策の提示や、その効果の実証的な確認、さらには実社会への適用・事業化など、これまで以上に踏み込んだ関与が求められています。こうした変化は、投入する要員による制約が大きい事業モデルから、人的リソースを過度に制約としない事業モデルへの転換という、新しい事業展開の可能性を示すものでもあります。

金融業界では、ICTの急速な普及・発展とともにフィンテックなどの新たな技術への対応が喫緊の課題となっています。加えて、グローバル化の進展とともに顕在化したマネーロンダリングや各種市場リスク管理等の課題に対処するため、新たな国際的金融規制やこれに応じたシステム対応が求められています。ITSでは、こうした金融業界の変化を捉えつつ、重要な基幹システムに係る開発需要等を捉え、安定的に拡大してきました。一方で、AIやクラウドコンピューティングによる柔軟で低コストのシステムや、フィンテックを活かしたスマートフォン決済など、従来とは異なるシステム要件も急速に求められるようになりました。顧客ニーズに応えるには、よりコンサルティング的な機能を強化することが期待されています。

こうした環境変化に対応し、さらなる成長を実現するために、ポートフォリオ改革を推進し、重要な事業への重点的かつ効率的なリソース配分を進めます。これまで蓄積した強みを礎として、より市場規模の大きな民間企業分野における変化を予測・見通し、生成AIなど最先端ICTによる解決策を実現する「実装」をさらに推進します。加えて、当社グループの強みの源泉たる人材並びに情報発信力を高め、グループ内外の様々なパートナーとの連携を拡大してまいります。

(5) 優先的に対処すべき事業上及び財務上の課題

①事業戦略の再構築

「中計2026」の事業及び目標の一部見直しを踏まえ、事業戦略の再構築を急ぎます。まず、2026年9月期中はTTCにおける調査・コンサルティング事業の再強化、ITSにおける金融分野を中心とした事業を推進しつつ、2027年9月期に開始する「次期中計」を策定し、中長期的な成長戦略を練り上げてまいります。

また、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と捉えています。具体的には人的リソースを過度に制約としないサービス提供型の事業規模の拡大・収益化を含め、多様なパートナーとの連携（出資等を含む）や、PROSRVやmiraicompassなどの既存有力サービスに続く新サービスの開発、海外事業の展開など様々な手段により事業拡大に取り組んでまいります。

②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源泉となる重要な資産です。成長シナリオを実現するため、当社グループ全体の事業戦略の視点から必要な人材を確保し、最適な人材ポートフォリオの実現を目指します。人材ギャップ解消のための採用・育成戦略を立案するとともに、処遇改善や成長領域に対応した人材の重点的な強化を行います。

人材育成に当たっては、社員個々の志向に応じた育成・成長を支援する当社独自の「FLAPサイクル」を導入しています。

2026年9月期初から、TTC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た人事制度改定を実施しています。その中では、年功的要素を撤廃し、役割やポストをこれまで以上に柔軟に設定可能なものとししました。複線型のキャリアパスを可能とする「連峰制」をさらに進め、異なる専門性で高位ポストに昇任できる仕組みとなっております。また、定年後の再雇用者（シニア・エキスパート）の活躍を期待して処遇の改善を図りました。従業員とのエンゲージメントをさらに深めながら、改定後の制度を円滑に運用し、実効性を高めてまいります。

また、人員規模の増大、人材の多様化に応じた、計画的かつ継続的な育成・キャリア形成支援研修の重要性の高まりから、TTCには「MRIアカデミー」、ITSでは「デジタルアカデミー」を設置し、経営理念を具現化する人材を輩出するための教育施策を実施しています。引き続き、働き方改革を推進して健康経営、社員活躍推進、ダイバーシティ向上、従業員のエンゲージメントを強化・向上させていきます。人材が当社グループ最大かつ最重要の資産との考え方にもとづき、優秀な人材が存分に能力を発揮・活躍できる一層魅力的な環境を備えた企業グループとして持続的成長を目指します。

あわせて、生産性向上や価格転嫁等にも継続して努めるとともに、品質の維持・向上への不断の取り組みによって顧客価値の増大も実現してまいります。

③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。具体的には、時機を捉えた自律的な取り組みと科学的知見（エビデンス）に基づく提言を実践し、官公庁の主要施策や企業の戦略立案に貢献していきます。

生成AIの登場や飛躍的發展・普及は、多くの産業・職業に影響を及ぼすとされていますが、当社業務も例外ではなく、事業モデルの根本的な転換、想定外の業界からの競合の登場などによる競争優位性の喪失など、様々な将来的リスクが考えられます。こうしたリスクをむしろ事業機会として活かすため、当社グループでは、案件の企画・提案から業務遂行、プロジェクト管理などの様々な場面で積極的に生成AIの活用を進めています。こうした取り組みを通じて、当社グループ全体の生産性向上を図り、さらに高度な顧客価値の提供を目指します。

④リスク対応力の強化

業容拡大に伴い、従来にない大型事業や事業形態の案件遂行機会が増加しており、プロジェクトマネジメントの重要性が高まっています。また、新事業の取り組みにおいては、当社グループにとって対応経験・知見の蓄積がないリスクに直面する可能性があり、リスクの早期把握・迅速な対応が求められます。

KRI（Key Risk Indicator）による予兆モニタリングを実施することでリスク増減傾向の把握と予兆管理を高度化するとともに、システム開発におけるプロジェクト管理機能や法務機能、情報セキュリティについてもグループ全体でさらに強化しています。

2【サステナビリティに関する考え方及び取組】

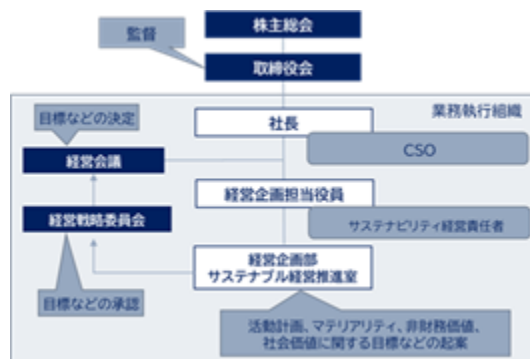
当社グループのサステナビリティに関する考え方及び取組は、次のとおりであります。

なお、文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末時点において当社グループが判断したものであります。

(1) サステナビリティ共通

① ガバナンス

サステナビリティは、当社グループの経営の基盤となる考え方であり、社長が務める「最高サステナビリティ責任者（CSO：チーフ・サステナビリティ・オフィサー）」、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」を設置し、推進の責任を明確化しています。サステナビリティ活動計画やマテリアリティの設定・見直し、非財務価値・社会価値に関する目標等の策定・管理などは、経営企画部内のサステナブル経営推進室が担います。審議決定事項については、経営企画部長が起案、サステナビリティ経営責任者、CSO及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かかる基本方針、定期的な計画の進捗状況などにつき報告を受け、監督いたします。

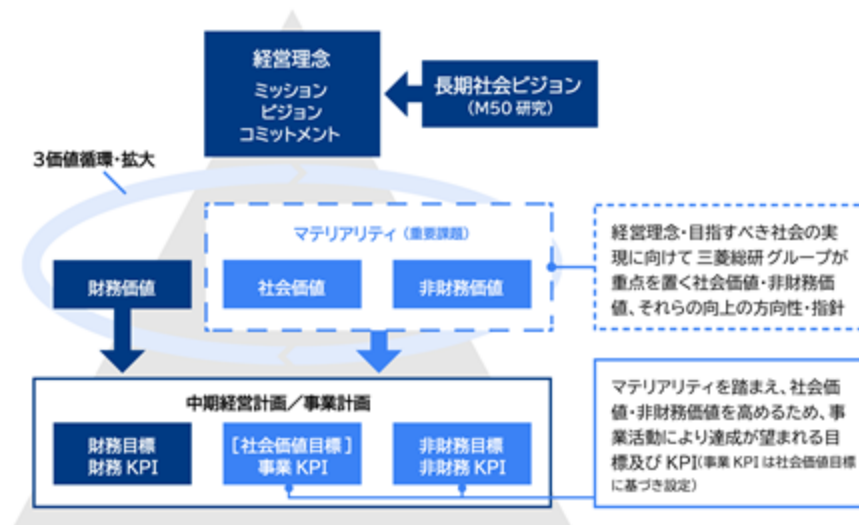


② 戦略

目指す社会の実現・経営理念の実現に向けて、当社グループが重点を置く社会価値・非財務価値、それらの向上の方向性として、サステナビリティに関するマテリアリティ（重要課題）を定めました。

マテリアリティの特定に当たっては、サステナビリティに関する国際的枠組みやガイドラインに加えて、当社の創業50周年を機に実施した長期社会ビジョンに関する記念研究「これからの50年で目指す未来」（50周年記念研究）を起点に、その後も継続して実施している各種の社内研究や、総合シンクタンクとして定期的に社会課題を俯瞰的に分析・整理している「社会課題リスト」等をベースに課題を抽出します。これらについて、3年ごとの中期経営計画の策定プロセスの中で①社会における重要度（社会潮流としての課題解決への期待・関心の大きさ）、②自社における重要度（当社非財務価値による貢献可能性、果たすべき使命）による評価を踏まえて、経営会議・取締役会の議論を経て、見直し・決定しています。

マテリアリティ（重要課題）の位置づけ



三菱総研グループのマテリアリティ

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
事業を通じた 豊かで持続可能な 社会の構築	 個人のウェルビーイング 健康・自己実現・繋がり確保	- ヘルスケア分野事業 - 人材分野事業 - 地域・コミュニティ分野事業	
	 社会の持続可能性 安全安心と地球の持続可能性の確保	- 金融・カード事業 - 情報通信分野事業 - エネルギー・環境分野事業 - 食農分野事業 - レジリエンス分野事業	
	 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	- DX事業 - 先端技術研究 - 社会実装事業の注力展開	
三菱総研グループ の持続的成長	 人的基盤 人と組織の持続的成長	- 人材確保・育成、FLAPサイクル®運用 - ワーク・ライフ・バランス、健康経営 - ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン - 組織風土改革	
	 知的・共創基盤 知の統合と共創基盤としての協働発展	- 研究・提言活動、知財蓄積、AI活用 - 顧客・ビジネスパートナーネットワーク形成 - グループ経営	
	 社会信頼基盤 社会的信頼性の維持・向上	- リスク管理・情報セキュリティ - コーポレートガバナンス - 自社の脱炭素に向けた取り組み	

③リスク管理

当社グループにおけるサステナビリティに関連するリスクは、「第2 事業の状況 3 事業等のリスク」に記載のとおり、当社グループ全般のリスクマネジメント体制、リスクマネジメント方法の中で識別、評価、管理しています。加えて、社長がCSOを務めるサステナビリティ経営推進体制のもと、サステナビリティにかかる方針や施策の管理、取締役会への報告を行っています。

詳細は、「第2 事業の状況 3 事業等のリスク」をご参照ください。

(2) 気候変動

①ガバナンス

気候変動に関するガバナンスは、「(1) サステナビリティ共通 ①ガバナンス」をご参照ください。

②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、環境規制等）が導入され、社会全体が積極的に気候変動対策に取り組みシナリオ（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。なお、参考としたシナリオは、1.5℃シナリオについては当社のカーボンニュートラル提言に加え、気候変動に関する政府間パネル（IPCC）1.5℃特別報告書（SR15）、国際エネルギー機関（IEA）WEO NZE2050、4℃シナリオについては政府間パネル（IPCC）RCP8.5等をそれぞれ参照しています。

また、シナリオ分析に当たっては当社グループが、その事業領域に再エネ、脱炭素、電池技術などの気候変動に対する緩和プロジェクト並びに、防災・レジリエンス、インフラ強化などの気候変動に適應するための適応プロジェクトといった気候変動関連領域を含むことを勘案し、現状の当社グループの事業を気候変動関連領域／その他戦略領域に分類し、2030年時点のそれぞれの事業規模を想定した上で、新たに創出される新領域の事業拡大、炭素税等の対応コスト等を考慮して財務影響を算出しました。

2つの気候変動シナリオに加え、気候変動関連領域の事業戦略を2とおり（成長／標準）設定することにより、計4とおりのシナリオをもとに財務影響を分析しております。

事業・財務影響区分		対象事業(構成比率)		想定ケース別の事業成長率			
				1.5℃ シナリオ		4℃ シナリオ	
		1.5℃ シナリオ	4℃ シナリオ	(a)成長ケース	(b)標準ケース	(a)成長ケース	(b)標準ケース
①気候変動 関連領域	緩和プロジェクト (CN戦略PJ含)	15%程度 (緩和系中心)	5%程度 (適応系中心)	高成長率	ベース成長率	高成長率	ベース成長率
	適応プロジェクト						
②その他戦略領域		上記以外	上記以外	ベース成長率	ベース成長率	ベース成長率	ベース成長率
③新領域(新たな社会需要)				高成長率	—	—	—
④対応コスト		—		・炭素税:2030年導入 ・電力料金:2030年料金上昇		・経済停滞⇒免注減(受注減)	

(補足情報)

- ・緩和プロジェクト : 再エネ、脱炭素、原子力(革新的技術)、電池、電力網整備、農業・農協関連、経営戦略・ファイナンス
- ・CN戦略PJ : 緩和プロジェクトのうち当社CN提言に沿って展開する事業
(①電力部門早期ゼロエミ化、②戦略的イノベーション誘発、③需要側行動変容)
- ・適応プロジェクト : 防災・レジリエンス、インフラ強化、原子力(廃炉等)、農業・農協関連、リスクマネジメント・ファイナンス

シナリオ分析に基づいた2030年の当社グループの気候関連リスク・機会の財務影響は以下のとおりです。

シナリオ	主なリスク・機会		顕在化する時間軸 ^{※1}	財務影響 ^{※2}	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 ^{※3}	中期～長期	小	- 日本国内において炭素税を含む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/t-CO₂(IEA to2025、IEA NZE2050 先進国炭素税価格)の範囲で想定^{※4}
		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 - IEA WEO2018の予測をベースに過去の電力価格推移の自社分析も踏まえ、上昇幅として7～30%程度を想定
		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、また気候変動にかか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不振リスクを想定
	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なか、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。
4.0℃シナリオ	リスク	風水害等の激甚化による経済の停滞	短期	小	- 大型台風が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
	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水準見通しについて以下の独自の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>

いずれのシナリオにおいてもリスクの財務的影響度は限定的と評価しています。

- (1) 当社グループのGHG(温室効果ガス)排出量、電気使用量が小規模であること(1.5℃シナリオ)。
- (2) 当社グループ施設の立地、建物の堅牢さ、リモートワーク環境の整備状況などから激甚災害に対する対応に大きな支障はないと想定されること(4℃シナリオ)。

一方で、カーボンニュートラルに向けた社会全体の意識の高まりと激甚災害に対する対応の必要性から、脱炭素に資する研究・コンサルティング・システム実装やレジリエンスを高める防災やリスクマネジメントへのニーズは拡大しています。以上からリスクに比して機会の取り込みの財務的影響度が相対的に大きいと評価しています。

(気候変動にかかるリスクと機会への対応策)

当社グループにとっての気候関連の主な機会はカーボンニュートラルに向けた事業環境の転換であり、主なリスクは炭素税導入によるコストの増加、激甚災害頻発による経済停滞の影響等であることが明らかとなりました。リスクと機会への主な対応策は以下のとおりです。

(機会を伸ばす対応策)

カーボンニュートラルに向けた事業環境の転換への対応策は、2021年9月に当社がカーボンニュートラル提言において示した3つのキーポイント（①電力部門の早期ゼロエミッション化、②戦略的なイノベーションの誘発、及び③需要側の行動変容）について、関連分野での政策検討支援や民間企業へのコンサルティング業務を拡大していくことであると考えます。

具体的には、気候変動への対応ニーズが官民に高まる中で、政府の進める省エネルギー戦略、脱炭素戦略、再生エネルギー普及の政策立案など、国内におけるカーボンニュートラル政策の具体的推進にかかる政策立案のサポート、実証実験等のサービスを提供してまいります。

企業に対しては、再生可能エネルギーの主力電源化を推進するニーズに対して、蓄電池・EVの有効活用、分散型リソース（DER）の最適運用計画の立案のほか、安定的な非化石電源としての原子力の安全利用、イノベーションによる新しい技術開発などを提供してまいります。また、2023年度においては、電力卸売価格予測・配信サービスを電力会社、ガス会社などエネルギーカンパニーに提供する事業を分社化（株式会社MPX^(*)）し、欧州のクオンツハウスと業務資本提携を結ぶなど、サービスラインナップを充実させました。この他にも、再エネの導入を促進するため、当社自身が全国4つのメガソーラー事業へ出資するとともに、他の再エネ発電事業者も含めてアセットマネジメントサービスを提供しています。

現在、進行中の中期経営計画においては、こうした取り組みを加速するため、カーボンニュートラルに資するGX（グリーン・トランスフォーメーション）分野の売上拡大をKPIとして当該分野に重点的な人的資源に配分と開発投資を進めています。あわせて、社会全体で厳格な気候変動対策が導入されず、大型台風、集中豪雨、高潮などの激甚災害の発生頻度が高まる4℃シナリオに対しては、災害リスクマネジメント支援や防災・レジリエンスのDX戦略、サービス開発支援などのコンサルティング、システム実装のサービスを充実させてまいります。

(*)MPX：連結子会社。電力市場の分析プラットフォーム「MPX」を通じた卸電力市場に関する情報配信、電力事業の市場リスク計算等を行う。

(リスクを低減させる対応策)

主たる気候関連リスクは炭素税導入によるコストの増加、激甚災害頻発による経済停滞の影響です。

当社グループのスコープ1、2によるGHG排出量は5,917tCO₂（2024年9月期）と少なく、かつデータセンターやオフィスでの電力使用に起因するスコープ2が大半を占めます。炭素税等のカーボンプライシングの検討が進む中で、GHG排出量の削減を通じて財務影響を最小化する取り組みは不可欠です。このため、当社グループとして再生可能エネルギーの導入を積極的に推進、特にデータセンターの再生可能エネルギー比率向上等を進めるほか、業務効率化や生産性向上、ワークスタイル改革、省エネルギー型の設備への更新投資、オフィスのLED化等を進め、電力由来のGHG排出量削減を図ります。あわせて、激甚災害の頻発による経済の停滞リスクに対しては、従業員のリモートワーク環境の整備、人手に依存しないサービス提供型ビジネスの拡大に取り組むことで収益低下インパクトの緩和を図ります。

③リスク管理

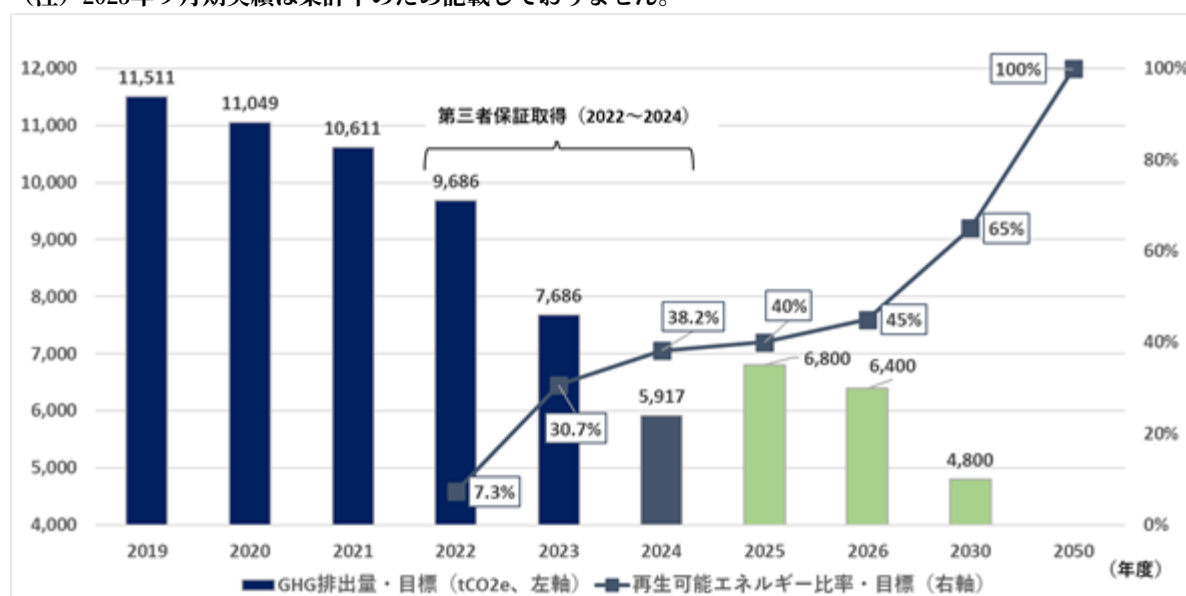
当社グループにおける気候変動に関連するリスクは、「第2 事業の状況 3 事業等のリスク」に記載のとおり、当社グループ全般のリスクマネジメント体制、リスクマネジメント方法の中で識別、評価、管理しています。TCFDの枠組みに沿った開示の検討過程で抽出された気候関連リスクと事業及び財務影響分析の結果は、当社事業に影響を及ぼすリスクとして、経営会議、取締役会に報告しています。

④指標及び目標

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（スコープ1、2）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。

	実績						目標			
年度	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2030	2050
GHG排出量 (スコープ1、2) (tCO ₂ e)	11,511	11,049	10,611	9,686	7,686	5,917	6,800	6,400	4,800	0
再生可能エネルギー比率・目標	0%	0%	0%	7.3%	30.7%	38.2%	40.0%	45.0%	65.0%	100%

（注）2025年9月期実績は集計中のため記載しておりません。



<スコープ3の算定に向けた取り組み>

2024年度よりスコープ3のGHG排出量の算定を開始し、第三者保証を取得しました。2024年度については、以下のとおり対象をカテゴリー1～7としています。今後、対象カテゴリーを順次拡大し、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まいります。

2024年度GHG排出量(スコープ3)

カテゴリー		排出量(tCO ₂ e)
1	購入した製品・サービス	59,137
2	資本財	11,976
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	2,605
4	輸送・配送(上流)	123
5	事業から出る廃棄物	432
6	出張	3,842
7	雇用者の通勤	921
合計		79,036

(3) 人的資本・多様性

①戦略

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まいります。その実現のため、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の解消に向けた採用、昇降任・配置、育成等の施策を立案・実施し、人材ポートフォリオの実現を目指します。

その一環として、2025年10月に人事制度改定を行いました。今回の人事制度改定では、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を目指しています。具体的には、年功的要素が残る職能資格等級を撤廃し、役割等級に統一、役割やポストをこれまで以上に柔軟に設定できるようにしました。複線型のキャリアパスを可能とする「連峰制」をさらに進め、異なる専門性で高位ポストに昇任できる仕組みとしています。また、定年後の再雇用者（シニア・エキスパート）の活躍を期待して、シニアの処遇改善を図りました。従業員のエンゲージメントをさらに深めながら、改定後の制度を円滑に運用し、実効性を高めてまいります。

人材育成に当たっては、社員個々の志向に応じた育成・成長を支援する当社独自の「FLAPサイクル」を導入しています。また、人員規模の増大、人材の多様化に応じた、計画的かつ継続的な育成・キャリア形成支援研修の重要性の高まりから、当社に「MRIアカデミー」、三菱総研DCS株式会社に「デジタルアカデミー」を設置し、経営理念を具現化する人材を輩出するための教育施策を実施しています。

2024年4月に開校した「MRIアカデミー」では、経営理念を具現化する人材を計画的・継続的に輩出するための人材育成・キャリア形成支援策を実施しています。当社の強みである最先端の科学技術やAI、イノベーション創出に関する知見など、「当社ならではの」研修体系を構築するとともに、増加傾向にあるキャリア入社者に対するシンクタンク/コンサルティングスキルに係るプログラムを充実させ、人材育成を行うことでお客様への提供価値を向上させていきます。またMRIアカデミーでは、研修だけでなく、FLAPサイクルに基づく、キャリア形成支援策やシニア・エキスパート活躍策にも取り組んでいます。

三菱総研DCS株式会社においても、DX人材の活用、教育、リスクリング並びに社内認定制度を受け持つ「デジタルアカデミー」を設立し、組織的な人材育成に取り組んでいます。特に顧客接点を担う営業やプロジェクト・マネージャー、ITコンサルタントの育成に注力するとともに、技術革新やビジネス環境の変化への対応力をより強化するため、思考力や対人力といったポータブルスキル研修を社員各層に展開しています。加えて、社員の自律的キャリア形成を狙いとしたリカレント支援にも取り組むことで、持続的な人材価値向上を図っています。



また、経営理念である「豊かで持続可能な未来の共創」を実現するための原動力は、当社においては人材に他なりません。人材一人ひとりが最大限の力を発揮していくためには、女性比率、外国人採用、キャリア採用といった狭義のダイバーシティに留まらず、多様な発想、能力をもった人材が活発な議論を交わす職場環境や企業風土が必要不可欠です。また、活発な議論を行うためには、社員の多様性を高めるだけでなく、互いの違いを尊重し、助け合うことで生き生きと働ける組織を育むことが必要です。

こうした考えをもとに、人材の育成に関する方針及び社内環境整備に関する方針として、当社では「中計2026」の重要施策の一つに「ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（DE&I）の推進」を掲げています。2022年11月に策定した「DE&I行動指針」に基づき、全社員が議論に参加する職場ディスカッションやDE&Iに関する研修の実施、有識者と社長による対談、社員同士がキャリアを語り合う場を設置し、それぞれのアーカイブ動画やセミナーを社内に向け配信しています。経営層から若手、またキャリア入社者や育児休職取得者など、それぞれの立場からの意見や実体験を集約し、DE&I行動指針の実践ツールを作成し、社内に広める取り組みを進めています。

②指標及び目標

当社グループは、中計2026では、最終年度である2026年9月期の目標に以下を掲げ取り組んでまいります。なお、当該指標については、連結グループの主要な事業を営む当社及び一部の子会社において、関連する指標のデータ管理とともに具体的な取り組みが行われているものの、その他子会社については、データ収集体制を構築中であり、連結グループとしての記載が困難であります。このため、次の指標に関する目標及び実績は、連結グループにおける主要な事業を営む当社、エム・アール・アイリサーチアソシエーツ株式会社及び三菱総研DCS株式会社が対象となります。

2026年9月期目標

- ・1人当たり研修受講回数 2.7回（2023年9月期2.1回/人比30%増加）
- ・女性採用比率 34%（2023年9月期32%からの着実な向上）
- ・エンゲージメントスコア 70以上（2023年9月期実績74並み高水準の維持）

2025年9月期実績

- ・1人当たり研修受講回数 3.37回
- ・女性採用比率 29.8%
- ・エンゲージメントスコア 73.4

3【事業等のリスク】

有価証券報告書に記載した事業の状況、経理の状況等に関する事項のうち、経営者が連結会社の財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況に重要な影響を与える可能性があると認識している主要なリスクは、以下のようなものがあります。但し、全てのリスクを網羅したものではなく、現時点では予見できない又は重要とみなされていないリスクの影響を将来的に受ける可能性があります。当社グループは、以下（１）（２）に記載のリスクマネジメント体制・方法により、発生回避及び発生した場合の適切な対応に努めております。なお、文中における将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において当社グループが判断したものであります。

（１）当社グループのリスクマネジメント体制

当社グループ全体のリスクマネジメントのため、リスクマネジメントの最終責任者である社長がリスクマネジメント担当役員を任命するとともに、リスクマネジメント統括部署としてリスク管理部を設置しています。

リスクマネジメント統括部署は、グループ企業のリスク管理部署と連携して、リスク予兆の把握及び緊急時のリスクマネジメントを実施しています。下記のリスクマネジメント方法により、月次でリスク予兆を全社から把握した上で経営会議に報告していることに加え、内部統制・リスク管理委員会（委員長：社長）を年４回開催し、総括と年度方針・計画を年１回以上、経営会議に付議した上で取締役会に報告しています。

（２）当社グループのリスクマネジメント方法

① リスク把握とアセスメント

リスクマネジメント統括部署は、当社グループの事業に係るリスクを継続的に調査・把握しています。把握したリスクは発生確率及び影響規模に応じて評価のうえ、当該評価により優先度が高いとされたリスクについては重点的に事前対策を講じています。

② リスクモニタリングと対策

リスクマネジメント統括部署は、リスク顕在化の早期把握及び未然防止のために、月次でリスクの状況及び予兆を全社から収集した上で、適切なリスク対応をしています。また、リスクマネジメントの進捗管理のために、リスクモニタリングの結果をとりまとめ、経営会議に月次報告を行っています。

③ 顕在化したリスクへの対応

リスクが顕在化した場合、リスクマネジメント統括部署は、影響の最小化のため適切な対応を検討し実施します。規則に定めた危機警戒時又は危機発生時に該当するときは、速やかにリスクマネジメント担当役員又は社長を筆頭とする危機管理の体制に移行し、迅速なリスクへの対応を行います。

（３）特に重要なリスク

① 情報セキュリティに関するリスク

当社グループは、個人情報やお客様の機密情報等を多く取扱っており、情報管理やセキュリティ管理は、企業の信頼に直結する重要な事項であります。そのため、コンピュータウイルスによる感染やサイバー攻撃等の外部からの不正アクセス、自然災害の発生、リモートワークの増加、海外拠点の整備に伴う情報管理の不徹底等により、情報漏洩、紛失、破壊等の事態が発生した場合には、お客様等からの損害賠償請求や当社グループの信用失墜等につながり、業績に影響を及ぼす可能性があります。

当該リスクに対応するため、居室への入退室管理、情報・ネットワーク機器のセキュリティ対策、メール送信時の運用ルール整備、社員等を対象とした定期的な教育、情報漏洩を想定した事故対応訓練、海外営業所での現地個別対策等の情報管理の強化・徹底を図っております。また、リモートワークの増加に伴い、これに対応した情報取り扱い方法の規則化を行っています。

② プロジェクトに関するリスク

当社グループのシンクタンク・コンサルティングサービスの主な業務、ITサービスにおけるシステム開発は、仕様や業務内容がお客様の要求に基づき定められ、プロジェクト単位で遂行されております。契約ごとの個別性が高く、お客様要望の高度化、案件の複雑化や完成までの事業環境の変化等によって、受注時に採算性が見込まれる案件であっても、作業工数の増加により採算が確保できない可能性があります。特に、新技術を活用した案件や新規のお客様・業務分野の受注においては、受注時の想定以上に作業が発生することがあります。また、管理が不十分で品質が低下した場合あるいは予想外の事態の発生により採算が悪化した場合には、業績に影響を及ぼす可能性があります。

当該リスクに対応するため、入口管理においてプロジェクトに対する全社共通の基準に基づくリスクチェックを実施しています。遂行管理においては、注視すべきプロジェクトに対するモニタリング、採算性等に係る自動アラートの仕組みやプロジェクトリーダーによる日々の管理に加えて、ラインマネージャーによるチェックを実施しています。

③ 官公庁との取引に関するリスク

当連結会計年度の官公庁向け売上高は、連結売上高の28.7%を占めております。

官公庁においては、DX推進を見据えた成長戦略に基づく積極的な財政出動や、より複雑で高度な事業推進が予想されます。

当社グループにとって、実績が豊富で強みが発揮できる領域に政策の重点がシフトすることは追い風になりますが、複雑・高度化する事業内容への対応遅れや、競合他社との受注競争激化が生じた場合には、業績に影響を及ぼす可能性があります。

当該リスクに対応するため、各種情報の収集と結果の要因分析による提案段階での改善活動、より一層のお客様価値を提供できるよう遂行段階並びに成果品質の改善活動を継続的に取り組んでいます。

また、官公庁との取引においては、競争阻害行為の禁止や会計手続の透明性がより一層求められるようになっております。この点において不適切な対応等があった場合には、業績に影響を及ぼす可能性があります。

当該リスクに対応するため、マニュアル等の整備や社員向け研修を継続的に実施するなどコンプライアンス遵守の徹底に取り組んでいます。

④ 新事業に関するリスク

当社グループは、VCP（価値創造プロセス）経営を積極的に進め、研究・提言から社会実装までを視野に入れた展開を行っております。こうした展開に伴い、当社グループでは新事業や、業務や資本の提携を必要とする事業も増えてくると見込んでおります。しかしながら、予想以上の事業環境の変化、事業パートナーの状況変化、サービス利用者の不評やクレームの増大、システム障害等によるサービスの停止等が生じた場合には、当該事業の中断や利用者等からの損害賠償請求、当社グループの信用失墜が発生し、業績に影響を及ぼす可能性があります。

また、AI等を活用した事業では、AI等の活用で求められる公平性や透明性、安全性及びそれらの説明責任への対応が不十分だった場合、同様に業績に影響を及ぼす可能性があります。

さらに、現場作業を行う新事業では、労働安全衛生に十分注意して業務を行っておりますが、管理不十分により事故が発生する可能性があります。

当該リスクに対応するため、このような事業においては、事業予測、投資の収益性、総合的なリスク等を社内審査プロセスに則り確認したうえで、実施の判断を行っております。

また、「新事業創造プロセス基準」及び「AI事業推進の指針」等の関連規則を定め、これに基づく事業開発とサービス運用を行っております。

⑤ 人材に関するリスク

当社グループが、社会やお客様の多様なニーズに応え、持続的な成長を遂げるには、高度な専門性、独自性、創造性を持つ人材を確保・育成し、活躍の機会を提供することが極めて重要であります。

しかしながら、採用難や労働市場全体の流動性の高まり、あるいは当社グループの就業環境の悪化等により、高い専門性を持つ人材を十分に確保できない場合、業績に影響を及ぼす可能性があります。

当該リスクに対応するため、当社グループは、採用・育成の充実、ダイバーシティの推進、育児支援制度をはじめとする福利厚生の実施、勤務時間を含む就業環境の整備、ハラスメント防止等の多面的な人材施策により、ゆとりと活力を創造する働きやすかつ働きがいのある環境の確保に努めております。

また、海外へ滞在して業務を行う場合は、安全対策の強化、情報収集の複線化、渡航者・駐在者への注意喚起等の対策に取り組んでいます。

(4) 重要なリスク

① グループガバナンスに関するリスク

当社は、三菱総研DCS株式会社（DCS）をはじめ子会社、関連会社を有しております。当社グループとしての企業価値の向上と業務の適正を確保する体制を整備しておりますが、子会社の統治が十分に機能せず、発生したインシデントの対応の遅れなどが生じた場合には、業績に影響を及ぼす可能性があります。

当該リスクに対応するため、「第4 提出会社の状況 4. コーポレート・ガバナンスの状況等」に記載のとおり、グループ内部統制を整備するとともに、中期経営計画における重要課題として、人材育成も含めた連結経営高度化・組織風土改革などのガバナンス向上を位置づけ、人事交流やコンプライアンス意識啓発策の相互連携など、当社グループ間の連携を意識した組織・風土改革を推進してまいります。

（子会社DCSと本社非支配株主（株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ（MUFG））との関係）

当社グループのITサービスセグメントの中核を担うDCSの株主構成は、当連結会計年度末において、当社80.0%、MUFG 20.0%となっております。MUFGの子会社である株式会社三菱UFJ銀行は、DCSにとって主要かつ重要な取引先であります。

当連結会計年度におけるDCSと同行（同行の情報システム子会社である三菱UFJインフォメーションテクノロジー株式会社を含む）との取引は、DCS売上高の約4分の1を占めております。DCSは同行の基幹系システムの開発・運用・保守関連業務を長年にわたって受託してきた実績を有し、今後とも良好な業務取引関係が維持されると見込んでおります。

当連結会計年度末において、DCSの取締役及び監査役13名のうち、当社の役職員を兼ねる者は4名、当社出身者は1名、株式会社三菱UFJ銀行の役職員を兼ねる者は1名、同行出身者は2名であります。

当社の役職員を兼ねる者を任命することにより一層のグループガバナンスの向上に努めております。あわせて、今後とも社内外から事業の専門知識や経営経験を有する有能かつ適切な人材を登用すべく取り組んでまいります。

② 知的財産権に関するリスク

当社グループは、事業競争力確保の観点から、知的財産を重要な経営資源と捉え、その保護に積極的に取り組むとともに、第三者の知的財産権を尊重し侵害することがないよう努めております。しかしながら、他人の知的財産権その他の権利を侵害する結果となった場合には、損害賠償請求や当社グループの信用失墜等により、業績に影響を及ぼす可能性があります。

当該リスクに対応するため、著作権に係る社内規則を整備しているほか、毎年、各種教育研修を実施しています。また、納入前の成果品チェック等を実施しています。

③ 生成AIの利活用に関するリスク

生成AIは、AIによりWEB 検索結果の要約や文書作成等ができる自然言語処理ツールであり、その特性を見極めつつ、適切に活用することで当社の価値を高めることが期待されます。しかしながら、現段階では間違った結果となることも多く、また秘密情報の入力による情報漏洩、出力結果の著作権侵害等、利用方法を誤ると当社の調査結果の信頼性を毀損する可能性があります。一方で、生成AIが普及することにより、当社グループが受託して行っている調査業務や分析業務をお客様ご自身で行えるとなると、当社の事業機会や競争力が喪失する可能性もあります。

当該リスクに対応するため、「生成AIガイドライン」を定め、これに基づく生成AIの効果的な利用を推進しております。また、最新の生成AIの普及状況や技術の進展を注視し、生成AIを最大限に活用するプロジェクトをお客様にご提案・ご提供することで、競争優位を維持するよう努めております。

④ 外注に関するリスク

当社グループは、外部専門家の知識・ノウハウの活用あるいは生産性向上のため、業務の一部を外部委託しております。

ITサービスセグメントのシステム開発でプログラム作成業務を委託しているほか、シンクタンク・コンサルティングサービスセグメントでは、各種調査・データ入力業務等を委託しております。

しかしながら、委託先において予想外の事態が発生した場合には、品質保持のためのコスト増、納期遅れに伴うお客様への損害賠償等が発生し、業績に影響を及ぼす可能性があります。

当該リスクに対応するため、当社グループは、委託先に対して品質水準及び管理体制に関して定期的な審査を実施し、必要に応じて改善指導を行う等、優良な委託先の安定的確保に努めております。

⑤ 情報サービス産業に関するリスク

a. 情報サービス産業における事業環境

当社グループが属する情報サービス産業は、事業競争力の強化へ向けたIT投資等の拡大が期待される領域への異業種参入や、ITリソースの調達のコスト化が一段と進んでおり、業界内の価格競争や熾烈な技術開発競争が一層加速しております。このため、価格競争の激化、品質の低下や技術革新への対応の遅れ等が発生した場合には、業績に影響を及ぼす可能性があります。

当該リスクに対応するため、当社グループは、コンサルティングからシステム開発・運用、BPOまで一貫したサービスを提供できる体制を整え、企画提案力並びに品質・生産性のさらなる向上にも取り組んでおります。

b. 情報処理サービス

当社グループが提供する情報処理サービスは、データセンターに係る運用機器及びシステム等への更新投資及び新規投資が必要であり、投資額は情報処理サービス契約により複数年にわたって回収することになります。このため、予想以上の経済環境の変化、お客様の経営状況の変化等が生じた場合には投資額の回収ができず、業績に影響を及ぼす可能性があります。

当該リスクに対応するため、投資実施に当たってはお客様ニーズ、事業予測、投資の収益性等を総合的に検討したうえで決定しております。

⑥ 金融業界との取引に関するリスク

当社グループの当連結会計年度の金融業向け売上高は、連結売上高の44.7%を占めております。

金融業向け業務は、法規制・制度対応に関連した情報化投資、情報セキュリティ投資が活発化していることに加え、内部データの解析による商品開発やリスクマネジメント等に関連するコンサルティング業務を継続的に受注しており、今後とも金融業界との取引は順調に推移するものと見込んでおります。しかしながら、事業環境の急変、お客様の経営状況の変化や情報システム投資方針の変更が生じた場合には、業績に影響を及ぼす可能性があります。

当該リスクに対応するため、グループの強みを活かした領域への事業展開を強化し、提供価値の向上とともに、成長性・収益性を高めるべく、中期経営計画に沿った事業の持続的な成長を目指してまいります。

⑦ 大規模な災害等に関するリスク

新型コロナウイルスをはじめとする大規模な感染症や地震等の大規模な災害によって、従業員の出社が制限されるなど、企業活動に影響を及ぼす可能性があります。

また、情報処理サービスは、システムの安定稼働が重要な要素であり、天災、事故、人的ミス等何らかの要因によるシステムの不具合・故障等が発生した場合には、業績に影響を及ぼす可能性があります。

当該リスクに対応するため、前掲のリスクマネジメント体制及び手順によりリスクへの対応を迅速に行うことにより、影響の最小化のため適切な対応を検討し実施します。

⑧ その他想定されるリスク

a. 退職給付債務に関するリスク

当社グループの退職給付費用及び退職給付債務は、割引率や年金資産の期待運用収益率等の数理計算上設定した前提条件に基づいて算出されており、年金資産の時価の下落、金利環境の変動等により、退職給付費用が増加した場合には、業績に影響を及ぼす可能性があります。

b. 業績の季節変動

当社グループでは、主要な取引先である官公庁の会計年度の関係により、例年第3四半期に受注し翌第2四半期に納期を迎えるプロジェクトが多いことから、第1、第2四半期の業績が他の四半期と比較して良く、特に第2四半期は完了を前に業務遂行のピークを迎えることもあり、会計年度を通して最も営業利益が大きくなる傾向があります。また、売上高の小さい第3、第4四半期においては、人件費や販売費及び一般管理費等の経費は毎四半期ほぼ均等に発生するため、営業赤字となることがあります。

なお、最近2年間の当社グループの四半期毎の業績の概要は以下のとおりであります。

	2024年9月期				
	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	年度計
売上高 (百万円)	27,668	38,865	23,720	25,108	115,362
営業利益又は営業損失 (△) (百万円)	2,037	6,564	△1,542	1	7,060

	2025年9月期				
	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	年度計
売上高 (百万円)	27,706	37,731	26,185	29,834	121,458
営業利益又は営業損失 (△) (百万円)	1,480	5,339	△186	1,377	8,010

4【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】

(1) 経営成績の状況

当連結会計年度（2024年10月1日～2025年9月30日）は「中期経営計画2026」（「中計2026」）の2年目にあたり、中計2026期間全体の折り返し地点となります。「中計2026」では、当社グループの経営理念のもと、財務、非財務、社会の3価値の拡大とともに、DX事業の成長による規模拡大と基幹事業の質の改革による収益性向上、次世代事業の育成・拡大による事業ポートフォリオ転換を目指しております。

具体的には、公共向けとして行政DXの推進、民間向けにDXコンサルティングとクラウド移行を組み合わせた支援やビッグデータ分析を採り入れたデジタルマーケティング、金融向けに事業領域や顧客層拡大などを積極的に展開しています。

当連結会計年度においては、「中計2026」初年度（前連結会計年度）に明らかになった課題を踏まえ、シンクタンク・コンサルティングサービスセグメント（TTC）における人材増強と生産性向上、新事業等の選択と集中を進めていることに加え、ITサービスセグメント（ITS）では、主力事業の強化・利益率の改善を図りつつ、戦略的な人材活用を強化してきました。

当連結会計年度第2四半期（中間期）決算においては、TTCの受注遅れやITSにおける不採算案件に伴う費用増により減益となりましたが、第3四半期以降、TTC及びITSいずれも好調な受注を背景に売上が伸長しました。TTCでは高い稼働を維持するとともに、人員の再配置や経費抑制等の効果が発現し、ITSにおいては、不採算案件の収束や退職給付に係る一過性のプラス影響もあり、利益率が改善しました。

このような結果、当社グループの当連結会計年度における業績は、売上高は121,458百万円（前年度比5.3%増）、営業利益は8,010百万円（同13.5%増）、経常利益は9,734百万円（同19.5%増）、親会社株主に帰属する当期純利益は6,386百万円（同27.6%増）となりました。

セグメント別の業績は次のとおりであります。

（シンクタンク・コンサルティングサービス）

当連結会計年度は、前期の複数の大型案件終了の影響があったものの、官公庁のICT関連（サイバーセキュリティ、ヘルスケア分野のDX等）や、エネルギー・運輸・IT関連の民間企業向けのシステム、事業戦略支援関連業務等が貢献し、売上高（外部売上高）は47,090百万円（前年度比3.7%増）、経常利益は、増収影響に加え、持分法による投資利益（営業外収益）が寄与し、5,715百万円（同34.9%増）となりました。

（ITサービス）

当連結会計年度は、公共向けシステム案件や金融・カード分野の決済領域案件の伸長等により、売上高（外部売上高）は74,367百万円（前年度比6.3%増）となりました。コスト増加要因として上期に発生した不採算案件影響や三菱総研DCS株式会社の本社移転関連費用の計上がありましたが、増収影響に加え、退職給付債務の算定に用いる割引率の見直し等による数理計算上の差異が増益に寄与した結果、経常利益は4,037百万円（同3.3%増）となりました。

(2) 財政状態の状況

当連結会計年度末の総資産は、前連結会計年度末と比べて8,380百万円増加し、128,113百万円（前年度末比7.0%増）となりました。内訳としては、流動資産が79,487百万円（同7.0%増）、固定資産が48,625百万円（同7.0%増）となりました。流動資産は、売上増加に伴い契約資産が3,435百万円増加しております。固定資産は、主に三菱総研DCS株式会社の本社移転やデータセンター設備増強等により建物及び構築物が581百万円増加、建設仮勘定が1,131百万円増加し、また時価評価等により投資有価証券が921百万円増加しております。

負債は、前連結会計年度末と比べて3,407百万円増加し、46,766百万円（同7.9%増）となりました。これは、買掛金が1,105百万円増加、賞与引当金が1,488百万円増加したこと等によるものであります。

純資産は、主に利益剰余金が1,934百万円増加したことや自己株式の消却等により自己株式が1,925百万円減少したことで、前連結会計年度末に比べ4,973百万円増加し、81,346百万円（同6.5%増）となりました。自己資本比率は、56.1%となっております。

(3) キャッシュ・フローの状況

当連結会計年度末における現金及び現金同等物は、前連結会計年度末に比べ617百万円減少し、30,010百万円となりました。各キャッシュ・フローの状況とそれらの主な要因は、次のとおりであります。

（営業活動によるキャッシュ・フロー）

営業活動によるキャッシュ・フローは、6,422百万円の収入（前連結会計年度は13,535百万円の収入）となりました。これは主に、税金等調整前当期純利益10,241百万円及び減価償却費3,465百万円のほか、賞与引当金の増加1,488百万円、持分法による投資損益1,332百万円、投資有価証券売却損益1,541百万円、売上債権及び契約資産の増加2,338百万円、未払費用の減少2,908百万円、法人税等の支払2,691百万円によるものであります。

前連結会計年度との比較においては、税金等調整前当期純利益が2,259百万円増加した一方、売上債権及び契約資産の増減額が4,536百万円増加、未払費用の増減額が4,396百万円減少、法人税等の支払額が1,318百万円増加したこと等により、7,112百万円の収入減となりました。

（投資活動によるキャッシュ・フロー）

投資活動によるキャッシュ・フローは、4,005百万円の支出（前連結会計年度は2,906百万円の支出）となりました。これは主に、有形固定資産の取得による支出3,615百万円、無形固定資産の取得による支出2,782百万円、投資有価証券の売却による収入2,427百万円によるものであります。

前連結会計年度との比較においては、敷金及び保証金の差入による支出が954百万円減少した一方、有形固定資産の取得による支出が2,258百万円増加したこと等により、1,099百万円の支出増となりました。

（財務活動によるキャッシュ・フロー）

財務活動によるキャッシュ・フローは、3,008百万円の支出（前連結会計年度は4,938百万円の支出）となりました。これは主に、配当金の支払額2,564百万円によるものであります。

前連結会計年度との比較においては、長期借入金の返済による支出が500百万円減少、リース債務の返済による支出が316百万円減少、自己株式の取得による支出が1,034百万円減少したこと等により、1,929百万円の支出減となりました。

(4) 生産、受注及び販売の状況

① 生産実績

当連結会計年度の生産実績をセグメントごとに示すと、次のとおりであります。

セグメントの名称		当連結会計年度 (自 2024年10月1日 至 2025年9月30日)	前年同期比 (%)
シンクタンク・コンサルティングサービス	(百万円)	47,132	3.9
ITサービス	(百万円)	65,957	4.8
合計	(百万円)	113,089	4.4

(注) 金額は販売価格によっております。なお、セグメント間の取引は、相殺消去しております。

② 受注状況

当連結会計年度の受注状況をセグメントごとに示すと、次のとおりであります。

セグメントの名称	当連結会計年度 (自 2024年10月1日 至 2025年9月30日)			
	受注高 (百万円)	前年同期比 (%)	受注残高 (百万円)	前年同期比 (%)
シンクタンク・コンサルティングサービス	51,506	19.4	30,217	17.1
ITサービス	75,077	3.8	50,315	1.4
システム開発	47,553	9.0	24,215	11.8
アウトソーシングサービス	27,523	△4.1	26,099	△6.6
合計	126,583	9.6	80,532	6.8

(注) 1. セグメント間の取引は、相殺消去しております。
2. 継続的に役務提供を行い実績に応じて料金を受領するサービスにつきましては、翌連結会計年度の売上見込みを受注残高に計上しております。

③ 販売実績

当連結会計年度の販売実績をセグメントごとに示すと、次のとおりであります。

セグメントの名称	当連結会計年度 (自 2024年10月1日 至 2025年9月30日)	前年同期比 (%)
シンクタンク・コンサルティングサービス (百万円)	47,090	3.7
ITサービス (百万円)	74,367	6.3
システム開発 (百万円)	44,989	6.1
アウトソーシングサービス (百万円)	29,377	6.7
合計 (百万円)	121,458	5.3

- (注) 1. セグメント間の取引は、相殺消去しております。
2. 最近2連結会計年度の主な相手先別の販売実績及び当該販売実績の総販売実績に対する割合は次のとおりであります。

相手先	前連結会計年度 (自 2023年10月1日 至 2024年9月30日)		当連結会計年度 (自 2024年10月1日 至 2025年9月30日)	
	金額 (百万円)	割合 (%)	金額 (百万円)	割合 (%)
三菱UFJニコス(株)	17,182	14.9	15,391	12.7

(5) 経営者の視点による経営成績等の状況に関する分析・検討内容

経営者の視点による当社グループの経営成績等の状況に関する認識及び分析・検討内容は次のとおりであります。

なお、文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において当社グループが判断したものであります。

① 経営成績等の状況に関する認識及び分析・検討内容

当連結会計年度の経営成績の状況につきましては、「(1)経営成績の状況」に記載したとおりです。

② 経営方針、経営戦略、経営上の目標の達成状況を判断するための客観的な指標等

中計2026では、最終年度である2026年9月期の財務目標水準として、売上高1,350億円、経常利益140億円、ROE12%を掲げておりましたが、中計2年目である当連結会計年度までの業績進捗を踏まえ、売上高1,220億円、経常利益90億円、ROE8%と下方修正しました。特に経常利益は、当連結会計年度の実績が当初目標の69.5%にとどまっており、目標達成は厳しい状況であり見直しが必要と判断いたしました。下方修正の主な要因は、シンクタンク・コンサルティングサービスセグメントでは、主力のコンサルティング事業で人員計画が満たせず、生産性向上も想定水準に達しなかったことに加えて、成長を期待したサービス提供型事業の収益寄与も限定的であったことが重なりました。ITサービスは、売上の未達幅は大きくはありませんが、利益率が想定を下回り、利益減少の主因となっております。大型案件の剥落に対して代替事業の確保が十分でなかったことに加え、事業基盤改革等の施策経費も、対応を強化したことにより想定を上回りました。

中計最終年度である2026年9月期は事業再構築の1年と位置づけ、「第2 事業の状況 1経営方針、経営環境及び対処すべき課題等 (5) 優先的に対処すべき事業上及び財務上の課題」に記載のとおり、事業戦略の再構築、人的資本経営の強化を進め、企業価値並びに資本効率の向上を図ってまいります。

③ 財政状態、キャッシュ・フローの分析

当連結会計年度の財政状態、キャッシュ・フローの分析につきましては、「(2)財政状態の状況、(3)キャッシュ・フローの状況」に記載のとおりであります。

④ 資本の財源及び資金の流動性

当社グループの資金需要は、運転資金に加え、データセンターの設備・機器装置への投資、ソフトウェア開発費用、成長分野への事業投資や研究開発投資などで構成されます。これらの資金需要に対して、主に自己資金を充当し、必要に応じて金融機関からの借入等により調達する方針としております。

また、当社グループでは売上債権回収の季節変動が大きく、納期を迎えるプロジェクトが多い第2四半期までは支出が先行し営業活動によるキャッシュ・フローがマイナスになる傾向があります。季節的な資金需要に機動的かつ安定的に対応するため、比較的厚めの手元資金を確保するとともに、当座貸越契約を締結しております。売上高の2～3か月分が安定的な経営に必要な手元資金水準と考えており、それを超える分については、成長のための投資に活用しております。

当連結会計年度に実施した設備投資6,318百万円の所要資金は、自己資金とリースによっております。当連結会計年度末における有利子負債の残高は1,036百万円となっております。

当連結会計年度末の現金及び現金同等物は30,010百万円となっており、また堅調な業績により自己資本も充実しました。持続的な成長を実現するために、人材投資や設備投資、M&A等の事業・投資を積極的に推進していく財務基盤を備えていると考えております。

⑤ 重要な会計上の見積り及び当該見積りに用いた仮定

当社グループの連結財務諸表は、わが国において一般に公正妥当と認められている会計基準に基づいて作成されております。この連結財務諸表の作成においては、経営者による会計方針の選択・適用、期末日における資産及び負債、報告期間における収益及び費用等に影響を与えるような仮定や見積りを必要としております。過去の経験やその時点の状況として妥当と考えられる見積りを行っておりますが、前提条件やその後の環境等に变化がある場合には、実際の結果がこれら見積りと異なる可能性があります。

当社グループの連結財務諸表作成に当たって採用している重要な会計基準は、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等（1）連結財務諸表 注記事項（連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項）」に記載しておりますが、当社グループの連結財務諸表の金額に特に重要な影響を与える可能性のある主要な会計上の見積り及び仮定は以下のとおりです。

（総原価の見積りに基づくインプット法による収益認識及び受注損失引当金）

当社グループが受託する調査研究・コンサルティング及びソフトウェア開発等において、履行義務の充足に係る進捗率を見積総原価に対する実際原価の割合（インプット法）で算出し、その進捗率に基づいて一定期間にわたり収益を認識しております。

見積総原価は、各決算日時点における受注契約ごとの仕様、遂行体制、納期、進捗状況等に基づき、作業内容や工数を主要な仮定として見積っております。

また、当連結会計年度末において将来の損失が見込まれ、かつ、当該損失額を合理的に見積ることが可能なものについては、翌連結会計年度以降に発生が見込まれる損失額に対して、受注損失引当金を計上しております。

当社グループのシンクタンク・コンサルティングサービスの主な業務、ITサービスにおけるシステム開発は、仕様や業務内容がお客様の要求に基づき定められております。契約ごとの個別性が強く、お客様要望の高度化、案件の複雑化や完成までの事業環境の変化等によって、当初見積り時には予見不能な作業工数の増加により総原価の見積りが変動することがあります。総原価の見積りが大幅に変動した場合には、当社グループが認識する収益、受注損失引当金及び売上原価に影響を与える可能性があります。

（繰延税金資産）

当社グループは、過去の課税所得水準及び一時差異等のスケジューリングの結果に基づき回収可能性を判断し、将来の課税所得の見込みを主要な仮定として繰延税金資産を計上しております。

繰延税金資産の回収可能性は将来の課税所得の見積りに依存するため、経営環境に著しい変化が生じるなどにより将来の課税所得の見積額が変動した場合には、将来の繰延税金資産及び税金費用に影響を与える可能性があります。

（退職給付債務及び退職給付費用）

当社グループの退職給付債務及び退職給付費用は、数理計算上設定した割引率、昇給率、退職率、死亡率、年金資産の期待運用収益率などを主要な仮定として算定しております。

年金資産の時価の下落、金利環境の変動等により、数理計算の前提に変化が生じた場合には、退職給付債務及び退職給付費用に影響を与える可能性があります。

5【重要な契約等】

該当事項はありません。

6【研究開発活動】

当社グループは、「人と組織の持続的成長」を支える中長期的な人材育成、事業拡大に資するため、全社共通の探索や事業開発に資する研究及び開発（新事業開発）を実施しています。

シンクタンク・コンサルティングサービスセグメントでは、自社研究として研究・提言委員会を中心に、時機を捉え社会ニーズに即した研究テーマを選定し、進捗のフォローや成果の全社展開・公表発信を進めています。新事業開発については、ストック型事業の拡大、シンクタンクDX(*)の実現に向けて、部門横断の審査委員会を設置し、テーマの選定、進捗フォロー、成果の事業化を進めています。

また、ITサービスセグメントでは三菱総研DCS株式会社が中心となり、研究開発を実施しています。

(*)シンクタンクDX：生成AIを活用しバックオフィスを含む全社の生産性向上を図る取り組みをシンクタンクDXと称しています。

当連結会計年度における研究開発費は1,517百万円であり、シンクタンク・コンサルティングサービスに係る研究開発費は1,028百万円、ITサービスに係る研究開発費は489百万円であります。

セグメントごとの主な研究開発活動は、以下のとおりであります。

(1) シンクタンク・コンサルティングサービス

① 未来社会構想研究

以下2つのテーマに関する研究を進めました。

- ・AI・ロボティクス研究：2040年のAI・ロボティクス社会像を提示、日本が進むべき道を提言
- ・ワットビット連携戦略研究：地域の成長に繋がる2040年ワットビット連携の姿・戦略を提言

② シンクタンク基盤研究

シンクタンク基盤研究として、マクロ経済研究と先進技術研究を実施しました。

マクロ経済研究では、世界経済及び日本経済の最新動向を分析し、今後の経済見通しや政策提言等を取りまとめて公表・発信しました。

先進技術研究では、社会インパクトが期待されるヒューマン・デジタルツイン（HDT）に着目し、将来の可能性とリスク・技術体系を分析、研究成果を公表・発信しました。

いずれの研究も、得られた知見を他研究（未来社会構想研究、価値創造プロセス連動研究）や各部門事業へ活用することで、研究・提言活動及び当社事業の質向上に貢献しました。

③ 価値創造プロセス（VCP）連動研究

経営の基本方針のひとつである「VCP経営」に基づき、重点領域として取り上げた分野（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解決策に関する研究、社会実装に向けた提言を行いました。各分野の研究成果は、官公庁への政策提言や企業向けの提言として発信し、マスメディア等にて多数取り上げられるとともに、当社各部門の事業へ活用しました。

④ 新事業開発

新事業開発では、ストック型事業の拡大に向けて、当社の強みが発揮出来る領域であるエネルギー分野やビジネスアナリティクス（BA）・AI分野を中心に、新サービスの事業開発や事業化に取り組みました。

具体的には、これまでに開発した生成AIエージェントや情報収集基盤サービスと、当社の持つコンサルティングノウハウを統合した「インテリジェンス基盤」の提供を開始しました。

(2) ITサービス

情報の多様性や複雑性がさらなる進展を見せ、データ管理及び分析技術の高度化が重要視される中で、革新的なソリューションの創出・提供を目指した研究を継続的に実施しています。その成果として、低コストで運用効率の向上を可能にする「スマート運用プラットフォーム」の提供を開始しました。また、一部テーマは大学等との共同研究も実施しており、実用化に向けて進展しています。

第3【設備の状況】

1【設備投資等の概要】

当連結会計年度においては、6,318百万円の設備投資を行っており、セグメントごとに示すと、次のとおりであります。

シンクタンク・コンサルティングサービス	846百万円
ITサービス	5,501百万円
計	6,348百万円
消去又は全社	△30百万円
連結	6,318百万円

シンクタンク・コンサルティングサービスでは、有形固定資産183百万円、無形固定資産663百万円の投資を実施しております。主なものは、当社における事業用ソフトウェアや基幹業務システムに係る投資であります。

ITサービスでは、有形固定資産3,459百万円、無形固定資産2,042百万円の投資を実施しております。主なものは、三菱総研DCS株式会社における本社移転、基幹業務システム更改、千葉情報センター設備更改及び顧客向けのネットワーク機器・システム更改であります。

2【主要な設備の状況】

当社グループにおける主要な設備は、以下のとおりであります。

(1) 提出会社

2025年9月30日現在

事業所名 (所在地)	セグメントの名称	設備の内容	帳簿価額							従業員数 (人)
			有形固定資産					無形固定 資産 (百万円)	合計 (百万円)	
			建物及び 構築物 (百万円)	工具、器具 及び備品 (百万円)	土地 (百万円) (面積㎡)	リース資産 (百万円)	その他 (百万円)			
本社 (東京都千代田区)	シンクタンク・コンサルティングサービス	事務所及び設備	740	174	－ (－)	161	－	2,131	3,209	1,217 (315)

- (注) 1. 帳簿価額のうち有形固定資産「建物及び構築物」は、建物、建物附属設備、構築物及び資産除去債務に対応する除去費用の合計であります。
2. 帳簿価額のうち「無形固定資産」は、主にソフトウェア、ソフトウェア仮勘定であります。
3. 本社建物は賃借しており、年間賃借料は1,127百万円であります。
4. 従業員数の()は、臨時雇用者数を外書きしております。

(2) 国内子会社

2025年9月30日現在

会社名	事業所名 (所在地)	セグメントの 名称	設備の 内容	帳簿価額							従業員数 (人)
				有形固定資産					無形固定 資産 (百万円)	合計 (百万円)	
				建物及び 構築物 (百万円)	工具、器具 及び備品 (百万円)	土地 (百万円) (面積㎡)	リース資産 (百万円)	その他 (百万円)			
三菱総研 DCS(株)	本社 (東京都 港区)	ITサー ビス	情報 サービ ス生産 施設	1,679	687	— (—)	—	0	1,225	3,591	2,439 (369)
	千葉情報 センター (千葉県 印西市)	ITサー ビス	コン ピュー タ諸施 設	5,508	631	713 (10,000.06)	753	1,493	3,522	12,623	36 (24)

- (注) 1. 帳簿価額のうち有形固定資産「建物及び構築物」は、建物、建物附属設備、構築物及び資産除去債務に対応する除去費用の合計であります。
2. 帳簿価額のうち有形固定資産「その他」は、主に建設仮勘定であります。
3. 帳簿価額のうち「無形固定資産」は、主にソフトウェア、リース資産、ソフトウェア仮勘定であります。
4. 本社建物は賃借しており、年間賃借料は666百万円であります。
5. 千葉情報センターには、上表の他、オペレーティング・リース取引に係る賃借資産（工具、器具及び備品及びソフトウェア）があり、年間賃借料は6,638百万円であります。当該資産は、連結会社以外の者へ貸与しております。
6. 従業員数の（ ）は、臨時雇用者数を外書きしております。

3【設備の新設、除却等の計画】

当社グループの設備投資計画は、経営計画と一体で投資効率等を勘案して策定しております。当連結会計年度末現在における重要な設備の新設、改修計画は次のとおりであります。

重要な設備の新設・改修

会社名 事業所名	所在地	セグメント の名称	設備の内容	投資予定金額		資金調 達方法	着手及び 完成予定年月	
				総額 (百万円)	既支払額 (百万円)		着手	完了
(国内子会社) 三菱総研DCS(株) 本社 千葉情報セン ター 他	東京都港区 千葉県印西 市 他	ITサービス	データセン ター設備、 機器装置、 ソフトウェア等	4,110	—	自己資 金	2025年 10月	2026年 9月
			データセン ター設備 (特高受変 電設備更新 等)	5,198	1,351	自己資 金	2022年 4月	2027年 9月

- (注) 1. 完成後の増加能力を具体的に算定することは困難であるため、当該事項については記載しておりません。
2. 経常的な設備の更新等に伴うもののほか、重要な設備の除却予定はありません。

第4【提出会社の状況】

1【株式等の状況】

(1)【株式の総数等】

①【株式の総数】

種類	発行可能株式総数（株）
普通株式	60,000,000
計	60,000,000

②【発行済株式】

種類	事業年度末現在発行数（株） （2025年9月30日）	提出日現在発行数（株） （2025年12月10日）	上場金融商品取引所名 又は登録認可金融商品 取引業協会名	内容
普通株式	16,044,000	16,044,000	東京証券取引所 （プライム市場）	単元株式数100株
計	16,044,000	16,044,000	—	—

(2)【新株予約権等の状況】

①【ストックオプション制度の内容】

該当事項はありません。

②【ライツプランの内容】

該当事項はありません。

③【その他の新株予約権等の状況】

該当事項はありません。

(3)【行使価額修正条項付新株予約権付社債券等の行使状況等】

該当事項はありません。

(4)【発行済株式総数、資本金等の推移】

年月日	発行済株式総 数増減数 （株）	発行済株式総 数残高（株）	資本金増減額 （百万円）	資本金残高 （百万円）	資本準備金増 減額 （百万円）	資本準備金残 高（百万円）
2024年11月22日 （注）	△380,080	16,044,000	—	6,336	—	4,851

（注）自己株式の消却による減少であります。

(5) 【所有者別状況】

2025年9月30日現在

区分	株式の状況（１単元の株式数100株）								単元未 満株式 の状況 （株）
	政府及び 地方公共 団体	金融機関	金融商品 取引業者	その他の法 人	外国法人等		個人その 他	計	
					個人以外	個人			
株主数（人）	1	17	19	99	166	4	4,761	5,067	－
所有株式数 （単元）	10	38,084	2,088	59,948	28,552	6	31,591	160,279	16,100
所有株式数の 割合（％）	0.01	23.76	1.30	37.40	17.82	0.00	19.71	100	－

(注) 1. 自己株式548株は、「個人その他」に5単元及び「単元未満株式の状況」に48株を含めて記載しております。

2. 役員報酬BIP信託にかかる信託口が保有する当社株式293,619株は、「金融機関」に2,936単元及び「単元未満株式の状況」に19株を含めて記載しております。

(6) 【大株主の状況】

2025年9月30日現在

氏名又は名称	住所	所有株式数 (株)	発行済株式（自 己株式を除 く。）の総数に 対する所有株式 数の割合（%）
日本マスタートラスト信託銀行株 式会社（信託口）	東京都港区赤坂一丁目8番1号 赤坂イン ターシティA I R	1,387,400	8.64
三菱商事株式会社	東京都千代田区丸の内二丁目3番1号	975,076	6.07
三菱重工業株式会社	東京都千代田区丸の内三丁目2番3号	975,000	6.07
三菱電機株式会社	東京都千代田区丸の内二丁目7番3号	902,200	5.62
三菱総合研究所グループ従業員持 株会	東京都千代田区永田町二丁目10番3号	794,380	4.95
三菱ケミカル株式会社	東京都千代田区丸の内一丁目1番1号	624,000	3.88
三菱マテリアル株式会社	東京都千代田区丸の内三丁目2番3号	554,600	3.45
株式会社三菱UFJ銀行	東京都千代田区丸の内一丁目4番5号	505,074	3.14
株式会社日本カストディ銀行（信 託口）	東京都中央区晴海一丁目8番12号	453,000	2.82
A G C株式会社	東京都千代田区丸の内一丁目5番1号	447,500	2.78
三菱地所株式会社	東京都千代田区大手町一丁目1番1号	447,500	2.78
計	—	8,065,730	50.27

(注) 1. 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)の所有株式のうち、555,800株は投資信託、62,500株は年金信託です。

2. 株式会社日本カストディ銀行(信託口)の所有株式のうち、293,100株は投資信託、44,500株は年金信託です。

3. 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループから、2024年7月29日付で株式会社三菱UFJ銀行、三菱UFJ信託銀行株式会社及び三菱UFJアセットマネジメント株式会社を共同保有者とする大量保有報告書の変更報告書が関東財務局長に提出され、公衆の縦覧に供されております。しかしながら、当社としては、2025年9月30日現在の当該法人の実質所有株式数を完全に確認できないため、上記大株主の状況は、株主名簿の記載内容に基づいて記載しております。なお、当該変更報告書による2024年7月22日現在の株式所有状況は以下のとおりです。

氏名又は名称	住所	所有株式数 (株)	発行済株式の総 数に対する所有 株式数の割合 (%)
株式会社三菱UFJ銀行	東京都千代田区丸の内一丁目4番5号	505,074	3.08
三菱UFJ信託銀行株式会社	東京都千代田区丸の内一丁目4番5号	532,574	3.24
三菱UFJアセットマネジメント株式会社	東京都港区東新橋一丁目9番1号	130,900	0.80
計	—	1,168,548	7.11

4. シュローダー・インベストメント・マネジメント株式会社から、2024年5月21日付で大量保有報告書の変更報告書が関東財務局長に提出され、公衆の縦覧に供されております。しかしながら、当社としては、2025年9月30日現在の当該法人の実質所有株式数を完全に確認できないため、上記大株主の状況は、株主名簿の記載内容に基づいて記載しております。なお、当該変更報告書による2024年5月15日現在の株式所有状況は以下のとおりです。

氏名又は名称	住所	所有株式数 (株)	発行済株式の総 数に対する所有 株式数の割合 (%)
シュローダー・インベストメント・マネジメント株式会社	東京都千代田区丸の内一丁目8番3号	619,500	3.77
計	—	619,500	3.77

(7) 【議決権の状況】

① 【発行済株式】

2025年9月30日現在

区分	株式数 (株)	議決権の数 (個)	内容
無議決権株式	—	—	—
議決権制限株式 (自己株式等)	—	—	—
議決権制限株式 (その他)	—	—	—
完全議決権株式 (自己株式等)	普通株式 500	—	—
完全議決権株式 (その他)	普通株式 16,027,400	160,274	—
単元未満株式	普通株式 16,100	—	—
発行済株式総数	16,044,000	—	—
総株主の議決権	—	160,274	—

- (注) 1. 「完全議決権株式 (その他)」欄の普通株式には、役員報酬BIP信託にかかる信託口が保有する当社株式293,600株 (議決権2,936個) が含まれております。
2. 「単元未満株式」欄の普通株式には、当社保有の自己株式48株及び役員報酬BIP信託にかかる信託口が保有する当社株式19株が含まれております。

②【自己株式等】

2025年9月30日現在

所有者の氏名又は名称	所有者の住所	自己名義所有株式数（株）	他人名義所有株式数（株）	所有株式数の合計（株）	発行済株式総数に対する所有株式数の割合（％）
株式会社三菱総合研究所	東京都千代田区永田町二丁目10番3号	500	—	500	0.00
計	—	500	—	500	0.00

（注）上記の自己保有株式及び自己保有の単元未満株式のほか、役員報酬BIP信託にかかる信託口が保有する当社株式293,619株を連結財務諸表上、自己株式として処理しております。

（８）【役員・従業員株式所有制度の内容】

① 取締役、執行役員及び研究理事に対する業績連動型株式報酬制度の概要

当社は、当社の取締役（社外取締役、非業務執行取締役及び国外居住者を除く。）並びに委任契約を締結している執行役員及び研究理事（国外居住者を除く。以下、取締役と併せて「取締役等」という。）を対象に、業績連動型株式報酬制度（以下「本制度」という。）を導入しております。本制度は、当社グループの中長期的な業績の向上と企業価値の増大への貢献意識を高めることを目的として、当社グループ業績との連動性が高く、かつ透明性・客観性の高い役員報酬制度であります。

本制度は、役員報酬BIP（Board Incentive Plan）信託（以下「BIP信託」という。）と称される仕組みを採用しております。当社は、取締役等の退任後（取締役等が海外赴任により国外居住者となることが決定した場合は当該決定後、当該取締役等が死亡した場合は死亡時。以下同じ。）に、BIP信託により取得した当社株式及び当社株式の換価処分金相当額の金銭を業績目標の達成度等に応じて交付または給付いたします。

また、当社の子会社である三菱総研DCS株式会社の取締役（社外取締役、非業務執行取締役及び国外居住者を除く）及び委任契約を締結している執行役員（国外居住者を除く。）についても、本制度を導入しております。

〔信託契約の内容〕

- ・信託の種類 特定単独運用の金銭信託以外の金銭の信託（他益信託）
- ・信託の目的 取締役等に対するインセンティブの付与
- ・委託者 当社
- ・受託者 三菱UFJ信託銀行株式会社
（共同受託者 日本マスタートラスト信託銀行株式会社）
- ・受益者 取締役等（退任した者を含む。）のうち受益者要件を満たす者
- ・信託管理人 当社と利害関係のない第三者（公認会計士）
- ・信託契約日 2017年2月6日
- ・信託の期間 2017年2月6日～2027年2月28日
- ・制度開始日 2017年3月1日
- ・議決権行使 行使しない
- ・取得株式の種類 当社普通株式
- ・信託金の上限額 13.5億円（信託報酬及び信託費用を含む。）
- ・株式の追加取得時期 2024年2月9日～2024年3月13日
- ・株式の取得方法 株式市場より取得
- ・帰属権利者 当社
- ・残余財産 帰属権利者である当社が受領できる残余財産は、信託金から株式取得資金を控除した信託費用準備金の範囲内とする。

② 取締役等に交付する予定の株式（換価処分し、換価処分金相当額を給付する株式を含む。）の総数
上限300,000株（信託期間3年間）③ 本制度による受益権その他の権利を受けることができる者の範囲
取締役等（退任した者を含む。）のうち受益者要件を充足する者

2【自己株式の取得等の状況】

【株式の種類等】

会社法第155条第7号に該当する普通株式の取得

(1)【株主総会決議による取得の状況】

該当事項はありません。

(2)【取締役会決議による取得の状況】

該当事項はありません。

(3)【株主総会決議又は取締役会決議に基づかないものの内容】

区分	株式数(株)	価額の総額(円)
当事業年度における取得自己株式	99	464,965
当期間における取得自己株式	—	—

(注) 1. 当期間における取得自己株式には、2025年12月1日からこの有価証券報告書提出日までの単元未満株式の買取りによる株式は含まれておりません。

2. 当事業年度及び当期間における取得自己株式には、役員報酬BIP信託にかかる信託口が取得した当社株式は含まれておりません。

(4)【取得自己株式の処理状況及び保有状況】

区分	当事業年度		当期間	
	株式数(株)	処分価額の総額(円)	株式数(株)	処分価額の総額(円)
引き受ける者の募集を行った取得自己株式	—	—	—	—
消却の処分を行った取得自己株式	380,080	1,884,328,501	—	—
合併、株式交換、株式交付、会社分割に係る移転を行った取得自己株式	—	—	—	—
その他	—	—	—	—
保有自己株式数	548	—	548	—

(注) 1. 当期間における保有自己株式には、2025年12月1日からこの有価証券報告書提出日までの単元未満株式の買取り及び売渡しによる株式は含まれておりません。

2. 当事業年度及び当期間における保有自己株式には、役員報酬BIP信託にかかる信託口が保有する当社株式は含まれておりません。

3【配当政策】

(1) 剰余金の配当等の決定に関する方針

当社は、お客様と社会の発展への貢献、価値創造を通じて持続的に成長し、企業価値の向上を図ることを目指しております。株主の皆様への利益還元にあたりましては、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等も総合的に勘案しつつ決定しています。連結配当性向は40%を目安にまいります。内部留保資金につきましては、持続的な成長を実現するために、人材投資、研究・提言投資、将来の事業展開に必要な事業投資や設備投資、M&A等の戦略的投資に活用してまいります。

自己株式の取得については、追加的株主還元として資本構成や市場環境、成長投資の機会等を考慮し、実施の是非を判断していきます。

当社は、会社法第454条第5項に規定する中間配当を行うことができる旨を定款に定めており、中間配当と期末配当の年2回の剰余金の配当を行うことを基本方針としております。また、剰余金の配当決定機関は、期末配当については株主総会、中間配当については取締役会であります。

(2) 剰余金の配当の状況

上記の方針に基づき、当事業年度の配当につきましては、1株当たり165円（うち中間配当80円）とする予定です。

基準日が当事業年度に属する剰余金の配当は次のとおりであります。

決議年月日	配当金の総額	1株当たり配当額
2025年4月25日 取締役会決議	1,283百万円	80円
2025年12月17日（注） 定時株主総会決議（予定）	1,363百万円	85円

（注）2025年9月30日を基準日とする期末配当であり、2025年12月17日開催予定の定時株主総会の議案（決議事項）として提案しています。

4【コーポレート・ガバナンスの状況等】

(1)【コーポレート・ガバナンスの概要】

① 基本的な考え方、企業統治の体制の概要及び当該体制を採用する理由

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おります。

「経営理念」

三菱総合研究所は、豊かで持続可能な未来の共創を使命として、世界と共に、あるべき未来を問い続け、社会課題を解決し、社会の変革を先駆ける

ミッション（果たすべき使命）

社会課題を解決し、豊かで持続可能な未来を共創する

ビジョン（目指す企業像）

未来を問い続け、変革を先駆ける

コミットメント（ステークホルダーへの約束）

第1の約束 研鑽：社会や顧客への提供価値を磨き続ける

第2の約束 知の統合：知の結節点となり、多彩な知をつなぐ

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

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

第5の約束 リアリティ：責任を持って実現に取り組む

当社は、「三菱総合研究所コーポレートガバナンス・ガイドライン」（以下「CGガイドライン」）で独立社外取締役を2名以上、かつ取締役総数の3分の1以上選任する旨定めております。2025年12月17日の第56回定時株主総会終結後の時点で、取締役総数8名のうち独立社外取締役を4名と、「CGガイドライン」に規定した条件を満たす人数を、また監査役は、総数のうち過半数の社外監査役を選任しており、「社外の視点」を積極的に経営に活かしております。業務執行は、取締役会が定めた経営の基本方針に基づいて、経営会議で決定し、執行役員が実施しておりますが、重要事項決定に当たっては、経営会議付議前に各種社内委員会に諮問を行っております。

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」、「CGガイドライン」及び「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おります。

「行動規準」

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

1.公明正大の精神

公明正大を第一とし、常に社会的な説明責任を果たせるように行動します。

2.法令等の遵守

法令および社内規程を遵守し、社会的規範を尊重します。

3.人権および多様性の尊重

人権および多様性を尊重し、いかなる差別やハラスメントも行いません。

4.地球環境への配慮

持続可能な社会の構築を目指し、地球環境に配慮します。

5.国際的な取決めの尊重

国際社会の一員であることを自覚し、国際的な取決めに尊重します。

6.公私の峻別

公私のけじめをつけ、業務上の立場を私的に利用しません。

7.情報管理の徹底

社内情報および社外から得た情報を適切に管理し、機密の保持を徹底します。

8.インサイダー取引の禁止

当社および他の上場企業の株式等について、インサイダー取引を行いません。

9.知的財産の尊重

他者の知的財産を尊重するとともに、当社の知的財産の積極的な形成・活用を図ります。

10.反社会的勢力との関係遮断

反社会的勢力には毅然とした態度で臨み、一切の関わりを持ちません。

11.不正腐敗の防止

贈収賄およびそれと疑われる行為を行わず、企業としての透明性を維持します。

「CGガイドライン」は、当社のホームページに掲載しております。

<https://www.mri.co.jp/company/sustainability/governance/corporate-governance.html>

② 会社の機関の内容及び内部統制システムの整備状況

a. 会社の機関の内容

(a) 取締役会・役員体制・ガバナンス諮問委員会

当社の取締役会は取締役9名（うち社外取締役5名）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おります。なお、現在の社外取締役5名のうち3名は他の上場企業の経営の経験者、1名は教育者、1名はデジタル・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おります。

＜取締役会構成員＞（提出日現在）

森崎 孝（議長 取締役会長）、藪田健二、平井康光、伊藤芳彦、坂東真理子、小林 健、平野信行、泉澤清次、志済聡子

※下線は社外取締役であります。

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おります。

また、取締役会の諮問機関としてガバナンス諮問委員会を設置し、取締役会は、最高経営責任者（CEO）等の重要な経営陣幹部の選任・解任、役員報酬並びに取締役会の実効性分析・評価等についてガバナンス諮問委員会に意見を求めます。ガバナンス諮問委員会は、取締役会から諮問を受けた事項について審議し、取締役会に対して答申します。

＜ガバナンス諮問委員会構成員＞（提出日現在）

森崎 孝（議長 取締役会長）、藪田健二、平井康光、伊藤芳彦、坂東真理子、小林 健、平野信行、泉澤清次、志済聡子

※下線は社外取締役であります。

(b) 監査役会・監査役

当社は、会社法関連法令に基づく監査役会設置会社制を採用しております。監査役会は監査役5名（うち社外監査役3名）で構成されております。監査役は、株主総会や取締役会への出席、取締役・執行役員・従業員・会計監査人からの報告收受などの法律上の権利行使を行うほか、常勤監査役は、経営会議や社内委員会などの重要な会議への出席や、内部監査結果の報告收受などを行い、その結果を監査役全員に共有することにより、実効性のある監査を実施しております。

＜監査役会構成員＞（提出日現在）

小川俊幸（議長 常勤監査役）、伊藤一道、松尾憲治、川上 豊、越 直美

※下線は社外監査役であります。

（注）2025年12月17日開催予定の定時株主総会の議案（決議事項）として、「取締役8名選任の件」及び「監査役1名選任の件」を提案しており、当該議案が承認可決されまると、取締役会、ガバナンス諮問委員会、監査役会の議長及び構成員は以下のとおりとなる予定です。なお、当該定時株主総会の直後に開催が予定される取締役会・監査役会の決議事項の内容（役職名等）も含めて記載しております。

＜取締役会構成員＞

森崎 孝（議長 取締役会長）、藪田健二、平井康光、伊藤芳彦、坂東真理子、平野信行、泉澤清次、志済聡子

※下線は社外取締役であります。

＜ガバナンス諮問委員会構成員＞

森崎 孝（議長 取締役会長）、藪田健二、平井康光、伊藤芳彦、坂東真理子、平野信行、泉澤清次、志済聡子

※下線は社外取締役であります。

＜監査役会構成員＞

小川俊幸（議長 常勤監査役）、伊藤一道、川上 豊、越 直美、広瀬伸一

※下線は社外監査役であります。

(c) 経営会議

経営会議は、業務執行取締役、役付執行役員及び部門長等で構成されており、原則として毎週水曜日に定期開催するほか、必要に応じて臨時開催することで、取締役会で決定した基本方針に基づき、経営に関する全般的な重要事項を協議決定しております。なお、経営会議には常勤監査役が毎回参加し、モニタリングをしております。

(d) 各種社内委員会

当社は、経営会議の諮問機関として各種社内委員会を設置しております。

経営戦略、連結経営、内部統制などをはじめとする経営の重要事項については、役員を委員長とするこれら社内委員会が十分に討議を尽くしたうえで、経営会議に付議することにより、透明性や牽制機能を確保するとともに、特定ラインのみによらない広い視野からの各種施策決定を可能としています。

(e) グループ内部統制

当社は、三菱総研DCS株式会社をはじめ子会社、関連会社を有しております。企業グループとして「行動規準」、「CGガイドライン」及び「業務の適正を確保するための体制（内部統制システム）」の趣旨の共有化を図り、徹底することにより、グループとしての企業価値の向上と業務の適正さを確保しております。

これに加えて、特に重要な子会社である三菱総研DCS株式会社とは同社経営の重要事項については当社との事前協議を必要とする旨の経営管理契約を締結するとともに、連結経営委員会を設置し、経営状況については、業務執行取締役が定期的に確認を行う体制を構築しております。また、内部監査部門の業務監査により、グループ各社の業務の適正さを確保し、法令違反不正行為の抑止、未然防止を図る体制を整備しております。

b. 取締役会及びガバナンス諮問委員会の活動状況

(a) 取締役会

当事業年度において当社は取締役会を合計10回開催しました。個々の取締役の出席状況は次のとおりです。

	氏名	出席回数
取締役	森崎 孝	10回/10回
	藪田 健二	10回/10回
	平井 康光	10回/10回
	伊藤 芳彦	10回/10回
社外取締役	坂東真理子	10回/10回
	小林 健	8回/10回
	平野 信行	10回/10回
	泉澤 清次	10回/10回
	志済 聡子	10回/10回

取締役会は、以下を含む当社経営の重要事項を審議・決定しております。

- (1) 年度予算、中期経営計画等の基本的な経営方針
- (2) 取締役会規則、職制規則、株式取扱規則、経営会議規則等の重要な社則
- (3) 「総合リスクマネジメントシステム」（Advanced Risk Management System：ARMS）、内部統制・リスク管理委員会等経営における適切なリスクテイクに係る重要な事項
- (4) 経営陣の選任・解任、後継者の計画、報酬等経営陣の人事に係る重要な事項

当事業年度は、上記の他、株主総会・決算に関する事項、コーポレートガバナンス（取締役会の実効性分析及び評価等）に関する事項、サステナビリティ（非財務価値・社会価値に関する目標等）に関する事項、取締役の利益相反取引、役員等賠償責任保険、その他重要な業務執行等について審議・決定いたしました。

(b) ガバナンス諮問委員会

当事業年度において当社はガバナンス諮問委員会を合計5回開催しました。個々の出席者の出席状況は以下のとおりです。

	氏名	出席回数
取締役	森崎 孝	5回/5回
	藪田 健二	5回/5回
	平井 康光	5回/5回
	伊藤 芳彦	3回/3回
社外取締役	坂東真理子	3回/5回
	小林 健	3回/5回
	平野 信行	5回/5回
	泉澤 清次	5回/5回
	志済 聡子	5回/5回

(注) 最高経営責任者（CEO）等の重要な経営陣幹部の選任・解任、役員の報酬に係る内容を審議する場合、出席者を限定しているため、取締役 伊藤芳彦氏は、出席対象となる委員会の回数が他の役員と異なっております。

ガバナンス諮問委員会は、取締役会から諮問を受けた、最高経営責任者（CEO）等の重要な経営陣幹部の選任・解任、役員報酬並びに取締役会の実効性分析及び評価等について審議し、取締役会に対して答申しています。

c. 内部統制システムの整備の状況

当社は会社法及び会社法施行規則の規定に則り、業務の適正を確保するための体制（内部統制システム）の整備について以下のとおり取締役会において決議しております。（最終改定 2025年10月30日）

[業務の適正を確保するための体制]

(イ) 取締役及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

- ① 役職員の職務の執行が、法令及び定款に適合することを確保するため、「経営理念」、「行動規準」を制定する。
- ② 「取締役会規則」、「コンプライアンスに係る規則」等各種社内規則の制定及び周知徹底を通じて、役職員が法令等を遵守するための体制を整備する。
- ③ コンプライアンスを担当する役員及び統括部署を設置し、各部署にコンプライアンス担当その他必要な人員配置を行い、使用人に対する適切な教育研修体制を構築する。
- ④ コンプライアンスに係る内部通報・相談制度を設ける。
- ⑤ 役職員の職務執行の適切性を検証するため、社長直轄の内部監査部を設置する。内部監査部は、「内部監査規則」に従い、必要に応じ、監査役及び会計監査人との間で協力関係を構築し、効率的な内部監査を実施する。

(ロ) 取締役の職務執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

- ① 取締役会及び経営会議等の職務の執行に係る重要な文書の取扱いは、「取締役会規則」、「経営会議規則」、「情報セキュリティ管理規則」及び「文書管理規則」に従い、適切に保存及び管理（廃棄を含む）の運用を実施する。
- ② 監査役が求めたときは、担当部署はいつでも当該請求のあった文書を閲覧に供し又は謄本を提供する。
- ③ 秘密情報、個人情報等の情報セキュリティを一元的に所管する役員及び統括部署を設置し、各部署責任者と連携し、情報資産全般にわたる一元的・包括的管理体制の構築とその継続的改善により情報セキュリティを確保する。

(ハ) 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

- ① 「リスク管理規則」を制定し、日常の業務遂行から生じる多様なリスクを可能な限り未然に防止することを第一義とするとともに、危機発生時には企業価値の毀損を極小化するための体制を整備する。
- ② 大地震等の重大危機発生時に備えて、関係者の安全や社会への貢献にも十分に配慮のうえ、迅速な事業継続及び通常機能の回復に必要な体制や計画、マニュアル類を整備し、その継続的改善により危機対応力を確保する。

- ③ リスクの特定、計測、コントロール及びモニタリングからなるリスク管理プロセスである総合リスクマネジメントシステム（Advanced Risk Management System：以下「ARMS」）によって適切にリスクを管理する。
- ④ リスク管理を所管する役員及び統括部署を設置し、各部署にリスクマネジメント担当その他必要な人員配置を行い、リスクを管理するための委員会を設置する。

(二) 取締役の職務執行が効率的に行われることを確保するための体制

- ① 取締役会は定時開催のほか、必要に応じて臨時に開催するものとし、適切な職務遂行に支障を来さぬ体制を確保する。
- ② 経営会議を設置し、取締役会より一定の事項の決定等を委任する。経営会議は、受任事項の決定のほか、取締役会の意思決定に資するため取締役会付議事項を事前に検討する。また、経営会議の諮問機関として各種の委員会を設置する。
 - ・ 経営戦略及び事業方針に関する委員会
 - ・ 価値創造プロセス（Value Creation Process：以下「VCP」）に係る戦略及び事業計画に関する委員会
 - ・ 内部統制及びリスク管理に関する委員会
 - ・ プロジェクトの受注の可否を審査する委員会
 - ・ 新事業、出資及び業務提携の可否を審査する委員会
 - ・ 研究及び提言の推進に関する委員会
 - ・ 懲戒に関する委員会
- ③ 取締役会の決定に基づく職務の執行を効率的に行うため、日常の職務遂行に際しては、「職務権限規則」、「分掌規則」等に基づき権限の委譲を行い、各レベルの責任者が意思決定ルールに則り業務を分担する。
- ④ 経営目標の達成管理を適切に行うため、計数的な予実管理をはじめ個別施策の達成状況については継続的に検証し、その結果を反映する体制を整備する。

(ホ) 当社及びその子会社から成る企業集団における企業価値向上及び業務の適正を確保するための体制

- ① 当社グループ各社において、「経営理念」及び「行動規準」の趣旨の共有を図り、内部通報・相談制度を導入すること等のコンプライアンス体制を定めることにより、当社グループ各社の取締役及び使用人の職務執行が法令及び定款に適合することを確保する。
- ② 当社と当社グループ各社間の管理・報告体制及び当社グループ各社の効率的な経営を確保するための体制として以下を実施することにより、当社グループとしての企業価値の向上と業務の適正を確保する。
 - ・ 重要な子会社のうち大会社である三菱総研DCS株式会社（以下「DCS」）に対しては、役員派遣及び管理担当部署の設置を行うほか、同社との間で連結経営委員会を設置する。また、同社とは同社経営の重要事項を当社と事前協議しなければならない旨の経営管理契約を締結するとともに、代表取締役が同社の経営状況を定期的に確認する。
 - ・ DCS以外の当社グループ各社に対しては、当社又はDCSにおいて、役員派遣及び管理担当部署の設置等を行う。
 - ・ 内部監査部が当社グループ各社に対して業務監査を行う。
- ③ リスクの特定、計測、コントロール及びモニタリングからなるリスク管理プロセスであるARMSを当社グループ各社に導入するとともに、当社グループ全体のリスクを適切に評価し、リスクベース・アプローチによる効果的なリスク管理を行う。
- ④ 当社及び当社グループ各社は、会計基準その他関連する諸法令を遵守し、当社の社会的な説明責任と公共的な使命を十分認識し、当社の株主や投資家をはじめとする利害関係者に対して公表する財務報告の信頼性を確保するとともに、財務報告の適正性を確保するための内部統制を構築する。

(ヘ) 監査役の職務を補助すべき使用人を置くこと並びに当該使用人の取締役からの独立性及び監査役の当該使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項

- ① 監査役の職務を補助すべき組織として監査役会事務局を設置し監査役会の指揮のもとに置く。
- ② 監査役の職務を補助すべき使用人の人事等当該使用人の独立性に関する事項については、監査役会の意向を尊重する。また、当該使用人のうち監査役会事務局の長を専任として配置する。

(ト) 取締役及び使用人が監査役に報告をするための体制その他の監査役への報告に関する体制

- ① 取締役及び使用人は、監査役に対して以下の事項を報告する。
 - ・ 取締役会及び経営会議で決議又は報告された事項
 - ・ 会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実
 - ・ 内部監査の実施状況及びその結果
 - ・ 不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実
 - ・ 内部通報・相談の状況及び通報・相談された事案の内容
 - ・ その他監査役が報告を求める事項
- ② 取締役及び使用人は、子会社の取締役、監査役及び使用人から当社グループ各社の状況に係る重要な事項の報告を受け、これを監査役に対して報告する。
- ③ 当社及び当社グループ各社は、監査役に対する報告をした者（内部通報・相談制度により通報をした者を含む。）に対して、当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを行わない。

(チ) 監査役職務の執行について生ずる費用の前払又は償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用又は債務の処理に係る方針に関する事項

- ① 監査役職務の執行について生ずる費用は、監査役の請求に従い会社法の定めに基づいて会社が負担する。

(リ) その他監査役職務の執行が実効的に行われることを確保するための体制

- ① 代表取締役及び内部監査部は、監査役と定期的に意見交換を行う。
- ② 監査役が取締役会に出席し、常勤監査役が経営会議に出席するほか、全ての委員会にオブザーバーとして出席することにより、各監査役の要請に応じて必要な報告及び情報提供が可能な体制を構築する。
- ③ 取締役、執行役員及び使用人は、監査役からの調査又はヒアリング依頼に対し、協力するものとする。
- ④ その他、取締役、執行役員及び使用人は、「監査役会規則」及び「監査役監査基準」に定めのある事項を尊重する。

[業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要]

当社は、内部統制システムの運用状況を毎年定期的に取り締役に報告し、必要に応じて見直しを行っております。当事業年度における内部統制システムの運用状況の概要は、以下のとおりであります。

(イ) 取締役及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

- ① 経営理念及び行動規範について、経営陣と社員との対話や研修等を通じ、社内周知の徹底を図っております。
- ② 社内規則の制定及び改廃について確実かつ効率的に行い、社内周知の徹底を図っております。
- ③ コンプライアンスに関する教育は、当社事業に応じた重点領域を設定し、社内研修等の必修項目として実施しております。また、階層別ディスカッションの実施によりコンプライアンス意識を向上させ風通しの良い企業風土の構築を図るとともに、社員向けアンケートでコンプライアンスに関する遵守状況を確認しております。
- ④ コンプライアンスに係る内部通報・相談制度を設け、社外弁護士を含む複数の窓口を設置し、通報者保護を社内規則に明記し徹底しております。
- ⑤ 社長直轄の監査室は、所管部署から必要な情報提供を受けることにより適切かつ効率的に内部監査を行っております。また、当事業年度より、監査役会、会計監査人及び監査室の三者による意見交換を実施し、監査役及び会計監査人との更なる連携を図っております。

(ロ) 取締役職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

- ① 経営陣の職務執行に係る情報は、「取締役会規則」、「情報セキュリティ管理規則」その他の社内規則に従い適切に管理しております。
- ② 情報セキュリティについては、総括責任者のもとに管理体制を確立し、管理計画に沿って必要な対策及び教育を推進するとともに、定期的な検証により継続的な改善を図っております。また、当事業年度より、情報セキュリティの所管部署が情報セキュリティマネジメントシステムの事務局を担うことで、情報セキュリティ全般の運用を効率化しております。
- ③ 情報セキュリティ改善計画に沿って各種施策の実施及び情報セキュリティ管理計画に基づくセキュリティ対策の強化により、セキュリティレベルの向上を図りました。

(ハ) 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

- ① ARMSに基づき、月次でKRI（Key Risk Indicator）によるリスク予兆管理を含むリスクモニタリングを実施し、リスクの顕在化を可能な限り未然に防止するとともに、危機発生時には第一報の受領後円滑に危機管理体制に移行する仕組み（事業継続計画等の整備を含む。）を構築し、適切に運用しております。
- ② プロジェクトの受注可否を審査する委員会では、リスク管理の審議をより適切に行うため、事業期間が複数年にわたる案件について事業期間全体を一括して審査の対象とする場合の基準を明確化しました。
- ③ 新事業・出資・業務提携について審査する委員会では、事前相談の中でリスク管理も含めた事業計画のブラッシュアップに向けた支援の実施などを通して、継続的に審査の実効性の向上を図っております。

(ニ) 取締役の職務執行が効率的に行われることを確保するための体制

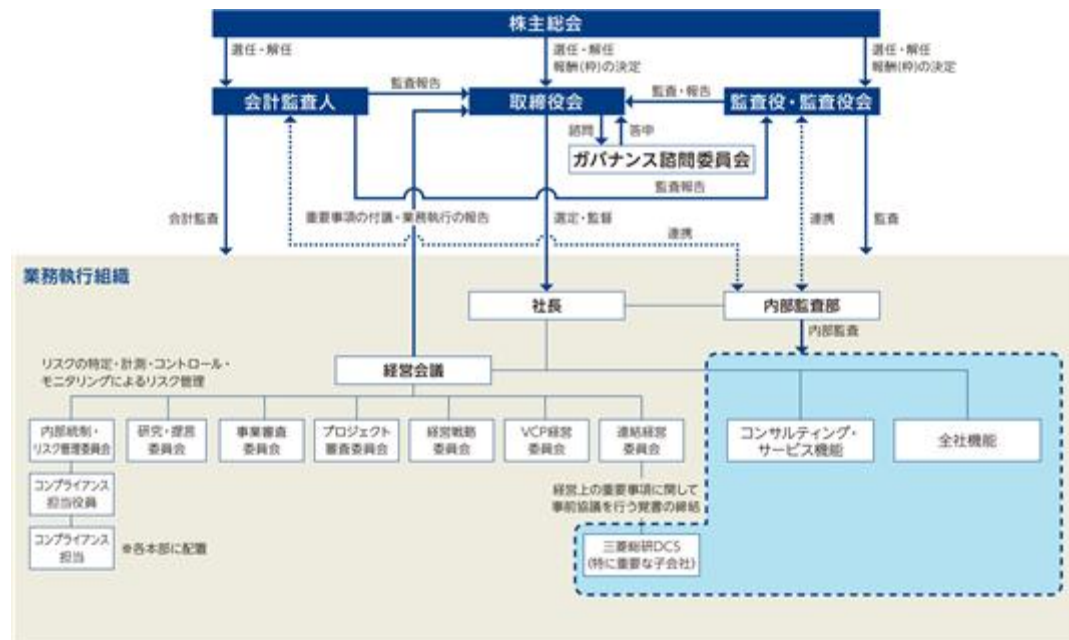
- ① 取締役会は、実開催のほか、必要に応じ会社法第370条に基づく書面による決議及び同法第372条に基づく書面による報告を活用し、適時適切な意思決定を図っております。
- ② 取締役会から経営会議への委任及び経営会議から各種委員会への諮問、並びに職位ごとの業務の分担等を、社内規則として整備のうえ運用することにより、職務執行を適切かつ効率的に実施しております。
- ③ 「中期経営計画2026」の2年目として、VCP経営を推進する中で直面している具体的な課題に即した実効的な議論を委員会で行い、適切かつ効率的な意思決定に活かしております。
- ④ 経営目標の達成管理は、社内規則に基づき経営企画及び経理財務の所管部署が連携することにより、適切に行っております。

(ホ) 当社及びその子会社から成る企業集団における企業価値向上及び業務の適正を確保するための体制

- ① 当社グループ各社において、内部通報・相談制度を導入し外部通報先を一元化する等、当社グループ全体としてのコンプライアンス体制を構築しております。
- ② 当社グループ各社に派遣した役員を通じて、各社の状況を適切に把握しております。特に、DCSとの間では、連結経営委員会や経営管理契約に基づく事前協議を通じて、相互の信頼関係を構築するとともに、十分な連携を図っております。また、前事業年度に引き続き、DCSとの相互交流人事を拡充し、当社グループ全体の企業価値向上に向けた連携強化を推進しております。
- ③ 当社グループ各社に対して、月次でリスクモニタリングを実施し関係者で情報共有する等、当社グループ全体としてのリスク管理体制を構築しております。また、毎事業年度、DCSと協議のうえ、当社グループの高優先度リスクを設定し、リスクベース・アプローチによる効果的なリスク管理を継続して推進しております。
- ④ 当社グループ全体で財務報告の信頼性及び適正性を確保するための内部統制を構築し、適切に運用しております。
- ⑤ 当社グループ全体の内部統制の強化のため、監査室においてDCS及びその子会社の内部監査結果を確認のうえ経営会議への報告を実施しております。また、当社グループ各社に加え持分法適用会社に関する内部統制の有効性についても監査室において評価する仕組みを運用しております。

(へ) 監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

- ① 監査役は、取締役会及び経営会議等に出席することにより当社及び当社グループ各社の状況に関する必要な情報を得るほか、当社の内部統制関連部署の長との定期的な会合や、DCSの監査役との定期的な会合等を通じて、当社グループ全体における監査の実効性を確保しております。
- ② 当社及び当社グループ各社において、監査役に対する報告をした者（内部通報・相談制度により通報をした者を含む。）に対して、当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを行わない方針を徹底しております。



d. リスク管理体制の整備の状況

当社は、「リスクマネジメント方針」及び「リスク管理規則」を制定し、日常の業務遂行から生じる多様なリスクを可能な限り未然に防止することを第一義とするとともに、危機発生時には企業価値の毀損を極小化するための体制を整備しております。

日常のリスク管理体制としては、各職制・委員会・特命所管役員等が、それぞれの分掌に従い、リスクの特定、計測、コントロール及びモニタリングからなるリスク管理プロセスによって適切にリスクを管理し、危機発生時には社長等で構成する対策本部を設置して事態の対応に当たる体制を構築しております。

また、当社は「個人情報の保護に関する法律」に定める個人情報取扱事業者に該当しますが、JISQ15001：2023に準拠した個人情報保護対策を構築・運用しており、一般財団法人日本情報経済社会推進協会よりプライバシーマークの付与・認定を受けております。

③ 責任限定契約の内容の概要

当社は、取締役（業務執行取締役等である者を除く）及び監査役との間で、会社法第427条第1項の規定により、同法第423条第1項の責任について、その職務を行うにつき善意であり重大な過失がなかったときは、法令に定める額を限度として損害賠償責任を負担する旨の責任限定契約を締結しております。

④ 役員等賠償責任保険契約の概要

当社は、保険会社との間で、当社及び一部の子会社の取締役、監査役及び執行役員等（退任役員を含む）を対象として、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を締結しており、保険料は当社及び当該子会社が全額負担しております。

当該保険契約の概要は、被保険者がその地位に基づき行った行為に起因して、損害賠償請求がなされたことにより、被保険者がこうむる損害（法律上の損害賠償金及び訴訟費用）及び会社補償（役員がこうむる損害を会社が補償）により当社がこうむる損害等を填補するものであり、1年毎に更新しております。

⑤ 取締役の定数

当社の取締役は9名以内とする旨を定款に定めております。

⑥ 取締役の選任決議要件

当社は、取締役の選任決議は、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上に当たる株式を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行う、ただし、取締役の選任決議については累積投票によらない旨を定款に定めております。

⑦ 株主総会の特別決議要件

当社は、会社法第309条第2項に定める株主総会の特別決議要件について、議決権を行使することのできる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の3分の2以上をもって行う旨定款に定めております。これは、株主総会における特別決議の定足数を緩和することにより、株主総会の円滑な運営を行うことを目的とするものであります。

⑧ 取締役会において決議することができる株主総会決議事項

a. 自己株式の取得

当社は、会社法第165条第2項の規定に基づき、取締役会の決議によって同条第1項に定める市場取引等により自己株式の取得ができる旨を定款に定めております。これは、企業環境の変化に対応した機動的な資本政策の遂行を可能とすることを目的とするものであります。

b. 中間配当

当社は、会社法第454条第5項の規定に基づき、取締役会の決議によって、毎年3月31日を基準日として中間配当を行うことができる旨、定款に定めております。これは、株主への機動的な利益還元を行うことを目的とするものであります。

c. 取締役及び監査役の責任免除

当社は、取締役及び監査役が職務を遂行するに当たり、期待される役割を十分に発揮できるようにすることを目的として、会社法第426条第1項の規定により、同法第423条第1項に規定する取締役（取締役であった者を含む）及び監査役（監査役であった者を含む）の損害賠償責任を、取締役会の決議をもって、法令の限度において免除することができる旨を定款に定めております。

(2) 【役員の状況】

① 役員一覧

a. 2025年12月10日（有価証券報告書提出日）現在の当社の役員の状況は、以下のとおりです。

男性11名 女性3名 （役員のうち女性の比率21.4%）

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有 株式数 (株)
取締役会長	森崎 孝	1955年1月1日生	1978年4月 株式会社三菱銀行入行 2008年4月 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ常務執行役員 株式会社三菱東京UFJ銀行常務執行役員 2010年5月 同行常務執行役員アジア本部長 2012年5月 同行専務執行役員市場部門長 2012年6月 同行専務取締役市場部門長 2012年7月 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ常務執行役員市場連結事業本部長 2014年5月 株式会社三菱東京UFJ銀行副頭取 2016年6月 同行顧問 2016年9月 当社常勤顧問 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 当社取締役会長(現任)	2024年 12月18日 ～ 2025年 定時株主総 会終結時	17,300
代表取締役社長 内部監査部担当	簀田 健二	1960年4月27日生	1983年4月 株式会社三菱銀行入行 2007年4月 株式会社三菱東京UFJ銀行広報部長 2009年6月 同行執行役員広報部長 2010年5月 同行執行役員京都支社長 2012年5月 同行執行役員法人企画部長 2013年5月 同行常務執行役員名古屋営業本部長 2016年5月 同行常務執行役員営業第一本部長 2017年6月 同行専務執行役員営業第一本部長 2018年6月 同行取締役副頭取執行役員業務全般統括並びに法人部門長 2019年7月 同行取締役副頭取執行役員業務全般統括(兼)コーポレートバンキング部門長 (兼)リサーチ&アドバイザー本部長 2021年6月 同行顧問 2021年9月 当社常勤顧問 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(現任)	2024年 12月18日 ～ 2025年 定時株主総 会終結時	9,800

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有 株式数 (株)
代表取締役副社長 シンクタンク・事業戦略管 掌	平井 康光	1961年9月28日生	1984年4月 三菱商事株式会社入社 2014年4月 同社執行役員 東アジア統括補佐、三 菱商事(上海)有限公司社長、上海事務 所長 2017年4月 同社執行役員 東アジア統括、三菱商 事(中国)有限公司社長、北京支店長 2018年10月 同社執行役員 東アジア統括、三菱商 事(中国)有限公司社長、北京支店長、 三菱商事(広州)有限公司社長 2019年4月 同社執行役員 三菱商事(中国)有限公 司社長、北京支店長 2020年4月 同社常務執行役員 三菱商事(中国)有 限公司社長、北京支店長 2021年4月 同社常務執行役員 コーポレート担当 役員(地域戦略)、チーフ・コンプライ アンス・オフィサー、緊急危機対策本 部長 2021年6月 同社取締役 常務執行役員 コーポレー ト担当役員(地域戦略)、チーフ・コン プライアンス・オフィサー、緊急危機 対策本部長 2023年4月 同社取締役 2023年6月 同社顧問 2023年9月 当社常勤顧問 2023年10月 当社副社長執行役員、コーポレート部 門長 2023年12月 当社代表取締役副社長、コーポレート 部門長 2025年10月 当社代表取締役副社長(現任)	2024年 12月18日 ～ 2025年 定時株主総 会終結時	2,700
専務取締役 コンサルティング・サービ ス管掌(兼)VCP総括	伊藤 芳彦	1965年7月9日生	1992年4月 当社入社 2013年10月 当社社会ICTソリューション本部長 2016年4月 当社社会ICT事業本部長 2018年4月 当社社会ICTイノベーション本部長 2018年12月 当社執行役員、社会ICTイノベーショ ン本部長 2019年4月 当社執行役員、コンサルティング部門 副部門長 2020年10月 当社執行役員、デジタル・トランス フォーメーション部門長 2022年12月 当社常務執行役員、デジタル・トラン スフォーメーション部門長 2023年10月 当社常務執行役員、デジタルイノベー ション部門長 2023年12月 当社常務取締役、デジタルイノベー ション部門長 2024年10月 当社専務取締役、デジタルイノベー ション部門長 2025年10月 当社専務取締役(現任)	2024年 12月18日 ～ 2025年 定時株主総 会終結時	3,000

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有 株式数 (株)
取締役	坂東 真理子	1946年8月17日生	1969年7月 総理府入府 1985年10月 内閣総理大臣官房参事官 1989年7月 総務庁統計局消費統計課長 1994年7月 内閣総理大臣官房男女共同参画室長 1995年4月 埼玉県副知事 1998年6月 在オーストラリア連邦ブリスベン日本 国総領事 2001年1月 内閣府男女共同参画局長 2003年10月 学校法人昭和女子大学理事 2007年4月 昭和女子大学学長 2014年4月 学校法人昭和女子大学理事長 2016年7月 同法人総長(現任) 2019年12月 当社取締役(現任)	2024年 12月18日 ～ 2025年 定時株主総 会終結時	3,300
取締役	小林 健	1949年2月14日生	1971年7月 三菱商事株式会社入社 2007年6月 同社取締役 常務執行役員 新産業金融 事業グループCEO 2008年6月 同社常務執行役員 新産業金融事業グ ループCEO 2010年4月 同社副社長執行役員 社長補佐 2010年6月 同社取締役 社長 2016年4月 同社取締役会長 2021年12月 当社取締役(現任) 2022年4月 三菱商事株式会社取締役 相談役 2022年6月 同社相談役(現任)	2024年 12月18日 ～ 2025年 定時株主総 会終結時	1,000
取締役	平野 信行	1951年10月23日生	1974年4月 株式会社三菱銀行入行 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 2016年4月 株式会社三菱東京UFJ銀行取締役会長 2019年4月 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グ ループ取締役執行役会長 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)	2024年 12月18日 ～ 2025年 定時株主総 会終結時	2,000
取締役	泉澤 清次	1957年9月3日生	1981年4月 三菱重工業株式会社入社 2016年4月 同社執行役員 技術戦略推進室長 2017年6月 同社取締役 常勤監査等委員 2018年6月 同社取締役、常務執行役員、CSO 2019年4月 同社取締役社長、CEO兼CSO 2020年4月 同社取締役社長、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)	2024年 12月18日 ～ 2025年 定時株主総 会終結時	700

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有 株式数 (株)
取締役	志済 聡子	1963年11月11日生	1986年4月 日本アイ・ビー・エム株式会社入社 2009年4月 同社執行役員 公共事業担当 2015年10月 同社執行役員 セキュリティー事業本 部長 2018年1月 同社執行役員 エンタープライズ事業 部官公庁システム事業部長 2019年5月 中外製薬株式会社 執行役員 IT統括部 門長 2019年10月 同社執行役員 デジタル・IT統轄部門 長 2022年4月 同社上席執行役員 デジタルトランス フォーメーションユニット長 2023年12月 当社取締役(現任) 2024年4月 合同会社アイシスコンサルティング代 表(現任)	2024年 12月18日 ～ 2025年 定時株主総 会終結時	—
監査役（常勤）	小川 俊幸	1961年6月4日生	1986年4月 当社入社 2002年4月 当社ITS事業部長 2003年10月 当社公共ソリューション事業部長 2006年10月 当社ソリューション統括本部事業企画 室長 2010年10月 当社社会システム研究本部長 2013年10月 当社社会公共部門統括室長(兼)科学技 術部門統括室長 2014年10月 当社政策・公共部門統括室長 2014年12月 当社執行役員 政策・公共部門統括室長 2015年10月 当社執行役員 経営企画部長 2017年10月 当社執行役員 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 2020年10月 当社執行役員 ポリシー・コンサルティング部門長 2021年12月 当社常務執行役員 ポリシー・コンサルティング部門長 2022年10月 当社常務執行役員 2022年12月 当社監査役(現任)	2022年 12月21日 ～ 2026年 定時株主総 会終結時	11,100

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有 株式数 (株)
監査役（常勤）	伊藤 一道	1963年2月19日生	1987年4月 当社入社 2008年10月 当社環境・エネルギー研究本部長 2013年10月 当社経営企画部長 2015年10月 当社人事部長 2016年10月 当社研究理事室長 2017年10月 当社品質・リスク管理部長 2020年10月 当社リスクマネジメント・コンプライアンス部長 2021年10月 当社先進技術センター長 2022年10月 当社研究理事 先進技術センター長 2023年10月 当社執行役員(兼)研究理事 先進技術センター長 2024年12月 当社執行役員(兼)研究理事 2024年12月 当社監査役(現任)	2024年 12月18日 ～ 2028年 定時株主総 会終結時	2,500
監査役	松尾 憲治	1949年6月22日生	1973年4月 明治生命保険相互会社入社 2005年12月 明治安田生命保険相互会社代表取締役社長 2006年7月 同社取締役代表執行役社長 2013年7月 同社代表執行役 2013年7月 同社特別顧問 2015年12月 当社監査役(現任) 2022年4月 明治安田生命保険相互会社名誉顧問(現任)	2023年 12月19日 ～ 2027年 定時株主総 会終結時	3,200
監査役	川上 豊	1952年6月13日生	1976年2月 等松・青木監査法人(現有限責任監査法人トーマツ)入所 1980年3月 公認会計士登録 1984年7月 等松・青木監査法人米国ニューヨーク事務所駐在 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)	2024年 12月18日 ～ 2028年 定時株主総 会終結時	1,300
監査役	越 直美	1975年7月5日生	2002年10月 弁護士登録 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 2009年6月 ハーバード大学ロースクール修了 2009年10月 デベヴォイズ・アンド・プリンプトン法律事務所 勤務 2010年1月 ニューヨーク州弁護士登録 2010年9月 コロンビア大学ビジネススクール日本経済経営研究所 客員研究員 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1月 カリフォルニア州弁護士登録 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)	2023年 12月19日 ～ 2027年 定時株主総 会終結時	—
計					57,900

- (注) 1. 取締役 坂東真理子、小林 健、平野信行、泉澤清次及び志済聡子の各氏は、社外取締役であります。
2. 監査役 松尾憲治、川上 豊及び越 直美の各氏は、社外監査役であります。
3. 当社では、意思決定・監督と執行の分離による取締役会の活性化のため、執行役員制度を導入しております。
執行役員は13名で、陣容は次のとおりであります。

執行役員役名	氏名	職名
副社長執行役員	秋田 誠一郎	渉外管掌
常務執行役員	野邊 潤	経営企画・総務人事管掌(兼)経営企画担当
執行役員	鈴木 啓史	公共事業部門長
執行役員	井上 貴至	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
執行役員	仲伏 達也	コンサルティング・サービス特命担当
執行役員	高橋 朋幸	渉外担当
執行役員	羽生 哲也	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
執行役員	園山 実	研究・提言担当
執行役員	前間 孝久	コンサルティング・サービス特命担当
執行役員	吉池 由美子	人事部長
執行役員	木本 昌次	三菱総研DCS株式会社常務取締役(兼)MRIバリューコンサルティング・アンド・ソリューションズ株式会社取締役会長
執行役員	田中 啓太郎	事業戦略担当(兼)統括室(全社機能)長(兼)戦略企画部長
執行役員	魚住 剛一郎	経営・DX事業部門長

b. 2025年12月17日開催予定の定時株主総会の議案（決議事項）として、「取締役8名選任の件」及び「監査役1名選任の件」を提案しており、当該決議が承認可決されますと、当社の役員の状況は以下のとおりとなる予定であります。なお、当該定時株主総会の直後に開催が予定される取締役会の決議事項の内容（役職名等）も含めて記載しております。

男性10名 女性3名 （役員のうち女性の比率23.0%）

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
取締役会長	森崎 孝	1955年1月1日生	1978年4月 株式会社三菱銀行入行 2008年4月 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ常務執行役員 株式会社三菱東京UFJ銀行常務執行役員 2010年5月 同行常務執行役員アジア本部長 2012年5月 同行専務執行役員市場部門長 2012年6月 同行専務取締役市場部門長 2012年7月 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ常務執行役員市場連結事業本部長 2014年5月 株式会社三菱東京UFJ銀行副頭取 2016年6月 同行顧問 2016年9月 当社常勤顧問 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 当社取締役会長(現任)	2025年 12月17日 ～ 2026年 定時株主総会終結時	17,300
代表取締役 社長執行役員 内部監査部担当	鍛田 健二	1960年4月27日生	1983年4月 株式会社三菱銀行入行 2007年4月 株式会社三菱東京UFJ銀行広報部長 2009年6月 同行執行役員広報部長 2010年5月 同行執行役員京都支社長 2012年5月 同行執行役員法人企画部長 2013年5月 同行常務執行役員名古屋営業本部長 2016年5月 同行常務執行役員営業第一本部長 2017年6月 同行専務執行役員営業第一本部長 2018年6月 同行取締役副頭取執行役員業務全般統括並びに法人部門長 2019年7月 同行取締役副頭取執行役員業務全般統括(兼)コーポレートバンキング部門長 (兼)リサーチ&アドバイザー本部長 2021年6月 同行顧問 2021年9月 当社常勤顧問 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 当社代表取締役社長執行役員(予定)	2025年 12月17日 ～ 2026年 定時株主総会終結時	9,800

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有 株式数 (株)
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	1961年9月28日生	1984年4月 三菱商事株式会社入社 2014年4月 同社執行役員 東アジア統括補佐、三 菱商事(上海)有限公司社長、上海事務 所長 2017年4月 同社執行役員 東アジア統括、三菱商 事(中国)有限公司社長、北京支店長 2018年10月 同社執行役員 東アジア統括、三菱商 事(中国)有限公司社長、北京支店長、 三菱商事(広州)有限公司社長 2019年4月 同社執行役員 三菱商事(中国)有限公 司社長、北京支店長 2020年4月 同社常務執行役員 三菱商事(中国)有 限公司社長、北京支店長 2021年4月 同社常務執行役員 コーポレート担当 役員(地域戦略)、チーフ・コンプライ アンス・オフィサー、緊急危機対策本 部長 2021年6月 同社取締役 常務執行役員 コーポレー ト担当役員(地域戦略)、チーフ・コン プライアンス・オフィサー、緊急危機 対策本部長 2023年4月 同社取締役 2023年6月 同社顧問 2023年9月 当社常勤顧問 2023年10月 当社副社長執行役員、コーポレート部 門長 2023年12月 当社代表取締役副社長、コーポレート 部門長 2025年10月 当社代表取締役副社長 2025年12月 当社代表取締役副社長執行役員(予定)	2025年 12月17日 ～ 2026年 定時株主総 会終結時	2,700
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	1965年7月9日生	1992年4月 当社入社 2013年10月 当社社会ICTソリューション本部長 2016年4月 当社社会ICT事業本部長 2018年4月 当社社会ICTイノベーション本部長 2018年12月 当社執行役員、社会ICTイノベーショ ン本部長 2019年4月 当社執行役員、コンサルティング部門 副部門長 2020年10月 当社執行役員、デジタル・トランス フォーメーション部門長 2022年12月 当社常務執行役員、デジタル・トラン スフォーメーション部門長 2023年10月 当社常務執行役員、デジタルイノベー ション部門長 2023年12月 当社常務取締役、デジタルイノベー ション部門長 2024年10月 当社専務取締役、デジタルイノベー ション部門長 2025年10月 当社専務取締役 2025年12月 当社取締役専務執行役員(予定)	2025年 12月17日 ～ 2026年 定時株主総 会終結時	3,000

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有 株式数 (株)
取締役	坂東 真理子	1946年8月17日生	1969年7月 総理府入府 1985年10月 内閣総理大臣官房参事官 1989年7月 総務庁統計局消費統計課長 1994年7月 内閣総理大臣官房男女共同参画室長 1995年4月 埼玉県副知事 1998年6月 在オーストラリア連邦ブリスベン日本 国総領事 2001年1月 内閣府男女共同参画局長 2003年10月 学校法人昭和女子大学理事 2007年4月 昭和女子大学学長 2014年4月 学校法人昭和女子大学理事長 2016年7月 同法人総長(現任) 2019年12月 当社取締役(現任)	2025年 12月17日 ～ 2026年 定時株主総 会終結時	3,300
取締役	平野 信行	1951年10月23日生	1974年4月 株式会社三菱銀行入行 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 2016年4月 株式会社三菱東京UFJ銀行取締役会長 2019年4月 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グ ループ取締役執行役会長 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)	2025年 12月17日 ～ 2026年 定時株主総 会終結時	2,000
取締役	泉澤 清次	1957年9月3日生	1981年4月 三菱重工業株式会社入社 2016年4月 同社執行役員 技術戦略推進室長 2017年6月 同社取締役 常勤監査等委員 2018年6月 同社取締役、常務執行役員、CSO 2019年4月 同社取締役社長、CEO兼CSO 2020年4月 同社取締役社長、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)	2025年 12月17日 ～ 2026年 定時株主総 会終結時	700

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有 株式数 (株)
取締役	志 濟 聡子	1963年11月11日生	1986年4月 日本アイ・ビー・エム株式会社入社 2009年4月 同社執行役員 公共事業担当 2015年10月 同社執行役員 セキュリティー事業本 部長 2018年1月 同社執行役員 エンタープライズ事業 部官公庁システム事業部長 2019年5月 中外製薬株式会社 執行役員 IT統括部 門長 2019年10月 同社執行役員 デジタル・IT統轄部門 長 2022年4月 同社上席執行役員 デジタルトランス フォーメーションユニット長 2023年12月 当社取締役(現任) 2024年4月 合同会社アイシスコンサルティング代 表(現任)	2025年 12月17日 ～ 2026年 定時株主総 会終結時	—
監査役(常勤)	小 川 俊幸	1961年6月4日生	1986年4月 当社入社 2002年4月 当社ITS事業部長 2003年10月 当社公共ソリューション事業部長 2006年10月 当社ソリューション統括本部事業企画 室長 2010年10月 当社社会システム研究本部長 2013年10月 当社社会公共部門統括室長(兼)科学技 術部門統括室長 2014年10月 当社政策・公共部門統括室長 2014年12月 当社執行役員 政策・公共部門統括室長 2015年10月 当社執行役員 経営企画部長 2017年10月 当社執行役員 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 2020年10月 当社執行役員 ポリシー・コンサルティング部門長 2021年12月 当社常務執行役員 ポリシー・コンサルティング部門長 2022年10月 当社常務執行役員 2022年12月 当社監査役(現任)	2022年 12月21日 ～ 2026年 定時株主総 会終結時	11,100

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有 株式数 (株)
監査役（常勤）	伊藤 一道	1963年2月19日生	1987年4月 当社入社 2008年10月 当社環境・エネルギー研究本部長 2013年10月 当社経営企画部長 2015年10月 当社人事部長 2016年10月 当社研究理事室長 2017年10月 当社品質・リスク管理部長 2020年10月 当社リスクマネジメント・コンプライアンス部長 2021年10月 当社先進技術センター長 2022年10月 当社研究理事 先進技術センター長 2023年10月 当社執行役員(兼)研究理事 先進技術センター長 2024年12月 当社執行役員(兼)研究理事 2024年12月 当社監査役(現任)	2024年 12月18日 ～ 2028年 定時株主総 会終結時	2,500
監査役	川上 豊	1952年6月13日生	1976年2月 等松・青木監査法人(現有限責任監査法人トーマツ)入所 1980年3月 公認会計士登録 1984年7月 等松・青木監査法人米国ニューヨーク事務所駐在 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)	2024年 12月18日 ～ 2028年 定時株主総 会終結時	1,300

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有 株式数 (株)
監査役	越 直美	1975年7月5日生	2002年10月 弁護士登録 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 2009年6月 ハーバード大学ロースクール修了 2009年10月 デベヴォイズ・アンド・プリンプトン法律事務所 勤務 2010年1月 ニューヨーク州弁護士登録 2010年9月 コロンビア大学ビジネススクール日本経済経営研究所 客員研究員 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1月 カリフォルニア州弁護士登録 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)	2023年 12月19日 ～ 2027年 定時株主総 会終結時	—
監査役	広瀬 伸一	1959年12月7日生	1982年4月 東京海上火災保険株式会社入社 2013年6月 東京海上日動あんしん生命保険株式会 社常務取締役 2014年4月 同社取締役社長 2014年6月 東京海上ホールディングス株式会社取 締役 2017年4月 同社常務取締役 2017年6月 同社常務執行役員 2018年4月 同社専務執行役員 2019年4月 東京海上日動火災保険株式会社取締役 社長 2019年6月 東京海上ホールディングス株式会社取 締役 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(予定)	2025年 12月17日 ～ 2029年 定時株主総 会終結時	—
計					53,700

(注) 1. 取締役 坂東眞理子、平野信行、泉澤清次及び志済聡子の各氏は、社外取締役であります。

2. 監査役川上 豊、越 直美及び広瀬伸一の各氏は、社外監査役であります。

3. 当社では、意思決定・監督と執行の分離による取締役会の活性化のため、執行役員制度を導入しております。

執行役員は16名で、陣容は次のとおりであります。なお、*印の各氏は取締役を兼務します。

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

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

② 社外役員の状況

有価証券報告書提出日現在、当社の社外取締役は5名、社外監査役は3名です。なお、2025年12月17日開催予定の定時株主総会の議案（決議事項）として、「取締役8名選任の件」及び「監査役1名選任の件」を提案しており、当該決議が承認可決されますと、当社の社外取締役は4名、社外監査役は3名となる予定です。

a. 社外役員の独立性

当社は、当社の定める「社外役員の独立性基準」を満たしていることから、社外役員全員を株式会社東京証券取引所が定める独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。

<社外役員の独立性判断基準>

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

(1) 主要な取引先

ア. 当社・当社の子会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者

イ. 当社の主要な取引先又はその業務執行者

(2) 専門家

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

(3) 以下のいずれかの該当者（重要でない者を除く）の近親者

ア. (1) と (2) の該当者

イ. 当社の子会社の業務執行者

ウ. 最近において、イ. 又は当社の業務執行者に該当していた者

b. 当社と社外役員との関係等

社外取締役及び社外監査役と当社との間に、特別の利害関係はありません。

なお、社外取締役及び社外監査役が他の会社等の役員若しくは使用人である、又は役員若しくは使用人であった場合における当該他の会社等と当社との関係は以下のとおりです。

(a) 2025年12月10日（有価証券報告書提出日）現在

<社外取締役>

氏名	当社との関係	選任理由及び期待される役割
坂東 真理子	当社との間に特筆すべき関係はありません。	長年にわたる行政活動を通じた多様な経験と教育者としての幅広い見識に基づき、現在、当社社外取締役として業務執行に対する監督等、適切な役割を果たしていることから、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に貢献していただけるものと期待し、社外取締役として選任しているものです。 なお、同氏は、過去に社外取締役又は社外監査役になること以外の方法で会社の経営に関与した経験はありませんが、上記理由から、社外取締役としての職務を適切に遂行することができるものと判断しています。
小林 健	小林 健氏が現在相談役を務め、過去において業務執行者であった三菱商事株式会社との間では、当社が業務を受託する取引がありますが、その取引金額は当社の2025年9月期における連結売上高の2%未満であり、同氏の独立性に何ら影響を与えるものではないと判断しております。	長年にわたるグローバル企業の経営者としての幅広い経験に基づき、現在、当社社外取締役として業務執行に対する監督等、適切な役割を果たしていることから、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に貢献していただけるものと期待し、社外取締役に選任しているものです。
平野 信行	平野信行氏が現在特別顧問を務め、過去において業務執行者であった株式会社三菱UFJ銀行との間では、当社が業務を受託する取引がありますが、その取引金額は当社の2025年9月期における連結売上高の2%未満であります。また、同氏が過去において業務執行者であった株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループは、当社子会社である三菱総研DCS株式会社と重要な取引関係を有しておりますが、前述のとおり「社外役員の独立性判断基準」を満たしており、いずれも同氏の独立性に何ら影響を与えるものではないと判断しております。	長年にわたる金融機関の経営者としての幅広い経験に基づき、現在、当社社外取締役として業務執行に対する監督等、適切な役割を果たしていることから、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に貢献していただけるものと期待し、社外取締役に選任しているものです。
泉澤 清次	泉澤清次氏が現在取締役会長を務め、過去において業務執行者であった三菱重工業株式会社との間では、当社が業務を受託及び委託する取引がありますが、その取引金額は当社の2025年9月期における連結売上高の2%未満であり、同氏の独立性に何ら影響を与えるものではないと判断しております。	長年にわたる製造業の経営者としての幅広い経験に基づき、現在、当社社外取締役として業務執行に対する監督等、適切な役割を果たしていることから、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に貢献していただけるものと期待し、社外取締役に選任しているものです。
志済 聡子	当社との間に特筆すべき関係はありません。	長年にわたるIT分野での幅広い経験に基づき、現在、当社社外取締役として業務執行に対する監督等、適切な役割を果たしていることから、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に貢献していただけるものと期待し、社外取締役として選任しているものです。

<社外監査役>

氏名	当社との関係	選任理由及び期待される役割
松尾 憲治	松尾憲治氏が現在名誉顧問を務め、過去において業務執行者であった明治安田生命保険相互会社との間では、当社が業務を受託する取引がありますが、その取引金額は当社の2025年9月期における連結売上高の2%未満であり、同氏の独立性に何ら影響を与えるものではないと判断しております。	長年にわたる生命保険会社の経営者としての幅広い経験と知見に基づき、当社社外監査役として業務執行に対する監査等、適切な役割を果たしていることから、社外監査役に選任しているものです。
川上 豊	川上 豊氏が過去においてパートナーを務めた有限責任監査法人トーマツは当社の会計監査人です。当社及び当社の連結子会社は、同監査法人との間で監査証明業務等を委託する取引があり、2025年9月期の当該取引金額は108百万円です。なお、同氏が同監査法人在籍時に、当社の監査に直接関与した実績はなく、同氏の独立性に何ら影響を与えるものではないと判断しております。	長年にわたる公認会計士としての幅広い経験と知見に基づき、現在、当社社外監査役として業務執行に対する監査等、適切な役割を果たしていることから、社外監査役に選任しているものです。 なお、同氏は、過去に社外取締役又は社外監査役になること以外の方法で会社の経営に関与した経験はありませんが、上記理由から、社外監査役としての職務を適切に遂行することができるものと判断しています。
越 直美	当社との間に特筆すべき関係はありません。	長年にわたる弁護士活動を通じた企業法務や経営実務に関する幅広い見識及び行政活動を通じた多様な経験に基づき、当社社外監査役として業務執行に対する監査等、適切な役割を果たしていることから、社外監査役に選任しているものです。

(b) 2025年12月17日開催予定の定時株主総会の議案（決議事項）として、「取締役8名選任の件」及び「監査役1名選任の件」を提案しており、当該決議が承認可決されますと、当社の社外役員の状況は以下のとおりとなる予定です。

<社外取締役>

氏名	当社との関係	選任理由及び期待される役割
坂東 眞理子	上記「(a) 2025年12月10日（有価証券報告書提出日）現在」の記載と同様です。	上記「(a) 2025年12月10日（有価証券報告書提出日）現在」の記載と同様です。
平野 信行	上記「(a) 2025年12月10日（有価証券報告書提出日）現在」の記載と同様です。	上記「(a) 2025年12月10日（有価証券報告書提出日）現在」の記載と同様です。
泉澤 清次	上記「(a) 2025年12月10日（有価証券報告書提出日）現在」の記載と同様です。	上記「(a) 2025年12月10日（有価証券報告書提出日）現在」の記載と同様です。
志済 聡子	上記「(a) 2025年12月10日（有価証券報告書提出日）現在」の記載と同様です。	上記「(a) 2025年12月10日（有価証券報告書提出日）現在」の記載と同様です。

<社外監査役>

氏名	当社との関係	選任理由及び期待される役割
川上 豊	上記「(a) 2025年12月10日(有価証券報告書提出日)現在」の記載と同様です。	上記「(a) 2025年12月10日(有価証券報告書提出日)現在」の記載と同様です。
越 直美	上記「(a) 2025年12月10日(有価証券報告書提出日)現在」の記載と同様です。	上記「(a) 2025年12月10日(有価証券報告書提出日)現在」の記載と同様です。
広瀬 伸一	広瀬伸一氏が現在取締役会長を務め、過去において業務執行者であった東京海上日動火災保険株式会社との間では、当社が業務を受託する取引がありますが、その取引金額は当社の2025年9月期における連結売上高の2%未満であり、同氏の独立性に何ら影響を与えるものではないと判断しております。	長年にわたる損害保険会社の経営者としての幅広い経験と知見に基づき、当社社外監査役として業務執行に対する監査等、適切な役割を期待できることから、新たに社外監査役候補者として推薦するものです。

(注) 広瀬伸一氏は、当社が定める「社外役員の独立性判断基準」(前記)を満たしていることから、新たに株式会社東京証券取引所が定める独立役員として指定し、同取引所に届け出る予定です。

③ 社外取締役又は社外監査役による監督又は監査と内部監査、監査役監査及び会計監査との相互連携並びに内部統制部門との関係

当社では内部統制担当役員、内部監査担当役員及び内部監査実施部署が、それぞれ当該業務の状況を取締役会、監査役会に報告しております。社外取締役及び社外監査役は、取締役会、監査役会において、それぞれの経験・識見等に基づき、中立かつ客観的観点から必要な発言を行っており、こうした質疑等を通じて、直接・間接的に、内部監査、監査役監査、会計監査と連携して、内部統制関連部署の業務執行に対する監督や牽制機能を果たしております。

(3) 【監査の状況】

① 監査役監査の状況

有価証券報告書提出日現在、当社の監査役会は、5名の監査役（うち3名は社外監査役）で構成されています。監査役（社内）2名は、それぞれ、当社及び当社子会社における豊富な経験を有し、常勤監査役に選任されています。また、社外監査役は、経営者としての豊富な経験と知見を有する、または公認会計士、弁護士としての豊富な経験と知見を有し、監査役に選任されています。社外監査役川上豊氏は公認会計士の資格を有し、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しています。社外監査役越直美氏は弁護士の資格を有し、企業法務や経営実務に関する相当程度の知見を有しています。

常勤監査役の内1名が、監査役会の議長及び特定監査役を務めています。監査役を補佐する独立の組織として監査役室を設置しており、専任者を長とするスタッフが機動的に対応する体制としています。

常勤監査役は、監査計画に基づく監査活動の一環として書類を閲覧し、社内の主要会議に出席し（取締役会10回、経営会議52回、その他全ての全社委員会に出席）、社内の内部統制関連部署やグループ会社の監査役等と定期的に会合を持つとともに、会計監査人や内部監査部と定期的に会合を持ち、緊密な連携を通じて当社の状況を適時適切に把握する体制をとっています。

なお当社は、2025年12月17日開催予定の定時株主総会の議案（決議事項）として、「監査役1名選任の件」を提案しており、当該議案が承認可決されますと、監査役会は引き続き5名の監査役（うち3名は社外監査役）で構成されることになります。

監査役会では、法定事項の審議のみならず、各監査役が監査活動の状況を報告・共有する場として活発に議論しています。監査役会における具体的な検討内容として、監査方針及び計画（重点監査項目の検討を含む）、監査報告書、会計監査人の選解任・報酬等に関する審議、取締役会付議・報告事項に関する検討、中間・期末の監査結果取りまとめ、監査上の主要な検討事項（KAM）に関する会計監査人との協議などを行っています。

さらに、監査活動で把握したリスク管理・コンプライアンス体制、サステナビリティ経営等に関する種々の課題について、社外監査役の豊富な知見も交えて検討しています。

当該事業年度では、重点監査項目として①中計2年目の進捗と②リスク感度をさらに高める取り組みを設定し、情報収集に努めました。また、監査上の主要な検討事項（KAM）として「調査研究・コンサルティング及びソフトウェア開発等に係る見積総原価の合理性」を設定することについて会計監査人と協議いたしました。さらに監査役会と会計監査人及び内部監査部との合同会合を行い三様監査としての情報交換を強化いたしました。

なお、監査役会の実効性について各監査役が活動の振り返りを行い、監査役会の運営面の改善を図っております。

当事業年度において当社は監査役会を合計11回開催しており、個々の監査役の出席状況については次のとおりであります。

氏 名	開催回数	出席回数
穎川 純一	3回	3回
小川 俊幸	11回	11回
伊藤 一道	8回	8回
松尾 憲治	11回	11回
川上 豊	11回	11回
越 直美	11回	11回

（注）1. 穎川純一氏は、第55回定時株主総会（2024年12月18日）の終結をもって退任したため、出席対象となる監査役会の回数が他の監査役と異なっている。

2. 伊藤一道氏は、第55回定時株主総会の会日（2024年12月18日）に就任したため、出席対象となる監査役会の回数が他の監査役と異なっている。

② 内部監査の状況

当社では、取締役社長直轄の内部監査部（10名在籍）が、当社及び連結子会社を対象に内部監査を実施しています。内部監査部では、内部監査規則並びに中期及び年度内部監査計画に基づき、経営活動における重要テーマが組織横断で有効かつ適正に実施されているかを監査する「テーマ監査」、組織の業務活動が当社の規則等に基づいて適正かつ合理的に実施されているかを監査する「組織監査」、品質、環境、個人情報保護、情報セキュリティマネジメントシステムのそれぞれがISO等要求事項に適合して適切に整備及び運用されているかを監査する「ISO等マネジメントシステム内部監査」、金融商品取引法に基づき当社グループの財務報告に係る内部統制の有効性を評価する「財務報告に係る内部統制の評価」等を実施しています。

監査実施前には、取締役社長及び監査役と対話し、監査のポイントを明確にしています。監査終了後には、速やかに内部監査報告書を作成し、取締役社長や監査役への報告を経て、内部監査部長が経営会議に報告しています。是正処置が必要な場合には、対象組織の長に是正処置の計画の作成を求め、その進捗状況を半期毎にフォローアップしています。

連結子会社のうち三菱総研DCS株式会社及び同社子会社については、同社監査部が内部監査を担当しています。当社内部監査部は、連結経営強化のため、同社監査部と定期的に意見交換を行い、当該内部監査に係る情報を共有するほか、当社内部監査部長が当該内部監査の結果を当社の経営会議に報告しています。

内部監査の実効性を確保するため、取締役会には、内部監査部長が内部監査全般の年度計画及び前年度の総括結果を直接報告しています。常勤監査役には、内部監査部長が月次で活動状況を直接報告するほか、内部監査の計画や結果について適宜意見交換を実施しています。さらに、監査役会には、内部監査部長が活動の概況を年4回直接報告しています。

会計監査人とは、内部監査部が行う財務報告に係る内部統制の評価を実施する際に連携しています。

なお、リスク管理部、経理財務部その他の内部統制所管部署は、内部監査部、監査役及び会計監査人がそれぞれ独立した立場から各監査を実施する際の被監査組織であるとともに、各監査に必要な情報や証跡等を提供することで、各監査を適切かつ効率的に実施できるように協力する関係にあります。

③ 会計監査の状況

a. 監査法人の名称

有限責任監査法人トーマツ

b. 継続監査期間

1976年以降

上記継続監査期間は、当社において調査可能な範囲での期間であり、実際の継続監査期間は、上記を超えている可能性があります。

c. 業務を執行した公認会計士

長沼 洋佑
石川 慶

d. 監査業務に係る補助者の構成

公認会計士 5名
その他 17名

e. 会計監査人の選定方針と理由

当社監査役会は、会計監査人が会社法第340条第1項各号に定める項目に該当すると認められる場合は、当該会計監査人の解任を検討し、解任が妥当と認められる場合には監査役全員の同意に基づき、監査役会が会計監査人を解任いたします。この場合、監査役会が選定した監査役は、解任後最初に招集される株主総会において、会計監査人を解任した旨と解任の理由を報告いたします。

また、当社監査役会は、会計監査人が職務を適切に遂行することが困難と認められる場合、その他必要と判断される場合には、株主総会に提出する会計監査人の解任又は不再任に関する議案の内容を決定いたします。

当社の監査役及び監査役会は、2026年9月期も上述のプロセスに従い会計監査人について評価を行っています。その結果、2025年9月期の会計監査について監査の方法及び結果は相当であること、経理財務部と内部監査部は再任に対して異議がないこと及び会計監査人の評価基準に照らして特段の問題ないことを理由として、監査役会で有限責任監査法人トーマツの再任を決議しています。

f. 監査役及び監査役会による会計監査人の評価

監査役及び監査役会は、会計監査人を適切に評価するための基準を以下のとおり定めております。

- ・ 会計監査人の監査の実績等
- ・ 会計監査人の欠格事由の有無
- ・ 会計監査人の独立性
- ・ 会計監査人の品質管理の状況
- ・ 監査チームの監査能力の適切性
- ・ 監査チームの監査実施体制の的確性
- ・ 監査チームのコミュニケーションの充実度
- ・ 監査報酬の適切性

当期における会計監査人の評価においては、当社の基準に照らして相当であると評価しました。

④ 監査報酬の内容等

a. 監査公認会計士等に対する報酬

区分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に基づく報酬（百万円）	非監査業務に基づく報酬（百万円）	監査証明業務に基づく報酬（百万円）	非監査業務に基づく報酬（百万円）
提出会社	51	9	49	-
連結子会社	49	10	47	11
計	101	19	96	11

当社における非監査業務の内容

（前連結会計年度）

アドバイザー業務等を委託し、対価を支払っております。

（当連結会計年度）

該当する事項はありません。

連結子会社における非監査業務の内容

（前連結会計年度）

内部統制の整備・運用状況に係る保証報告書作成業務を委託し、対価を支払っております。

（当連結会計年度）

内部統制の整備・運用状況に係る保証報告書作成業務を委託し、対価を支払っております。

b. 監査公認会計士等と同一のネットワークに属する組織に対する報酬（a. を除く）

区分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に基づく報酬（百万円）	非監査業務に基づく報酬（百万円）	監査証明業務に基づく報酬（百万円）	非監査業務に基づく報酬（百万円）
提出会社	—	3	—	11
連結子会社	—	—	—	—
計	—	3	—	11

当社における非監査業務の内容

（前連結会計年度）

当社の監査公認会計士等と同一のネットワークに属しているデロイトトーマツ税理士法人に対して、アドバイザー業務を委託し、対価を支払っております。

（当連結会計年度）

当社の監査公認会計士等と同一のネットワークに属しているデロイトトーマツリスクアドバイザー合同会社及びデロイトトーマツ税理士法人に対して、アドバイザー業務を委託し、対価を支払っております。

連結子会社における非監査業務の内容

(前連結会計年度)

該当する事項はありません。

(当連結会計年度)

該当する事項はありません。

c. その他の重要な監査証明業務に基づく報酬の内容

該当する事項はありません。

d. 監査報酬の決定方針

該当する事項はありませんが、事業の規模・特性、監査日数等を勘案したうえで決定しております。

e. 監査役会が会計監査人の報酬等に同意した理由

監査役会は、会計監査人の監査計画の内容、職務遂行状況、報酬見積の算出根拠等を確認し、また会計監査人及び経営側の見解を聴取した結果、会計監査人の監査品質の確保及び独立性の担保の観点に照らして妥当と考えられることから、会計監査人の報酬等の額について会社法第399条第1項に基づく同意を行っています。

(4) 【役員の報酬等】

① 役員報酬等の内容の決定に関する方針等

当社は、取締役の報酬決定に関する手続きの客観性及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、役員報酬等に関する方針、役員報酬規則及び個別報酬額等について、同委員会の答申を踏まえ、取締役会において決定しております。また、取締役会は、役員報酬等に関する方針に基づき、役員報酬制度及び役員報酬規則を策定し、同制度に基づき取締役の個別報酬額を決定していること、及びガバナンス諮問委員会においてこれらのことが審議され、同委員会の答申を受けて取締役会で決定していることから、当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等が役員報酬等に関する方針に沿うものであると判断しております。

提出日現在における当社の役員報酬等の決定方針（変動報酬の算定方法を含む）の概要は、次のとおりであります。

(イ) 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、各役員の職務執行への動機付けを導くことができる公正な報酬体系とする。
- ・ 透明性、公正性及び合理性を備えた適切なプロセスを経て決定することにより、ステークホルダーに対する説明責任を担保する。
- ・ 当社の継続的な成長に不可欠で有為な人材を確保し、長期にわたって惹きつけられる水準を目指す。

(ロ) 報酬水準、報酬構成及び報酬構成比率の考え方

- ・ 当社役員の報酬水準は、役位及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等を用い、同規模企業・同業他社の報酬水準と比較を行うことで、人材獲得競争力を維持しております。
- ・ 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、取締役社長及び取締役副社長は4：3：3、それ以外の社内取締役は5：3：2を基本構成とし、具体的には以下のとおり支給するものとしております。

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

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

- ・ 社外取締役及び非業務執行取締役については、業務執行から独立した立場であることに鑑み、基礎報酬のみとしております。
- ・ 監査役については、独立性の確保の観点から基礎報酬のみとしております。

(ハ) 報酬決定プロセス

- ・ 基礎報酬については、予め取締役会において役位及び職務の内容に応じた基準金額を役員報酬規則として定め、株主総会において承認された報酬限度額の範囲内で、ガバナンス諮問委員会で審議のうえ、取締役にについては取締役会にて、監査役については監査役の協議にて、それぞれ決定します。
- ・ 変動報酬（金銭・株式報酬）は業績目標値と達成基準等をガバナンス諮問委員会で審議のうえ、予め取締役会において決議し、役員報酬規則として明文化したうえで運営しています。
- ・ 当事業年度に係る役員報酬は、2025年11月に開催したガバナンス諮問委員会への諮問を通じて2025年12月の取締役会で決定予定であります。

(ニ) 業績連動報酬等に係る指標、当該指標を選定した理由

- ・ 変動報酬（金銭報酬）は単年度の業績貢献に対する報奨と位置づけており、「連結売上高」、「親会社株主に帰属する当期純利益」、「売上高経常利益率」、「親会社株主に帰属する当期純利益伸び率」並びにシンクタンク・コンサルティングサービスセグメント（以下、TTC）における「売上高」、「経常利益」、「売上高経常利益率」、「経常利益伸び率」及び「各取締役の個人業績評価結果」を指標としております。これらの指標を選択した理由は当社グループの経営上重要な指標であると考えているためです。
- ・ 変動報酬（株式報酬）は当社グループ全体の中長期的な業績の向上と企業価値の増大に対する貢献意欲を一層高めることを目的として、「連結売上高」、「連結営業利益」、「自己資本利益率（ROE）」及び「非財務価値」を指標としております。

(ホ) 業績連動報酬の算定方法について

a. 変動報酬（金銭報酬）

(i) 支給額の算定式

対象事業年度の職務執行の対価として支給する賞与は、以下の算定式によって個別に決定します。

支給額＝対象事業年度末時点の役位に応じた基準支給額×〔支給率 α ＋支給率 β 〕（千円未満四捨五入）

- (注) 1. 対象事業年度末までに新たに取締役（社外取締役及び非業務執行取締役を除く）に就任した者に対する支給額は、上記算定式に基づき算定した額に、就任した月から対象事業年度末までの月数を乗じ12で除して算定した額とします。
2. 対象事業年度末までの間に取締役（社外取締役及び非業務執行取締役を除く）が死亡又は退任した場合（任期満了による退任を除く）の支給額は、死亡又は退任時の役位に応じた役位別基準支給額に対象事業年度初から死亡又は退任した日の属する月までの月数を乗じ12で除して算定した額とします。
3. 前各項にかかわらず、対象期間中に役位の変更があった取締役（社外取締役及び非業務執行取締役を除く）の当該期間に適用される役位別基準支給額は、対象期間の開始月から当該変更があった日の属する月の翌月から対象期間終了日の属する月までの月数に応じて、月割り按分して算出される金額を役位別基準額とします。

(ii) 役位別基準支給額

役位	基準支給額
取締役会長	20,121千円
取締役社長（注）	22,356千円
取締役副社長 副社長執行役員	16,352千円
専務取締役 専務執行役員 専務研究理事	13,119千円
常務取締役 常務執行役員 常務研究理事	10,844千円
取締役 執行役員 研究理事	8,626千円

- (注) 2025年12月17日開催予定の定時株主総会の議案（決議事項）として、「定款一部変更の件」を提案しており、当該決議が承認可決されますと、会長を除く取締役役位を廃止するため、表の当該記載は社長執行役員に置換される予定です。

(iii) 支給率

毎事業年度における (A) 連結業績達成度並びに (B) TTC業績達成度及び (C) 各取締役の所管業務目標に対する評価に基づき次のとおり支給率を算定します。

支給率 $\alpha = (A) \text{ 連結業績達成度 } (\%) \times \text{役位ごとの評価ウェイト } (\%) + (B) \text{ TTC業績達成度 } (\%) \times \text{役位ごとの評価ウェイト } (\%)$

(注) 評価ウェイト (A) + (B) に対して50～150%の範囲で決定。但し、親会社株主に帰属する当期純利益がマイナスの場合には0%とする。

(A) 連結業績達成度

- ・連結会計における売上高、親会社株主に帰属する当期純利益、売上高経常利益率の経営目標に対する達成率及び親会社株主に帰属する当期純利益伸び率について1：2：2：2の割合で加重平均し達成度を算定（小数点第3位を四捨五入）
- ・達成度の基準となる目標値は対象事業年度開始後2ヶ月以内に公表される決算短信により示される対象事業年度通期の予想値

(B) TTC業績達成度

- ・TTCにおける売上高、経常利益、売上高経常利益率の経営目標に対する達成率及び経常利益伸び率について1：2：2：2の割合で加重平均し達成度を算定（小数点第3位を四捨五入）
- ・達成度の基準となる目標値は対象事業年度開始後2ヶ月以内に公表される決算短信により示される対象事業年度通期の予想値

支給率 $\beta = (C) \text{ 各取締役の所管業務目標に対する評価 } (\%) \times \text{役位ごとの評価ウェイト } (\%)$

(注) 評価ウェイト (C) に対して50～150%の範囲で決定。但し、親会社株主に帰属する当期純利益がマイナスの場合には0%とする。

(iv) 役位別評価ウェイト

役位	評価ウェイト		
	(A) 連結経営目標	(B) TTC経営目標	(C) 所管業務評価
取締役会長	100%	—	—
取締役社長（注）	90%	—	10%
取締役副社長 副社長執行役員	80%	—	20%
その他常勤取締役	70%	10%	20%
専務執行役員 常務執行役員	60%	20%	20%
執行役員	50%	20%	30%
研究理事	30%	20%	50%

(注) 2025年12月17日開催予定の定時株主総会の議案（決議事項）として、「定款一部変更の件」を提案しており、当該決議が承認可決されますと、会長を除く取締役役位を廃止するため、表の当該記載は社長執行役員に置換される予定です。

b. 変動報酬（株式報酬）

2016年12月19日開催の第47回定時株主総会における決議（2023年12月19日開催の第54回定時株主総会により一部改定）により、当社の取締役（社外取締役、非業務執行取締役及び国外居住者を除く。）並びに委任契約を締結している執行役員及び研究理事（国外居住者を除く。以下、取締役と併せて「取締役等」という。）を対象として、業績連動型株式報酬制度を導入しています。

(i) 交付株式数

交付株式数＝累積株式交付ポイント数×1株（※1）

交付する株式の総数は、300,000株（信託期間3年間）を上限とする。

（※1）会社株式について信託期間中に株式分割・株式併合等が生じた場合には、会社株式の分割比率・併合比率に応じて、1ポイント当たりの会社株式数を調整するものとする。

退任時に累積株式交付ポイント数の70%に相当する株式（単元未満株式については切り捨て）を交付し、残りの累積株式交付ポイントに相当する株式数の当社株式については、納税資金に充当することを目的に、株式市場において売却のうえ、その換価処分金相当額の金銭を給付します。また、死亡した場合、死亡後に算定される累積株式交付ポイント数に応じた数の当社株式を株式市場において売却のうえ、その換価処分相当額の金銭を、当該取締役等の相続人に給付します。

(ii) 株式交付ポイントの算定式

株式交付ポイント＝年次業績連動ポイント＋中計一括業績連動ポイント（小数点以下切り捨て）

(iii) 役位別基準ポイント数

役位	基準ポイント	付与ポイントの上限
取締役会長	3,969	5,953
取締役社長（注）	4,410	6,615
取締役副社長 副社長執行役員	3,225	4,837
専務取締役 専務執行役員 専務研究理事	1,721	2,581
常務取締役 常務執行役員 常務研究理事	1,426	2,139
取締役 執行役員 研究理事	1,130	1,695

*対象事業年度の途中で役位が変更になった場合は在任期間により加重平均する。

（注）2025年12月17日開催予定の定時株主総会の議案（決議事項）として、「定款一部変更の件」を提案しており、当該決議が承認可決されますと、会長を除く取締役役位を廃止するため、表の当該記載は社長執行役員に置換される予定です。

(iv) 年次業績連動ポイント

年次業績連動ポイント＝基準ポイント×50%×対象事業年度における業績達成度等に応じた年次業績連動係数

年次業績連動係数＝（α）

（α）＝評価項目（A）×50%＋（B）×50%

90% ≤（α）≤110%の場合：業績連動係数は100%

90% >（α）の場合：業績連動係数は100%－〔90%－（α）〕×1.5

110% <（α）の場合：業績連動係数は100%＋〔（α）－110%〕×1.5

※ただし（α）の下限：50%、上限：150%とし、評価項目（B）がマイナスの場合のみ年次業績連動係数を0%とする。

評価項目	評価方法	ウェイト
(A) 連結売上高	期初予想値に対する達成率 ＝確定値*1/期初予想値*2	50%
(B) 連結営業利益	期初予想値に対する達成率 ＝確定値*1/期初予想値*2	50%

（注）*1 確定値は、対象事業年度終了後に公表される対象事業年度にかかる有価証券報告書により示される値。

*2 期初予想値は、対象事業年度開始後2ヶ月以内に公表される決算短信により示される対象事業年度通期の予想値。

(v) 中計一括業績連動ポイント

中計一括業績連動ポイント＝基準ポイント×50%×中期経営計画における業績達成度等に応じた中計一括業績連動係数

中計一括業績連動係数＝(β)＋(γ)

(β)＝評価項目(C)×80%

72% ≤ (β) ≤ 88%の場合：業績連動係数は80%

72% > (β)の場合：業績連動係数は80%－〔72%－(β)〕×1.5

88% < (β)の場合：業績連動係数は80%＋〔(β)－88%〕×1.5

(γ)＝評価項目(D)×20%

18% ≤ (γ) ≤ 22%の場合：業績連動係数は20%

18% > (γ)の場合：業績連動係数は20%－〔18%－(γ)〕×1.5

22% < (γ)の場合：業績連動係数は20%＋〔(γ)－22%〕×1.5

※(β)と(γ)を分けて算定するものとし、算定式の値にかかわらず、(β)の下限：40%、上限：120%、(γ)の下限：10%、上限：30%とする。(中計一括業績連動係数の下限：50%、上限：150%)

評価項目	評価方法	ウェイト
(C) 自己資本利益率(ROE)	中期経営計画目標値に対する達成率*3	80%
(D) 非財務指標	人的基盤、知的基盤、社会信頼基盤に係わる各指標の達成率*4	20%

(注) *3 中期経営計画目標値に対する達成率＝中期経営計画最終事業年度終了後に公表される有価証券報告書により示される確定値／中期経営計画開始後2ヶ月以内に公表される決算短信により示されるROEの中期経営計画目標値。

*4 人的基盤、知的基盤、社会信頼基盤に係わる各指標の達成率＝各指標の達成率の平均。ガバナンス諮問委員会で協議のうえ、取締役会が決定。

なお、対象期間中の事業年度の途中で退任、死亡した取締役等には、業績連動係数は適用せず、当該事業年度における退任、死亡までの在任期間に応じた基準ポイントを当該事業年度にかかる株式交付ポイントとして付与します。

② 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

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 (－)

(注) 1. 上記には、当事業年度中に退任した監査役1名を含めて記載しております。

2. 取締役の金銭報酬の額は、2007年12月14日開催の第38回定時株主総会において、年額600百万円以内と決議しております。当該株主総会終結時点の取締役の員数は8名(うち社外取締役4名)です。また、金銭報酬とは別枠で、2023年12月19日開催の第54回定時株主総会において、取締役(社外取締役、非業務執行取締役及び国外居住者を除く)、執行役員及び研究理事(国外居住者を除く、以下「執行役員等」)に対する業績連動型株式報酬の額として、当社が掲げる中期経営計画の対象となる期間(3事業年度)を対象として合計13.5億円以内と決議しております。当該株主総会終結時点の取締役(社外取締役、非業務執行取締役及び国外居住者を除く)の員数は4名、本制度の対象となる取締役を兼務しない執行役員等の員数は16名です。

3. 監査役の金銭報酬の額は、2007年12月14日開催の第38回定時株主総会において、年額120百万円以内と決議しております。当該株主総会終結時点の監査役の員数は5名です。

4. 取締役の変動報酬(金銭報酬)額は、業績連動型役員賞与引当金の繰入に伴う費用計上額(ただし、当事業年度中の退任取締役については役員賞与支給に伴う費用計上額)の合計額を記載しております。

5. 取締役の変動報酬（株式報酬）額は、業績連動型株式報酬引当金の繰入に伴う費用計上額（ただし、当事業年度中の退任取締役については株式報酬支給に伴う費用計上額）の合計額を記載しております。

(イ) 業績連動報酬に係る指標の目標及び実績

当事業年度における変動報酬（金銭報酬）及び変動報酬（株式報酬）に係る指標の目標値及び実績値は以下のとおりです。なお、目標は各事業年度の業績予想値（期中で業績予想を修正した場合は当初業績予想値）としております。

変動報酬（金銭報酬）

指標	ウェイト	目標	実績
連結経営指標 [50%]			
連結売上高	(1)	1,280億円	1,214億円
親会社株主に帰属する当期純利益	(2)	56億円	63億円
連結売上高経常利益率	(2)	7.4%	8.0%
親会社株主に帰属する当期純利益伸び率	(2)	—	127.6%
シンクタンク・コンサルティングセグメント経営指標 [50%]			
TTC売上高	(1)	500億円	470億円
TTC経常利益	(2)	53億円	57億円
TTC売上高経常利益率	(2)	10.6%	12.1%
TTC経常利益伸び率	(2)	—	134.8%

- (注) 1. 変動報酬（金銭報酬）は、ウェイト（ ）内数値の割合で加重平均により支給率を算定しております。
2. 「親会社株主に帰属する当期純利益伸び率」及び「経常利益伸び率」の実績は、支給率算定のために、100%を基準として、増減を反映した形で記載しております。伸び率がプラスの場合はそのパーセンテージを100%に加算し、マイナスの場合はそのパーセンテージを100%から減算することで表示しております。
3. 「親会社株主に帰属する当期純利益伸び率」及び「経常利益伸び率」の実績は、小数点1位未満を切り捨てております。

変動報酬（株式報酬）

指標	ウェイト	目標	実績
単年業績指標 [50%]			
連結売上高	(1)	1,280億円	1,124億円
連結営業利益	(1)	83億円	80億円
中期経営計画業績指標 [50%]			
自己資本利益率（ROE）	(4)	12.0%	—
非財務価値	(1)	—	—

- (注) 1. 変動報酬（株式報酬）は、ウェイト（ ）内数値の割合で加重平均により支給率を算定しております。
2. 「中期経営計画業績指標」は、中期経営計画最終年度の実績値から達成度等を算定いたします。
3. 「非財務価値」の達成率は、人的基盤、知的基盤、社会信頼基盤に係わる各指標の達成率の平均により算定いたします。

③ 役員ごとの連結報酬等の総額等

連結報酬等の総額が1億円以上である者が存在しないため、記載しておりません。

④ 使用人兼務役員の使用人分給与のうち重要なもの

該当事項はありません

(5) 【株式の保有状況】

① 投資株式の区分の基準及び考え方

当社は、株式の価値の変動又は株式に係る配当によって利益を得ることを目的として保有する株式を「純投資目的である投資株式」とし、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等、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・リターン等を総合的に勘案したうえで出資している株式を「純投資目的以外の目的である投資株式」として区分しております。

なお、純投資目的である投資株式の保有はありません。

② 保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

a. 保有方針及び保有の合理性を検証する方法並びに個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容

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等、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・リターン等を総合的に勘案し、審議を尽くしたうえで決定しております。政策保有目的に不適と判断した株式については、一部売却を進め、今後でもできる限り速やかに処分・縮減いたします。

(保有の合理性の検証方法)

当社が保有する株式について、年1回、取締役会にて、出資先の事業の状況、投資のリスク・リターン等を定期的に確認し、中長期的な経済合理性や将来の見通しを検証しております。保有の合理性は、投資先との取引や受取配当金等の関連収益と資本コストとの比較検証のほか、事業機会創出や取引・協業関係の維持・発展等の保有目的も踏まえて総合的な観点から検証しております。

(取締役会等の検証の内容)

当社は、2025年9月開催の取締役会において、上記に記載の方法で保有する株式について検証を行いました。当初の保有目的が薄れてきた等の理由により縮減を検討する銘柄を確認し、当事業年度において一部保有株式の売却が行われたことを確認しました。

b. 銘柄数及び貸借対照表計上額

	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表計上額の 合計額 (百万円)
非上場株式	19	793
非上場株式以外の株式	7	1,892

(当事業年度において株式数が増加した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の増加に係る取得 価額の合計額 (百万円)	株式数の増加の理由
非上場株式	—	—	—
非上場株式以外の株式	—	—	—

(当事業年度において株式数が減少した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の減少に係る売却 価額の合計額 (百万円)
非上場株式	4	7
非上場株式以外の株式	1	12

c. 特定投資株式及びみなし保有株式の銘柄ごとの株式数、貸借対照表計上額等に関する情報

特定投資株式

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果 及び株式数が増加した理由（注1）	当社の株式の 保有の有無
	株式数（株）	株式数（株）		
	貸借対照表計上額 （百万円）	貸借対照表計上額 （百万円）		
（株）日本ケアサプ ライ	544,000	544,000	ヘルスケア分野における取引・協業関係 等の維持、強化のため、政策的に継続保 有しております。	無
	1,176	1,049		
（株）三菱UFJフィ ナンシャル・グルー プ	126,920	126,920	調査研究、コンサルティング、システム 開発等の分野における取引・協業関係等 の維持、強化のため、政策的に継続保有 しております。	有
	303	184		
（株）菱友システム ズ （注2）	66,000	33,000	安全科学技術、社会システム等の分野に おける取引・協業関係等の維持、強化の ため、政策的に継続保有しております。	無
	220	128		
三菱商事（株）	30,000	30,000	環境・エネルギー、ヘルスケア等の分野 における取引・協業関係等の維持、強化 のため、政策的に継続保有しております。	有
	105	88		
三菱重工業（株）	10,000	10,000	環境・エネルギー、セキュリティ等の分 野における取引・協業関係等の維持、強 化のため、政策的に継続保有しております。	有
	38	21		
三菱電機（株）	10,000	10,000	安全科学技術、社会システム等の分野に おける取引・協業関係等の維持、強化の ため、政策的に継続保有しております。	有
	38	23		
Institution for a Global Society(株)	26,000	26,000	人材分野における取引・協業関係等の維 持、強化のため、政策的に継続保有して おります。	無
	9	9		
PCIホールディング ス（株）	—	10,400	DX分野における取引・協業関係等の維 持、強化のため、政策的に継続保有して おりましたが、今後の関係に影響がない ことを確認のうえ、全株式を売却いたし ました。	無
	—	10		

（注）1. 各銘柄の定量的な保有効果については、各取引先との関係性を考慮し記載をしておりますが、保有の合理性については、②a.に記載のとおり、年に一回、取締役会において検証しております。

2. （株）菱友システムズは、2025年9月30日付で、普通株式1株を2株とする株式分割を行っております。

③ 保有目的が純投資目的である投資株式

該当事項はありません。

④ 当事業年度に投資株式の保有目的を純投資目的から純投資目的以外の目的に変更したもの

該当事項はありません。

⑤ 当事業年度の前4事業年度及び当事業年度に投資株式の保有目的を純投資目的以外の目的から純投資目的に変更したもの

該当事項はありません。

第5【経理の状況】

1. 連結財務諸表及び財務諸表の作成方法について

- (1) 当社の連結財務諸表は、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」（1976年大蔵省令第28号）に基づいて作成しております。
- (2) 当社の財務諸表は、「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則」（1956年大蔵省令第59号。以下「財務諸表等規則」という。）に基づいて作成しております。
- また、当社は、特例財務諸表提出会社に該当し、財務諸表等規則第127条の規定により財務諸表を作成しております。

2. 監査証明について

当社は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づき、連結会計年度（2024年10月1日から2025年9月30日まで）の連結財務諸表及び事業年度（2024年10月1日から2025年9月30日まで）の財務諸表について、有限責任監査法人トーマツにより監査を受けております。

3. 連結財務諸表等の適正性を確保するための特段の取組について

当社は、連結財務諸表等の適正性を確保するための特段の取組を行っております。具体的には、会計基準等の内容を適切に把握し、または会計基準等の変更等についての的確に対応できる体制を整備するため、公益財団法人財務会計基準機構へ加入し、監査法人等が主催する研修会への参加並びに会計専門書の定期購読を行っております。

1 【連結財務諸表等】

(1) 【連結財務諸表】

① 【連結貸借対照表】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年9月30日)	当連結会計年度 (2025年9月30日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	30,927	30,310
売掛金	26,637	25,538
契約資産	13,940	17,376
棚卸資産	※1 208	※1 477
前払費用	2,134	2,195
その他	433	3,591
貸倒引当金	△0	△1
流動資産合計	74,282	79,487
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	20,228	20,768
減価償却累計額	※2 △12,744	※2 △12,702
建物及び構築物（純額）	7,484	8,066
機械装置及び運搬具	371	56
減価償却累計額	△357	△47
機械装置及び運搬具（純額）	14	8
工具、器具及び備品	6,438	6,453
減価償却累計額	※2 △5,057	※2 △4,813
工具、器具及び備品（純額）	1,381	1,640
土地	720	720
リース資産	1,618	1,639
減価償却累計額	△644	△720
リース資産（純額）	974	919
建設仮勘定	361	1,493
有形固定資産合計	10,937	12,848
無形固定資産		
ソフトウェア	5,482	5,505
ソフトウェア仮勘定	1,328	1,587
リース資産	7	—
その他	13	10
無形固定資産合計	6,832	7,103
投資その他の資産		
投資有価証券	※3 18,130	※3 19,052
長期貸付金	5	4
敷金及び保証金	3,381	2,880
退職給付に係る資産	710	1,454
繰延税金資産	4,477	4,532
その他	977	748
貸倒引当金	△3	—
投資その他の資産合計	27,679	28,673
固定資産合計	45,449	48,625
資産合計	119,732	128,113

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年9月30日)	当連結会計年度 (2025年9月30日)
負債の部		
流動負債		
買掛金	3,731	4,836
リース債務	212	205
未払金	1,510	1,886
未払費用	13,164	10,256
未払法人税等	1,734	2,438
未払消費税等	2,155	1,756
契約負債	1,335	1,577
賞与引当金	5,921	7,409
役員賞与引当金	188	223
受注損失引当金	132	90
資産除去債務	468	—
その他	572	3,371
流動負債合計	31,128	34,052
固定負債		
リース債務	899	831
役員退職慰労引当金	10	16
株式報酬引当金	540	701
退職給付に係る負債	9,740	9,693
資産除去債務	1,041	1,463
その他	—	7
固定負債合計	12,230	12,713
負債合計	43,359	46,766
純資産の部		
株主資本		
資本金	6,336	6,336
資本剰余金	4,908	4,908
利益剰余金	57,036	58,971
自己株式	△3,261	△1,336
株主資本合計	65,019	68,879
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	2,207	2,712
繰延ヘッジ損益	38	50
為替換算調整勘定	9	△19
退職給付に係る調整累計額	355	301
その他の包括利益累計額合計	2,611	3,044
非支配株主持分	8,742	9,422
純資産合計	76,373	81,346
負債純資産合計	119,732	128,113

②【連結損益計算書及び連結包括利益計算書】

【連結損益計算書】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年10月1日 至 2024年9月30日)	当連結会計年度 (自 2024年10月1日 至 2025年9月30日)
売上高	※1 115,362	※1 121,458
売上原価	※2,※3 89,942	※2,※3 92,718
売上総利益	25,419	28,739
販売費及び一般管理費	※4 18,358	※4 20,728
営業利益	7,060	8,010
営業外収益		
受取利息	11	23
受取配当金	223	219
持分法による投資利益	619	1,332
受取補償金	128	—
その他	146	183
営業外収益合計	1,128	1,758
営業外費用		
支払利息	14	11
投資事業組合運用損	17	15
損害賠償金	7	—
その他	2	8
営業外費用合計	41	35
経常利益	8,147	9,734
特別利益		
固定資産売却益	—	※5 0
投資有価証券売却益	206	1,541
その他	12	0
特別利益合計	219	1,542
特別損失		
固定資産除却損	※6 81	※6 53
減損損失	※7 210	※7 627
投資有価証券評価損	87	17
本社移転関連費用	—	※8 326
その他	6	11
特別損失合計	385	1,035
税金等調整前当期純利益	7,981	10,241
法人税、住民税及び事業税	2,459	3,356
法人税等調整額	△39	△340
法人税等合計	2,420	3,015
当期純利益	5,561	7,225
非支配株主に帰属する当期純利益	557	839
親会社株主に帰属する当期純利益	5,003	6,386

【連結包括利益計算書】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年10月1日 至 2024年9月30日)	当連結会計年度 (自 2024年10月1日 至 2025年9月30日)
当期純利益	5,561	7,225
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△86	548
繰延ヘッジ損益	42	12
為替換算調整勘定	12	△28
退職給付に係る調整額	54	△31
持分法適用会社に対する持分相当額	135	△7
その他の包括利益合計	※ 158	※ 492
包括利益	5,719	7,717
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	5,185	6,819
非支配株主に係る包括利益	534	898

③【連結株主資本等変動計算書】
前連結会計年度（自 2023年10月 1 日 至 2024年 9 月30日）

(単位：百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	6,336	4,908	54,520	△2,393	63,371
当期変動額					
剰余金の配当			△2,486		△2,486
親会社株主に帰属する当期純利益			5,003		5,003
自己株式の取得				△1,034	△1,034
自己株式の処分				166	166
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	—	—	2,516	△868	1,647
当期末残高	6,336	4,908	57,036	△3,261	65,019

	その他の包括利益累計額					非支配株主持分	純資産合計
	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の 包括利益 累計額合計		
当期首残高	2,229	△3	△2	205	2,429	8,584	74,385
当期変動額							
剰余金の配当							△2,486
親会社株主に帰属する当期純利益							5,003
自己株式の取得							△1,034
自己株式の処分							166
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△22	42	12	150	181	158	340
当期変動額合計	△22	42	12	150	181	158	1,988
当期末残高	2,207	38	9	355	2,611	8,742	76,373

当連結会計年度（自 2024年10月1日 至 2025年9月30日）

（単位：百万円）

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	6,336	4,908	57,036	△3,261	65,019
当期変動額					
剰余金の配当			△2,566		△2,566
親会社株主に帰属する当期純利益			6,386		6,386
自己株式の取得				△0	△0
自己株式の処分				41	41
自己株式の消却			△1,884	1,884	—
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	—	—	1,934	1,925	3,860
当期末残高	6,336	4,908	58,971	△1,336	68,879

	その他の包括利益累計額					非支配株主持分	純資産合計
	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の 包括利益 累計額合計		
当期首残高	2,207	38	9	355	2,611	8,742	76,373
当期変動額							
剰余金の配当							△2,566
親会社株主に帰属する当期純利益							6,386
自己株式の取得							△0
自己株式の処分							41
自己株式の消却							—
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	504	12	△28	△54	433	679	1,113
当期変動額合計	504	12	△28	△54	433	679	4,973
当期末残高	2,712	50	△19	301	3,044	9,422	81,346

④【連結キャッシュ・フロー計算書】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年10月1日 至 2024年9月30日)	当連結会計年度 (自 2024年10月1日 至 2025年9月30日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	7,981	10,241
減価償却費	3,749	3,465
減損損失	210	627
賞与引当金の増減額 (△は減少)	△222	1,488
役員賞与引当金の増減額 (△は減少)	13	34
株式報酬引当金の増減額 (△は減少)	308	161
退職給付に係る資産の増減額 (△は増加)	△61	△744
退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)	△20	△92
役員退職慰労引当金の増減額 (△は減少)	5	6
貸倒引当金の増減額 (△は減少)	△0	△2
受注損失引当金の増減額 (△は減少)	△627	△41
受取利息及び受取配当金	△234	△243
支払利息	14	11
持分法による投資損益 (△は益)	△619	△1,332
受取補償金	△128	—
固定資産売却損益 (△は益)	—	△0
固定資産除却損	81	53
投資有価証券売却損益 (△は益)	△206	△1,541
投資有価証券評価損益 (△は益)	87	17
売上債権及び契約資産の増減額 (△は増加)	2,198	△2,338
棚卸資産の増減額 (△は増加)	134	△268
仕入債務の増減額 (△は減少)	△556	1,098
未払費用の増減額 (△は減少)	1,487	△2,908
未払消費税等の増減額 (△は減少)	9	△384
契約負債の増減額 (△は減少)	580	242
その他	△21	849
小計	14,162	8,399
利息及び配当金の受取額	632	726
利息の支払額	△13	△11
補償金の受取額	128	—
法人税等の支払額	△1,373	△2,691
営業活動によるキャッシュ・フロー	13,535	6,422
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	△1,357	△3,615
無形固定資産の取得による支出	△2,769	△2,782
投資有価証券の取得による支出	△167	△110
投資有価証券の売却による収入	351	2,427
投資有価証券の償還による収入	2,000	—
匿名組合出資金の払戻による収入	—	89
貸付けによる支出	△4	△2
貸付金の回収による収入	1	2
敷金及び保証金の差入による支出	△987	△33
敷金及び保証金の回収による収入	24	10
その他	2	8
投資活動によるキャッシュ・フロー	△2,906	△4,005

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年10月1日 至 2024年9月30日)	当連結会計年度 (自 2024年10月1日 至 2025年9月30日)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
長期借入金の返済による支出	△500	—
リース債務の返済による支出	△541	△225
配当金の支払額	△2,485	△2,564
非支配株主への配当金の支払額	△375	△218
自己株式の取得による支出	△1,034	△0
財務活動によるキャッシュ・フロー	△4,938	△3,008
現金及び現金同等物に係る換算差額	10	△25
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	5,700	△617
現金及び現金同等物の期首残高	24,926	30,627
現金及び現金同等物の期末残高	※ 30,627	※ 30,010

【注記事項】

(連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項)

1. 連結の範囲に関する事項

(1) 連結子会社の数 9社

主要な連結子会社の名称は、「第1企業の概況 4 関係会社の状況」に記載しているため、省略しております。

(2) 主要な非連結子会社の名称等

非連結子会社 該当ありません。

2. 持分法の適用に関する事項

(1) 持分法適用の関連会社の数 3社

主要な会社名

(株)日本ケアコミュニケーションズ

日本ビジネスシステムズ(株)

(株)アイネス

(2) 持分法を適用していない関連会社(阿賀野メガソーラー合同会社、多可町安田郷メガソーラー発電合同会社)は、当期純損益(持分に見合う額)及び利益剰余金(持分に見合う額)等からみて、持分法の対象から除いても連結財務諸表に及ぼす影響が軽微であり、かつ、全体としても重要性がないため持分法の適用範囲から除外しております。

(3) 持分法適用会社のうち、決算日が連結決算日と異なる会社等については、6月30日現在で実施した仮決算に基づく財務諸表を使用しております。

3. 連結子会社の事業年度等に関する事項

MRIA International Inc.の決算日は12月31日であり、6月30日現在で実施した仮決算に基づく財務諸表を使用しております。また、MRIV International LLCの決算日は6月30日であり、同日現在の財務諸表を使用しております。なお、連結決算日との間に生じた重要な取引については、必要な調整を行っております。

その他の連結子会社の決算日は、連結決算日と一致しております。

4. 会計方針に関する事項

(1) 重要な資産の評価基準及び評価方法

イ 有価証券

(イ) 満期保有目的の債券

償却原価法(定額法)を採用しております。

(ロ) その他有価証券

市場価格のない株式等以外のもの

時価法(評価差額は全部純資産直入法により処理し、売却原価は移動平均法により算定)を採用しております。

市場価格のない株式等

移動平均法による原価法を採用しております。

ロ デリバティブ

時価法を採用しております。

ハ 棚卸資産

主として、個別法による原価法(貸借対照表価額については収益性の低下に基づく簿価切下げの方法)を採用しております。

(2) 重要な減価償却資産の減価償却の方法

イ 有形固定資産（リース資産を除く）

当社及び国内の連結子会社については、主として定率法を採用しております。

ただし、1998年4月1日以降に取得した建物（建物附属設備を除く）並びに2016年4月1日以降に取得した建物附属設備及び構築物については、定額法を採用しております。また、三菱総研DCS株式会社の千葉情報センターの建物及び構築物についても定額法により償却しております。

在外連結子会社については、定額法を採用しております。

なお、主な耐用年数は次のとおりであります。

建物及び構築物	3年～50年
機械装置及び運搬具	5年～8年
工具、器具及び備品	2年～15年

ロ 無形固定資産（リース資産を除く）

定額法を採用しております。

なお、自社利用のソフトウェアについては、社内における利用可能期間（2～5年）に基づく定額法を採用しております。

ハ リース資産

所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産については、リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法を採用しております。

(3) 重要な引当金の計上基準

イ 貸倒引当金

債権の貸倒れによる損失に備えるため、一般債権については貸倒実績率により、貸倒懸念債権等特定の債権については個別に回収可能性を勘案し、回収不能見込額を計上しております。

ロ 賞与引当金

当社及び一部の連結子会社は、従業員に対する賞与の支給に備えるため、将来の賞与支給見込額のうち当連結会計年度に負担すべき額を計上しております。

ハ 役員賞与引当金

当社及び一部の連結子会社は、役員に対する賞与の支給に備えるため、将来の賞与支給見込額のうち当連結会計年度に負担すべき額を計上しております。

ニ 受注損失引当金

受注契約に係る将来の損失に備えるため、当連結会計年度末における受注契約のうち、将来の損失発生が見込まれ、かつ、当該損失を合理的に見積もることが可能なものについては、翌連結会計年度以降の損失見込額を計上しております。

ホ 役員退職慰労引当金

一部の連結子会社は、役員に対する退職慰労金の支給に備えるため、役員報酬規則に基づく期末要支給額を計上しております。

ヘ 株式報酬引当金

当社は、役員報酬BIP信託による当社株式の交付に備えるため、株式交付規則に基づき、取締役、執行役員及び研究理事に割り当てられたポイントに応じた株式の支給見込額を計上しております。

(4) 退職給付に係る会計処理の方法

イ 退職給付見込額の期間帰属方法

退職給付債務の算定に当たり、退職給付見込額を当連結会計年度末までの期間に帰属させる方法については、給付算定式基準によっております。

ロ 数理計算上の差異の費用処理方法

当社は、数理計算上の差異について、発生時における従業員の平均残存勤務期間内の一定の年数（10年）で定額法により按分した額をそれぞれ発生の翌連結会計年度から処理しております。

三菱総研DCS株式会社は、数理計算上の差異について、発生年度に全額費用処理しております。

なお、一部の連結子会社については、簡便法を適用しております。

(5) 重要な収益及び費用の計上基準

当社グループの主要な事業における主な履行義務の内容及び収益を認識する通常の時点は以下のとおりであります。

イ シンクタンク・コンサルティングサービス事業

シンクタンク・コンサルティングサービス事業では、政策や一般事業に関する調査研究及びコンサルティング等を実施しております。

上記に係わる主な取引は、顧客との契約に基づき成果物の納品または役務・サービスを提供する履行義務を負っております。プロジェクトの進捗に伴って一定期間にわたり履行義務が充足することから、進捗率に基づき収益を認識しております。進捗率は、期末日における見積総原価に対する実際原価の割合（インプット法）に基づき、合理的に算定しております。

また、役務・サービス提供のうち工数や作業量等に基づき履行が完了した部分の対価を顧客から受け取る権利を有している場合には、請求する権利を有している金額で収益を認識しております。

ロ ITサービス事業

ITサービス事業では、ソフトウェア開発・運用・保守、情報処理・アウトソーシングサービス及びシステム機器の販売等を実施しています。

ソフトウェア開発・運用・保守及び情報処理・アウトソーシングサービスにおいては、顧客との契約に基づき成果物の納品または役務・サービスを提供する履行義務を負っております。

ソフトウェア開発は、プロジェクトの進捗に伴って一定期間にわたり履行義務が充足することから、進捗率に基づき収益を認識しております。進捗率は、期末日における見積総原価に対する実際原価の割合（インプット法）に基づき、合理的に算定しております。

運用・保守及び情報処理・アウトソーシングサービスについては、契約期間にわたり概ね一定の役務・サービスを提供するサービスでは、時間の経過に応じて履行義務を充足することから、契約期間にわたり、顧客との契約において約束された金額を契約に基づき按分して収益を認識しております。

また、工数や作業量等に基づき履行が完了した部分の対価を顧客から受け取る権利を有している場合には、請求する権利を有している金額で収益を認識しております。

システム機器の販売においては、製品を顧客へ引き渡し検収を得られた時点で履行義務が充足されると判断しており、当該時点で収益を認識しております。

(6) 重要な外貨建の資産又は負債の本邦通貨への換算の基準

外貨建金銭債権債務は、連結決算日の直物為替相場により円貨に換算し、換算差額は損益として処理しております。なお、在外子会社等の資産及び負債は、在外子会社等の決算日の直物為替相場により円貨に換算し、収益及び費用は期中平均相場により円貨に換算し、換算差額は純資産の部における為替換算調整勘定及び非支配株主持分に含めて計上しております。

(7) 重要なヘッジ会計の方法

イ ヘッジ会計の方法

原則として繰延ヘッジ処理によっております。また、為替変動リスクのヘッジについて振当処理の要件を充たしている場合には振当処理を採用しております。

ロ ヘッジ手段とヘッジ対象

(イ) ヘッジ手段 先物為替予約、金利スワップ取引

(ロ) ヘッジ対象 主として外貨建債権債務に係る為替変動リスク、借入金利息

ハ ヘッジ方針

主に当社の社内規定に基づき、為替変動リスクをヘッジしております。金利スワップ取引は、金利変動リスクを回避する目的で行っております。

ニ ヘッジ有効性評価の方法

ヘッジ対象の相場変動又はキャッシュ・フロー変動の累計とヘッジ手段の相場変動又はキャッシュ・フロー変動の累計を比較し、その変動額の比率によって有効性を評価しております。

なお、為替予約取引については、ヘッジ対象とヘッジ手段に関する重要な条件がほぼ同じであり、ヘッジに高い有効性があるとみなされるため、ヘッジの有効性の判定を省略しております。

(8) のれんの償却方法及び償却期間

投資ごとに効果の発現する期間にわたり均等償却を行うこととしております。

ただし、少額のものについては、発生年度に一括償却しております。

(9) 連結キャッシュ・フロー計算書における資金の範囲

手許現金、随時引き出し可能な預金及び容易に換金可能であり、かつ価値の変動について僅少なりリスクしか負わない取得日から3ヶ月以内に償還期限の到来する短期投資からなっております。

(重要な会計上の見積り)

総原価の見積りに基づくインプット法による収益認識及び受注損失引当金

(1) 当連結会計年度の連結財務諸表に計上した金額

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年9月30日)	当連結会計年度 (2025年9月30日)
インプット法に基づく売上高 (当連結会計年度末進行中の案件 に係る売上高)	14,805	21,987
受注損失引当金	132	90

(2) 識別した項目に係る重要な会計上の見積りの内容に関する情報

当社グループが受託する調査研究・コンサルティング及びソフトウェア開発等について、履行義務の充足に係る進捗率を見積総原価に対する実際原価の割合（インプット法）で算出し、その進捗率に基づいて一定期間にわたり収益を認識しております。

見積総原価は、各決算日時点における受注契約ごとの仕様、遂行体制、納期、進捗状況等に基づき、作業内容や工数を主要な仮定として見積っております。

また、当連結会計年度末において将来の損失が見込まれ、かつ、当該損失額を合理的に見積ることが可能なものについては、翌連結会計年度以降に発生が見込まれる損失額に対して、受注損失引当金を計上しております。

当社グループのシンクタンク・コンサルティングサービスの主な業務、ITサービスにおけるシステム開発は、仕様や業務内容がお客様の要求に基づき定められております。契約ごとの個性が強く、お客様要望の高度化、案件の複雑化や完成までの事業環境の変化等によって、当初見積り時には予見不能な作業工数の増加により総原価の見積りが変動することがあります。総原価の見積りが大幅に変動した場合には、当社グループが認識する収益、受注損失引当金及び売上原価に影響を与える可能性があります。

(未適用の会計基準等)

1. リースに関する会計基準等

- ・「リースに関する会計基準」（企業会計基準第34号 2024年9月13日 企業会計基準委員会）
- ・「リースに関する会計基準の適用指針」（企業会計基準適用指針第33号 2024年9月13日 企業会計基準委員会） 等

(1) 概要

企業会計基準委員会において、日本基準を国際的に整合性のあるものとする取組みの一環として、借手の全てのリースについて資産及び負債を認識するリースに関する会計基準の開発に向けて、国際的な会計基準を踏まえた検討が行われ、基本的な方針として、IFRS第16号の単一の会計処理モデルを基礎とするものの、IFRS第16号の全ての定めを採り入れるのではなく、主要な定めのみを採り入れることにより、簡素で利便性が高く、かつ、IFRS第16号の定めを個別財務諸表に用いても、基本的に修正が不要となることを目指したリース会計基準等が公表されました。

借手の会計処理として、借手のリースの費用配分の方法については、IFRS第16号と同様に、リースがファイナンス・リースであるかオペレーティング・リースであるかにかかわらず、全てのリースについて使用権資産に係る減価償却費及びリース負債に係る利息相当額を計上する単一の会計処理モデルが適用されます。

(2) 適用予定日

2028年9月期の期首から適用します。

(3) 当該会計基準等の適用による影響

「リースに関する会計基準」等の適用による連結財務諸表に与える影響額については、現時点で評価中であります。

(会計方針の変更)

(「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準」等の適用)

「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準」(企業会計基準第27号 2022年10月28日。以下「2022年改正会計基準」という。)等を当連結会計年度の期首から適用しております。

法人税等の計上区分(その他の包括利益に対する課税)に関する改正については、2022年改正会計基準第20―3項ただし書きに定める経過的な取扱い及び「税効果会計に係る会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第28号 2022年10月28日。以下「2022年改正適用指針」という。)第65―2項(2)ただし書きに定める経過的な取扱いに従っております。なお、当該会計方針の変更による連結財務諸表への影響はありません。

また、連結会社間における子会社株式等の売却に伴い生じた売却損益を税務上繰り延べる場合の連結財務諸表における取扱いの見直しに関連する改正については、2022年改正適用指針を当連結会計年度の期首から適用しております。当該会計方針の変更は、遡及適用され、前連結会計年度については遡及適用後の連結財務諸表となっております。なお、当該会計方針の変更による前連結会計年度の連結財務諸表への影響はありません。

(追加情報)

(取締役、執行役員及び研究理事に対する業績連動型株式報酬制度)

当社及び一部の連結子会社は、当社及び一部の連結子会社の取締役(社外取締役、非業務執行取締役及び国外居住者を除く。)並びに委任契約を締結している執行役員及び研究理事(国外居住者を除く。以下、取締役と併せて「取締役等」という。)を対象として、業績連動型株式報酬制度(以下、「本制度」という。)を導入しております。本制度は、当社グループの中長期的な業績の向上と企業価値の増大への貢献意識を高めることを目的としたものであり、当社グループ業績との連動性が高く、かつ透明性・客観性の高い役員報酬制度であります。

本制度に関する会計処理については、「従業員等に信託を通じて自社の株式を交付する取引に関する実務上の取扱い」(実務対応報告第30号 2015年3月26日)に準じております。

(1) 取引の概要

本制度は、役員報酬BIP(Board Incentive Plan)信託(以下、「BIP信託」という。)と称される仕組みを採用いたしました。当社及び一部の連結子会社は、取締役等の退任後(当該取締役等が死亡した場合は死亡時。)に、BIP信託により取得した当社株式及び当社株式の換価処分金相当の金銭を業績目標の達成度等に応じて交付又は給付いたします。

(2) 信託に残存する自社の株式

本信託に残存する当社株式を、信託における帳簿価額(付随費用の金額を除く。)により、純資産の部に自己株式として計上しております。当該自己株式の帳簿価額及び株式数は、前連結会計年度末1,375百万円、302千株、当連結会計年度末1,333百万円、293千株であります。

(連結貸借対照表関係)

※ 1. 棚卸資産の内訳は、次のとおりであります。

	前連結会計年度 (2024年9月30日)	当連結会計年度 (2025年9月30日)
商品及び製品	88百万円	373百万円
仕掛品	105	94
原材料及び貯蔵品	15	9
計	208	477

※ 2. 減価償却累計額には、減損損失累計額が含まれております。

※ 3. 関連会社に対するものは次のとおりであります。

	前連結会計年度 (2024年9月30日)	当連結会計年度 (2025年9月30日)
投資有価証券(株式)	11,634百万円	11,590百万円
投資有価証券(出資金)	363	363

(連結損益計算書関係)

※ 1. 顧客との契約から生じる収益

売上高については、顧客との契約から生じる収益及びそれ以外の収益を区分して記載しておりません。顧客との契約から生じる収益の金額は、連結財務諸表「注記事項(収益認識関係) 1. 顧客との契約から生じる収益を分解した情報」に記載しております。

※ 2. 当期製造費用に含まれる受注損失引当金繰入額

前連結会計年度 (自 2023年10月1日 至 2024年9月30日)	当連結会計年度 (自 2024年10月1日 至 2025年9月30日)
124百万円	82百万円

※ 3. 当期製造費用に含まれる研究開発費の総額

前連結会計年度 (自 2023年10月1日 至 2024年9月30日)	当連結会計年度 (自 2024年10月1日 至 2025年9月30日)
1,710百万円	1,517百万円

※ 4. 販売費及び一般管理費のうち主要な費目及び金額は次のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2023年10月1日 至 2024年9月30日)	当連結会計年度 (自 2024年10月1日 至 2025年9月30日)
給料手当	5,849百万円	6,736百万円
役員報酬	771	744
賞与引当金繰入額	2,136	2,641
役員賞与引当金繰入額	122	145
株式報酬引当金繰入額	218	161
退職給付費用	348	169
業務委託費	1,507	1,468
賃借料	1,062	1,301

※ 5. 固定資産売却益の内容は次のとおりであります。

前連結会計年度 (自 2023年10月1日 至 2024年9月30日)		当連結会計年度 (自 2024年10月1日 至 2025年9月30日)	
機械装置及び運搬具	－百万円	機械装置及び運搬具	0百万円
工具、器具及び備品	－	工具、器具及び備品	0

※ 6. 固定資産除却損の内容は次のとおりであります。

前連結会計年度 (自 2023年10月1日 至 2024年9月30日)		当連結会計年度 (自 2024年10月1日 至 2025年9月30日)	
建物及び構築物	4百万円	建物及び構築物	0百万円
機械装置及び運搬具	0	機械装置及び運搬具	－
工具、器具及び備品	22	工具、器具及び備品	41
ソフトウェア	32	ソフトウェア	2
その他	20	その他	8
計	81	計	53

※ 7. 減損損失

前連結会計年度において、当社グループは以下の資産グループについて減損損失を計上しました。

場所	用途	種類
本社 (東京都千代田区)	事業用資産	ソフトウェア その他無形固定資産
連結子会社 三菱総研DCS(株) (東京都品川区)	事業用資産	長期前払費用

当社グループは、独立したキャッシュ・フローを生み出す最小の単位を基礎として資産のグルーピングを行っており、遊休資産においては個々の資産についてグルーピングしております。

前連結会計年度において、一部事業の廃止を決定したことから、当該事業にかかる資産グループの帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失（210百万円）として特別損失に計上しました。その内訳は、ソフトウェア194百万円、その他無形固定資産1百万円及び長期前払費用14百万円であります。

なお、当該資産グループの回収可能価額は、使用価値により測定しており、将来キャッシュ・フローがマイナスであると見込まれることから、回収可能価額はゼロと算定しております。

当連結会計年度において、当社グループは以下の資産グループについて減損損失を計上しました。

場所	用途	種類
本社 (東京都千代田区)	事業用資産	ソフトウェア その他無形固定資産
連結子会社 三菱総研DCS(株) (東京都港区)	事業用資産	工具、器具及び備品 ソフトウェア 長期前払費用

当社グループは、独立したキャッシュ・フローを生み出す最小の単位を基礎として資産のグルーピングを行っており、遊休資産においては個々の資産についてグルーピングしております。

当連結会計年度において、一部事業の廃止を決定したことから、当該事業にかかる資産グループの帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失（627百万円）として特別損失に計上しました。その内訳は、工具、器具及び備品1百万円、ソフトウェア620百万円、その他無形固定資産1百万円及び長期前払費用4百万円であります。

なお、当該資産グループの回収可能価額は、使用価値により測定しており、将来キャッシュ・フローがマイナスであると見込まれることから、回収可能価額はゼロと算定しております。

※ 8. 本社移転関連費用

連結子会社である三菱総研DCS株式会社の本社移転に係る費用であります。

(連結包括利益計算書関係)

※ その他の包括利益に係る組替調整額並びに法人税等及び税効果額

	前連結会計年度 (自 2023年10月1日 至 2024年9月30日)	当連結会計年度 (自 2024年10月1日 至 2025年9月30日)
その他有価証券評価差額金：		
当期発生額	81百万円	855百万円
組替調整額	△206	△12
法人税等及び税効果調整前	△125	843
法人税等及び税効果額	38	△294
その他有価証券評価差額金	△86	548
繰延ヘッジ損益：		
当期発生額	60	18
法人税等及び税効果調整前	60	18
法人税等及び税効果額	△18	△6
繰延ヘッジ損益	42	12
為替換算調整勘定：		
当期発生額	12	△28
為替換算調整勘定	12	△28
退職給付に係る調整額：		
当期発生額	50	△3
組替調整額	28	△43
法人税等及び税効果調整前	78	△46
法人税等及び税効果額	△24	14
退職給付に係る調整額	54	△31
持分法適用会社に対する持分相当額：		
当期発生額	127	△11
組替調整額	8	3
持分法適用会社に対する持分相当額	135	△7
その他の包括利益合計	158	492

(連結株主資本等変動計算書関係)

前連結会計年度(自 2023年10月1日 至 2024年9月30日)

1. 発行済株式の種類及び総数並びに自己株式の種類及び株式数に関する事項

(1) 発行済株式の種類及び総数

	当連結会計年度期 首株式数(千株)	当連結会計年度増 加株式数(千株)	当連結会計年度減 少株式数(千株)	当連結会計年度末 株式数(千株)
普通株式	16,424	—	—	16,424
合計	16,424	—	—	16,424

(2) 自己株式の種類及び株式数

	当連結会計年度期 首株式数(千株)	当連結会計年度増 加株式数(千株)	当連結会計年度減 少株式数(千株)	当連結会計年度末 株式数(千株)
普通株式	521	207	46	683
合計	521	207	46	683

- (注) 1. 普通株式の自己株式の増加207千株は、役員報酬BIP信託の追加取得及び単元未満株式の買取りによる増加であります。
2. 普通株式の自己株式の減少46千株は、役員報酬BIP信託から対象者への株式給付による減少であります。
3. 当連結会計年度末の普通株式の自己株式数には、役員報酬BIP信託が保有する当社株式302千株が含まれております。

2. 配当に関する事項

(1) 配当金支払額

(決議)	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	1株当たり配当額 (円)	基準日	効力発生日
2023年12月19日 定時株主総会	普通株式	1,203	75.0	2023年9月30日	2023年12月20日
2024年4月25日 取締役会	普通株式	1,283	80.0	2024年3月31日	2024年6月7日

- (注) 1. 2023年12月19日開催の定時株主総会による配当金総額には、役員報酬BIP信託が保有する当社株式に対する配当金10百万円が含まれております。
2. 2024年4月25日開催の取締役会による配当金総額には、役員報酬BIP信託が保有する当社株式に対する配当金24百万円が含まれております。

(2) 基準日が当連結会計年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌連結会計年度となるもの

(決議)	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	配当の原資	1株当たり 配当額(円)	基準日	効力発生日
2024年12月18日 定時株主総会	普通株式	1,283	利益剰余金	80.0	2024年9月30日	2024年12月19日

- (注) 1. 配当金の総額には、役員報酬BIP信託が保有する当社株式に対する配当金24百万円が含まれております。

当連結会計年度（自 2024年10月1日 至 2025年9月30日）

1. 発行済株式の種類及び総数並びに自己株式の種類及び株式数に関する事項

（1）発行済株式の種類及び総数

	当連結会計年度期 首株式数（千株）	当連結会計年度増 加株式数（千株）	当連結会計年度減 少株式数（千株）	当連結会計年度末 株式数（千株）
普通株式	16,424	—	380	16,044
合計	16,424	—	380	16,044

（2）自己株式の種類及び株式数

	当連結会計年度期 首株式数（千株）	当連結会計年度増 加株式数（千株）	当連結会計年度減 少株式数（千株）	当連結会計年度末 株式数（千株）
普通株式	683	0	389	294
合計	683	0	389	294

- （注） 1. 普通株式の発行済株式の減少380千株は、自己株式の消却による減少であります。
2. 普通株式の自己株式の増加0千株は、単元未満株式の買取りによる増加であります。
3. 普通株式の自己株式の減少389千株は、自己株式の消却及び役員報酬BIP信託から対象者への株式給付による減少であります。
4. 当連結会計年度末の普通株式の自己株式数には、役員報酬BIP信託が保有する当社株式293千株が含まれております。

2. 配当に関する事項

（1）配当金支払額

（決議）	株式の種類	配当金の総額 （百万円）	1株当たり配当額 （円）	基準日	効力発生日
2024年12月18日 定時株主総会	普通株式	1,283	80.0	2024年9月30日	2024年12月19日
2025年4月25日 取締役会	普通株式	1,283	80.0	2025年3月31日	2025年6月9日

- （注） 1. 2024年12月18日開催の定時株主総会による配当金総額には、役員報酬BIP信託が保有する当社株式に対する配当金24百万円が含まれております。
2. 2025年4月25日開催の取締役会による配当金総額には、役員報酬BIP信託が保有する当社株式に対する配当金23百万円が含まれております。

（2）基準日が当連結会計年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌連結会計年度となるもの

（決議）	株式の種類	配当金の総額 （百万円）	配当の原資	1株当たり 配当額（円）	基準日	効力発生日
2025年12月17日 定時株主総会	普通株式	1,363	利益剰余金	85.0	2025年9月30日	2025年12月18日

- （注） 1. 2025年12月17日開催の定時株主総会の議案として付議する予定であります。
2. 配当金の総額には、役員報酬BIP信託が保有する当社株式に対する配当金24百万円が含まれております。

(連結キャッシュ・フロー計算書関係)

※ 現金及び現金同等物の期末残高と連結貸借対照表に掲記されている科目の金額との関係

	前連結会計年度 (自 2023年10月1日 至 2024年9月30日)	当連結会計年度 (自 2024年10月1日 至 2025年9月30日)
現金及び預金勘定	30,927百万円	30,310百万円
預入期間が3ヶ月を超える定期預金	△300	△300
現金及び現金同等物	30,627	30,010

(リース取引関係)

借主側

1. ファイナンス・リース取引

所有権移転外ファイナンス・リース取引

① リース資産の内容

(ア) 有形固定資産

主にITサービスセグメントにおける三菱総研DCS株式会社の千葉情報センター設置のサーバー等
(工具、器具及び備品)であります。

(イ) 無形固定資産

ソフトウェアであります。

② リース資産の減価償却の方法

連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項「4. 会計方針に関する事項 (2) 重要な減価償却資産の減価償却の方法」に記載のとおりであります。

2. オペレーティング・リース取引

オペレーティング・リース取引のうち解約不能のものに係る未経過リース料

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年9月30日)	当連結会計年度 (2025年9月30日)
1年内	14,810	12,929
1年超	10,003	16,193
合計	24,813	29,122

貸主側

1. ファイナンス・リース取引

重要性が乏しいため、記載を省略しております。

2. オペレーティング・リース取引

オペレーティング・リース取引のうち解約不能のものに係る未経過リース料

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年9月30日)	当連結会計年度 (2025年9月30日)
1年内	14,967	13,089
1年超	7,869	4,634
合計	22,837	17,724

(金融商品関係)

1. 金融商品の状況に関する事項

(1) 金融商品に対する取組方針

当社グループは、資金計画に照らして、一時的な余資は安全性の高い預金や社債等により運用しております。デリバティブは、実需に伴う取引に限定して実施し、投機的な取引は一切行わない方針であります。

(2) 金融商品の内容及びそのリスク並びにリスク管理体制

営業債権である売掛金は、顧客の信用リスクに晒されております。当該リスクに関しては、取引先ごとの期日管理及び残高管理を行うとともに主な取引先の信用状況を随時把握する体制をとることでリスク軽減を図っております。

投資有価証券は、主に業務上の関係を有する企業の株式であります。株式については、市場価格の変動リスクに晒されているため、当該リスクに関して、定期的に時価や発行体の財務状況等を把握し、リスク軽減に努めております。

敷金及び保証金は主に事業所の賃借に伴う敷金及び保証金であります。これらは差入れ先の信用リスクに晒されておりますが、賃貸借契約に際し差入れ先の信用状況を把握するとともに、適宜差入れ先の信用状況の把握に努めております。

営業債務である買掛金は、1年以内の支払期日であります。買掛金は、流動性リスクに晒されておりますが、当社グループでは各社が月次に資金計画を作成するなどの方法により管理しております。

デリバティブ取引は、外貨建金銭債権債務の為替変動リスクを回避する目的で利用しており、利用に当たっては、信用リスクを軽減するために、格付の高い金融機関とのみ取引を行っております。また、匿名組合出資先において長期借入金の金利変動リスクを回避するため、金利スワップ取引を実施して支払利息の固定化を実施しております。

(3) 金融商品の時価等に関する事項についての補足説明

金融商品の時価の算定においては変動要因を織り込んでいるため、異なる前提条件等を採用することにより、当該価額が変動することもあります。また、「デリバティブ取引関係」注記におけるデリバティブ取引に関する契約額等については、その金額自体がデリバティブ取引に係る市場リスクを示すものではありません。

2. 金融商品の時価等に関する事項

連結貸借対照表計上額、時価及びこれらの差額については、次のとおりであります。

前連結会計年度（2024年9月30日）

	連結貸借対照表計上額 (百万円)	時価（百万円）	差額（百万円）
(1) 投資有価証券（*2）			
①関係会社株式	11,422	15,843	4,420
②その他有価証券	4,410	4,410	—
(2) 敷金及び保証金	3,381	2,724	△657
資産計	19,215	22,978	3,762
デリバティブ取引（*3）	38	38	—

（*1）「現金及び預金」、「売掛金」、「買掛金」については、現金であること、及び短期間で決済されるため時価が帳簿価額に近似するものであることから、記載を省略しております。

（*2）市場価格のない株式等及び連結貸借対照表に持分相当額を純額で計上する組合等への出資は、「(1)投資有価証券」には含まれておりません。当該金融商品の連結貸借対照表計上額は以下のとおりであります。

区分	当連結会計年度（百万円）
非上場株式等	1,684
投資事業組合等への出資金	612

（*3）デリバティブ取引によって生じた正味の債権・債務は純額で表示しており、合計で正味の債務となる項目について△で示しております。

当連結会計年度（2025年9月30日）

	連結貸借対照表計上額 (百万円)	時価（百万円）	差額（百万円）
(1) 投資有価証券（*2）			
①関係会社株式	11,367	19,299	7,932
②その他有価証券	5,266	5,266	—
(2) 敷金及び保証金	2,880	1,984	△896
資産計	19,514	26,550	7,035
デリバティブ取引（*3）	73	73	—

（*1）「現金及び預金」、「売掛金」、「買掛金」については、現金であること、及び短期間で決済されるため時価が帳簿価額に近似するものであることから、記載を省略しております。

（*2）市場価格のない株式等及び連結貸借対照表に持分相当額を純額で計上する組合等への出資は、「(1)投資有価証券」には含まれておりません。当該金融商品の連結貸借対照表計上額は以下のとおりであります。

区分	当連結会計年度（百万円）
非上場株式等	1,706
投資事業組合等への出資金	712

（*3）デリバティブ取引によって生じた正味の債権・債務は純額で表示しており、合計で正味の債務となる項目について△で示しております。

(注) 1. 金銭債権及び満期のある有価証券の連結決算日後の償還予定額
前連結会計年度 (2024年9月30日)

	1年以内 (百万円)	1年超 5年以内 (百万円)	5年超 10年以内 (百万円)	10年超 (百万円)
現金及び預金	30,927	—	—	—
売掛金	26,637	—	—	—
合計	57,565	—	—	—

当連結会計年度 (2025年9月30日)

	1年以内 (百万円)	1年超 5年以内 (百万円)	5年超 10年以内 (百万円)	10年超 (百万円)
現金及び預金	30,310	—	—	—
売掛金	25,538	—	—	—
合計	55,849	—	—	—

3. 金融商品の時価のレベルごとの内訳等に関する事項

金融商品の時価を、時価の算定に係るインプットの観察可能性及び重要性に応じて、以下の3つのレベルに分類しております。

レベル1の時価：観察可能な時価の算定に係るインプットのうち、活発な市場において形成される当該時価の算定の対象となる資産又は負債に関する相場価格により算定した時価

レベル2の時価：観察可能な時価の算定に係るインプットのうち、レベル1のインプット以外の時価の算定に係るインプットを用いて算定した時価

レベル3の時価：観察できない時価の算定に係るインプットを使用して算定した時価

時価の算定に重要な影響を与えるインプットを複数使用している場合には、それらのインプットがそれぞれ属するレベルのうち、時価の算定における優先順位が最も低いレベルに時価を分類しております。

(1) 時価で連結貸借対照表に計上している金融商品

前連結会計年度（2024年9月30日）

区分	時価（百万円）			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
投資有価証券				
その他有価証券				
株式	4,410	—	—	4,410
デリバティブ取引				
通貨関連	—	2	—	2
金利関連	—	35	—	35
資産計	4,410	38	—	4,449

当連結会計年度（2025年9月30日）

区分	時価（百万円）			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
投資有価証券				
その他有価証券				
株式	5,266	—	—	5,266
デリバティブ取引				
通貨関連	—	△3	—	△3
金利関連	—	76	—	76
資産計	5,266	73	—	5,339

(2) 時価で連結貸借対照表に計上している金融商品以外の金融商品
前連結会計年度（2024年9月30日）

区分	時価（百万円）			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
投資有価証券				
関係会社株式	15,843	—	—	15,843
敷金及び保証金	—	2,724	—	2,724
資産計	15,843	2,724	—	18,567

当連結会計年度（2025年9月30日）

区分	時価（百万円）			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
投資有価証券				
関係会社株式	19,299	—	—	19,299
敷金及び保証金	—	1,984	—	1,984
資産計	19,299	1,984	—	21,283

(注) 時価の算定に用いた評価技法及び時価の算定に係るインプットの説明

投資有価証券

上場株式及び社債は相場価格を用いて評価しております。上場株式は活発な市場で取引されているため、その時価をレベル1の時価に分類しております。

デリバティブ取引

金利スワップ及び為替予約の時価は、金利や為替レート等の観察可能なインプットを用いて割り引いた現在価値により算定しており、レベル2の時価に分類しております。

敷金及び保証金

これらの時価は、一定の期間ごとに分類し、市場金利等を加味した利率で割り引いた現在価値により算定しており、レベル2の時価に分類しております。

(有価証券関係)

1. その他有価証券

前連結会計年度（2024年9月30日）

	種類	連結貸借対照表計上額（百万円）	取得原価（百万円）	差額（百万円）
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えるもの	(1) 株式	4,410	995	3,415
	(2) 債券			
	① 国債・地方債等	—	—	—
	② 社債	—	—	—
	③ その他	—	—	—
	(3) その他	—	—	—
	小計	4,410	995	3,415
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えないもの	(1) 株式	—	—	—
	(2) 債券			
	① 国債・地方債等	—	—	—
	② 社債	—	—	—
	③ その他	—	—	—
	(3) その他	—	—	—
	小計	—	—	—
合計		4,410	995	3,415

（注） 非上場株式等（連結貸借対照表計上額 1,100百万円）及びその他の証券への出資（連結貸借対照表計上額620百万円）については、市場価格がないことから、上表の「その他有価証券」には含めておりません。

当連結会計年度（2025年9月30日）

	種類	連結貸借対照表計上額（百万円）	取得原価（百万円）	差額（百万円）
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えるもの	(1) 株式	5,266	1,018	4,247
	(2) 債券			
	① 国債・地方債等	—	—	—
	② 社債	—	—	—
	③ その他	—	—	—
	(3) その他	—	—	—
	小計	5,266	1,018	4,247
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えないもの	(1) 株式	—	—	—
	(2) 債券			
	① 国債・地方債等	—	—	—
	② 社債	—	—	—
	③ その他	—	—	—
	(3) その他	—	—	—
	小計	—	—	—
合計		5,266	1,018	4,247

（注） 非上場株式等（連結貸借対照表計上額 1,083百万円）及びその他の証券への出資（連結貸借対照表計上額749百万円）については、市場価格がないことから、上表の「その他有価証券」には含めておりません。

2. 売却したその他有価証券

前連結会計年度（自 2023年10月1日 至 2024年9月30日）

種類	売却額（百万円）	売却益の合計額 （百万円）	売却損の合計額 （百万円）
(1) 株式	222	206	—
(2) 債券			
① 国債・地方債 等	—	—	—
② 社債	—	—	—
③ その他	—	—	—
(3) その他	—	—	—
合計	222	206	—

当連結会計年度（自 2024年10月1日 至 2025年9月30日）

種類	売却額（百万円）	売却益の合計額 （百万円）	売却損の合計額 （百万円）
(1) 株式	20	19	—
(2) 債券			
① 国債・地方債 等	—	—	—
② 社債	—	—	—
③ その他	—	—	—
(3) その他	—	—	—
合計	20	19	—

3. 減損処理を行った有価証券

減損処理に当たっては、期末における時価が取得原価に比べ50%以上下落した場合には全て減損処理を行い、30～50%程度下落した場合には、回復可能性等を考慮して必要と認められた額について減損処理を行っております。また、市場価格のない株式等については、財政状態の悪化により実質価額が著しく低下した場合には、回復可能性等を考慮して減損処理を行っております。

なお、前連結会計年度において有価証券について 87百万円（内その他有価証券で市場価格のない株式 87百万円）減損処理を行っております。当連結会計年度において有価証券について 17百万円（内その他有価証券で市場価格のない株式 17百万円）減損処理を行っております。

(デリバティブ取引関係)

1. ヘッジ会計が適用されていないデリバティブ取引
該当事項はありません。

2. ヘッジ会計が適用されているデリバティブ取引

(1) 通貨関連

前連結会計年度(2024年9月30日)
重要性が乏しいため、記載を省略しております。

当連結会計年度(2025年9月30日)
重要性が乏しいため、記載を省略しております。

(2) 金利関連

前連結会計年度(2024年9月30日)

区分	取引の種類	主なヘッジ対象	契約額等 (百万円)	契約額等のうち 1年超 (百万円)	時価 (百万円)
原則的処理方法(注)	金利スワップ取引 支払固定・受取変動	長期借入金	1,724	1,611	51

(注) 匿名組合出資先で実施している長期借入金に対する金利スワップ取引によるものであります。契約額及び時価については、当社の持分相当額を乗じて算出しております。

当連結会計年度(2025年9月30日)

区分	取引の種類	主なヘッジ対象	契約額等 (百万円)	契約額等のうち 1年超 (百万円)	時価 (百万円)
原則的処理方法(注)	金利スワップ取引 支払固定・受取変動	長期借入金	1,611	1,499	76

(注) 匿名組合出資先で実施している長期借入金に対する金利スワップ取引によるものであります。契約額及び時価については、当社の持分相当額を乗じて算出しております。

(退職給付関係)

1. 採用している退職給付制度の概要

当社及び一部の連結子会社は、確定給付型の制度として退職一時金制度、確定給付企業年金制度を設けており、確定給付型以外の制度として確定拠出年金制度を導入しております。なお、当社では、既年金受給権者を対象に閉鎖型の適格退職年金制度を設けておりましたが、2011年10月1日より規約型退職給付企業年金制度に移行しております。また、従業員の退職等に際して割増退職金を支払う場合があります。

なお、一部の連結子会社は、退職給付に係る負債及び退職給付費用の計算に、退職給付に係る期末自己都合要支給額を退職給付債務とする方法を用いた簡便法を適用しております。

連結子会社のうち3社は、全国情報サービス産業厚生年金基金に加入しております。この基金は自社の拠出に対応する年金資産の額を合理的に計算することができないため、年金基金への要拠出額を退職給付費用として処理しております。なお、全国情報サービス産業厚生年金基金は、2015年4月1日付で代行返上（将来期間分）の認可を受けております。

2. 確定給付制度

(1) 退職給付債務の期首残高と期末残高の調整表（(3)に掲げられた簡便法を適用した制度を除く。）

	前連結会計年度 (自 2023年10月1日 至 2024年9月30日)	当連結会計年度 (自 2024年10月1日 至 2025年9月30日)
退職給付債務の期首残高	14,417百万円	14,453百万円
勤務費用	765	772
利息費用	100	101
数理計算上の差異の発生額	45	△619
退職給付の支払額	△1,004	△1,026
簡便法から原則法へ変更（注）	128	—
退職給付債務の期末残高	14,453	13,681

（注）原則法適用連結子会社が簡便法適用連結子会社を吸収合併したことに伴い退職給付債務を受け入れた事によるものであります。

(2) 年金資産の期首残高と期末残高の調整表（(3)に掲げられた簡便法を適用した制度を除く。）

	前連結会計年度 (自 2023年10月1日 至 2024年9月30日)	当連結会計年度 (自 2024年10月1日 至 2025年9月30日)
年金資産の期首残高	5,502百万円	5,666百万円
期待運用収益	—	—
数理計算上の差異の発生額	177	123
事業主からの拠出額	262	268
退職給付の支払額	△275	△339
年金資産の期末残高	5,666	5,719

(3) 簡便法を適用した制度の退職給付に係る負債の期首残高と期末残高の調整表

	前連結会計年度 (自 2023年10月1日 至 2024年9月30日)	当連結会計年度 (自 2024年10月1日 至 2025年9月30日)
退職給付に係る負債の期首残高	274百万円	243百万円
退職給付費用	96	109
退職給付の支払額	△46	△57
制度への拠出額	△18	△18
簡便法から原則法へ変更（注）	△63	—
退職給付に係る負債の期末残高	243	276

（注）原則法適用連結子会社が簡便法適用連結子会社を吸収合併したことに伴い退職給付債務を受け入れた事によるものであります。

(4) 退職給付債務及び年金資産の期末残高と連結貸借対照表に計上された退職給付に係る負債及び退職給付に係る資産の調整表

	前連結会計年度 (2024年9月30日)	当連結会計年度 (2025年9月30日)
積立型制度の退職給付債務	5,429百万円	4,749百万円
年金資産	△6,140	△6,204
	△710	△1,454
非積立型制度の退職給付債務	9,740	9,693
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	9,029	8,238
退職給付に係る負債	9,740	9,693
退職給付に係る資産	△710	△1,454
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	9,029	8,238

(注) 簡便法を適用した制度を含みます。

(5) 退職給付費用及びその内訳項目の金額

	前連結会計年度 (自 2023年10月1日 至 2024年9月30日)	当連結会計年度 (自 2024年10月1日 至 2025年9月30日)
勤務費用	765百万円	772百万円
利息費用	100	101
期待運用収益	—	—
数理計算上の差異の費用処理額	△52	△788
簡便法で計算した退職給付費用	96	109
簡便法から原則法へ変更(注) 1	64	—
確定給付制度に係る退職給付費用(注) 2	975	195

(注) 1. 原則法適用連結子会社が簡便法適用連結子会社を吸収合併したことに伴い退職給付債務を受け入れた事によるものであります。

(注) 2. 上記の退職給付費用以外に割増退職金を7百万円(前連結会計年度23百万円)支払っております。

(6) 退職給付に係る調整額

退職給付に係る調整額に計上した項目(法人税等及び税効果控除前)の内訳は次のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2023年10月1日 至 2024年9月30日)	当連結会計年度 (自 2024年10月1日 至 2025年9月30日)
数理計算上の差異	△78百万円	46百万円
合 計	△78	46

(7) 退職給付に係る調整累計額

退職給付に係る調整累計額に計上した項目(法人税等及び税効果控除前)の内訳は次のとおりであります。

	前連結会計年度 (2024年9月30日)	当連結会計年度 (2025年9月30日)
未認識数理計算上の差異	△197百万円	△151百万円
合 計	△197	△151

(8) 年金資産に関する事項

① 年金資産の主な内訳

年金資産合計に対する主な分類ごとの比率は、次のとおりであります。

	前連結会計年度 (2024年9月30日)	当連結会計年度 (2025年9月30日)
債券	42.1%	42.9%
株式	15.1	14.4
生命保険一般勘定	41.4	40.8
その他	1.4	1.9
合 計	100.0	100.0

② 長期期待運用収益率の設定方法

年金資産の長期期待運用収益率を決定するため、現在及び予想される年金資産の配分と、年金資産を構成する多様な資産からの現在及び将来期待される長期の収益率を考慮しております。

(9) 数理計算上の計算基礎に関する事項

主要な数理計算上の計算基礎

	前連結会計年度 (2024年9月30日)	当連結会計年度 (2025年9月30日)
割引率	0.6～0.9%	0.6～1.9%
長期期待運用収益率	0.0	0.0
予想昇給率（注）	5.1	5.1

（注）一部の連結子会社の予想昇給率であります。なお、当社は勤務年数及び職級等によるポイント制を採用しております。

3. 確定拠出制度

当社及び連結子会社の確定拠出制度への要拠出額は、前連結会計年度385百万円、当連結会計年度399百万円であります。

4. 複数事業主制度

一部の連結子会社の確定拠出制度と同様に会計処理する、複数事業主制度の厚生年金基金制度への要拠出額は、前連結会計年度169百万円、当連結会計年度185百万円であります。

(1) 複数事業主制度の直近の積立状況

	前連結会計年度 (2024年3月31日)	当連結会計年度 (2025年3月31日)
年金資産の額	277,016百万円	276,260百万円
年金財政計算上の数理債務の額と 最低責任準備金の額との合計額	224,936	224,206
差引額	52,079	52,054

(2) 複数事業主制度の制度全体に占める当社グループの掛金拠出割合

前連結会計年度 2.5% (2024年3月31日現在)

当連結会計年度 2.6% (2025年3月31日現在)

(3) 補足説明

上記(1)の差引額の要因は、年金財政計算上の過去勤務債務残高（前連結会計年度184百万円、当連結会計年度128百万円）及び繰越剰余金（前連結会計年度52,264百万円、当連結会計年度52,183百万円）であります。本制度における過去勤務債務の償却方法は期間5年の元利均等償却であります。

なお、上記(2)の割合は当社グループの実際の負担割合とは一致していません。

(ストック・オプション等関係)

前連結会計年度(自 2023年10月1日 至 2024年9月30日)

該当事項はありません。

当連結会計年度(自 2024年10月1日 至 2025年9月30日)

該当事項はありません。

(税効果会計関係)

1. 繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

	前連結会計年度 (2024年9月30日)	当連結会計年度 (2025年9月30日)
繰延税金資産		
賞与引当金	1,829百万円	2,286百万円
未払社会保険料	276	326
未払事業税等	177	236
退職給付に係る負債	2,995	3,056
減価償却費	535	547
受注損失引当金	40	28
資産除去債務	462	461
その他有価証券連結時価評価益	350	356
その他	727	874
繰延税金資産小計	7,396	8,174
評価性引当額	△753	△753
繰延税金資産合計	6,643	7,420
繰延税金負債		
資産除去債務に対応する除去費用	△302	△369
その他有価証券評価差額金	△1,052	△1,346
その他	△811	△1,172
繰延税金負債合計	△2,165	△2,888
繰延税金資産の純額	4,477	4,532

2. 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との間に重要な差異があるときの、当該差異の原因となった主要な項目別の内訳

前連結会計年度 (2024年9月30日)	当連結会計年度 (2025年9月30日)
法定実効税率と税効果 会計適用後の法人税等の 負担率との間の差異が法 定実効税率の100分の5 以下であるため注記を省 略しております。	法定実効税率と税効果 会計適用後の法人税等の 負担率との間の差異が法 定実効税率の100分の5 以下であるため注記を省 略しております。

3. 法人税等の税率の変更による繰延税金資産及び繰延税金負債の金額の修正

「所得税法等の一部を改正する法律」(令和7年法律第13号)が2025年3月31日に国会で成立したことに伴い、2026年4月1日以後開始する連結会計年度より、「防衛特別法人税」の課税が行われることになりました。これに伴い、2026年10月1日に開始する連結会計年度以降に解消が見込まれる一時差異に係る繰延税金資産及び繰延税金負債については、法定実効税率を30.6%から31.5%に変更し計算しております。この変更により、当連結会計年度の繰延税金資産の金額(繰延税金負債の金額を控除した金額)は35万円増加し、法人税等調整額が69百万円、その他有価証券評価差額金が33百万円、退職給付に係る調整累計額が1百万円、それぞれ減少しております。

(企業結合等関係)

前連結会計年度(自 2023年10月1日 至 2024年9月30日)
重要性が乏しいため、記載を省略しております。

当連結会計年度(自 2024年10月1日 至 2025年9月30日)
該当事項はありません。

(資産除去債務関係)

資産除去債務のうち連結貸借対照表に計上しているもの

- (1) 当該資産除去債務の概要
事務所等の不動産賃貸契約に伴う原状回復義務等であります。
- (2) 当該資産除去債務の金額の算定方法
使用見込期間を取得から15年～30年と見積り、割引率は0.2%～2.4%を使用して資産除去債務の金額を計算しております。
- (3) 当該資産除去債務の総額の増減
当連結会計年度において、三菱総研DCS株式会社の本社を移転いたしました。これにより、移転前の本社の不動産賃貸契約に伴う原状回復義務として計上していた資産除去債務を履行するとともに、移転後の本社の不動産賃貸契約に係る資産除去債務を新たに計上いたしました。資産除去債務の残高の推移は次のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2023年10月1日 至 2024年9月30日)	当連結会計年度 (自 2024年10月1日 至 2025年9月30日)
期首残高	1,483百万円	1,510百万円
有形固定資産取得に伴う増加	—	414
見積りの変更による増加額	21	△18
時の経過による調整額	4	8
資産除去債務の履行による減少額	—	△451
期末残高	1,510	1,463

(収益認識関係)

1. 顧客との契約から生じる収益を分解した情報

前連結会計年度(自 2023年10月1日 至 2024年9月30日)

(単位:百万円)

	報告セグメント		合計
	シンクタンク・コンサルティングサービス	ITサービス	
官公庁	31,127	965	32,093
金融・カード	2,438	49,840	52,279
一般産業	11,853	19,136	30,989
外部顧客への売上高	45,419	69,942	115,362
うち、顧客との契約から生じる収益	45,419	63,046	108,466
その他の収益(注)	—	6,896	6,896

(注) その他の収益は、企業会計基準第13号「リース取引に関する会計基準」に基づくリース収益であり、金融・カード6,768百万円、一般産業127百万円であります。

当連結会計年度(自 2024年10月1日 至 2025年9月30日)

(単位:百万円)

	報告セグメント		合計
	シンクタンク・コンサルティングサービス	ITサービス	
官公庁	32,603	2,207	34,810
金融・カード	2,936	51,393	54,329
一般産業	11,551	20,767	32,318
外部顧客への売上高	47,090	74,367	121,458
うち、顧客との契約から生じる収益	47,090	66,074	113,165
その他の収益(注)	—	8,292	8,292

(注) その他の収益は、企業会計基準第13号「リース取引に関する会計基準」に基づくリース収益であり、金融・カード8,157百万円、一般産業135百万円であります。

2. 顧客との契約から生じる収益を理解するための基礎となる情報

収益を理解するための基礎となる情報は、連結財務諸表「注記事項(連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項) 4 会計方針に関する事項(5) 重要な収益及び費用の計上基準」に同一の内容を記載しているため、注記を省略しております。

3. 顧客との契約に基づく履行義務の充足と当該契約から生じるキャッシュ・フローとの関係並びに当連結会計年度末において存在する顧客との契約から翌連結会計年度以降に認識すると見込まれる収益の金額及び時期に関する情報

(1) 契約資産及び契約負債の残高等

(単位：百万円)

	前連結会計年度	当連結会計年度
顧客との契約から生じた債権（期首残高）	13,608	12,443
顧客との契約から生じた債権（期末残高）	12,443	14,514
契約資産（期首残高）	16,704	13,940
契約資産（期末残高）	13,940	17,376
契約負債（期首残高）	754	1,335
契約負債（期末残高）	1,335	1,577

顧客との契約から生じた債権及び契約資産以外の債権は、企業会計基準第13号「リース取引に関する会計基準」に基づく債権であり、前連結会計年度は期首残高12,463百万円、期末残高14,194百万円、当連結会計年度は期首残高14,194百万円、期末残高11,024百万円であります。

契約資産は、主に顧客との請負契約等について期末日時点で履行義務を充足しているが未請求の財又はサービスに係る対価に対する当社及び連結子会社の権利に関するものです。契約資産は、対価に対する当社及び連結子会社の権利が無条件になった時点で顧客との契約から生じた債権に振り替えられます。

契約負債は、主に、保守サービス契約に基づき顧客から受領した前受金及び前受収益で、翌連結会計年度以降に充足する履行義務に対応するものです。契約負債は、収益の認識に伴い取り崩されます。

前連結会計年度に認識した収益のうち、期首現在の契約負債残高に含まれていた額は、735百万円であります。

過去の期間に充足した履行義務から前連結会計年度に認識した収益の額に重要性はありません。

当連結会計年度に認識した収益のうち、期首現在の契約負債残高に含まれていた額は、1,269百万円であります。

過去の期間に充足した履行義務から当連結会計年度に認識した収益の額に重要性はありません。

(2) 残存履行義務に配分した取引価格

当社グループでは、残存履行義務に配分した取引価格の注記に当たって実務上の便法を適用し、当初に予想される契約期間が1年以内の契約について注記の対象に含めておりません。

当連結会計年度において、残存履行義務に配分した取引価格の総額及び収益の認識が見込まれる期間は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度	当連結会計年度
1年以内	10,517	14,893
1年超	6,344	6,291
合計	16,861	21,185

(セグメント情報等)

【セグメント情報】

1. 報告セグメントの概要

当社の報告セグメントは、当社グループの構成単位のうち分離された財務情報が入手可能であり、取締役会が、経営資源の配分の決定及び業績を評価するために、定期的に検討を行う対象となっているものであります。

当社グループは、サービスの種類、性質、業務形態の類似性等を考慮して事業を区分しており、取り扱う製品及びサービスについて包括的な戦略を立案し、事業活動を展開しております。

(シンクタンク・コンサルティングサービス)

政策・一般事業に関する調査研究及びコンサルティング、経営コンサルティング、ITコンサルティング及びソリューションサービス等を提供しております。

(ITサービス)

ソフトウェア開発・運用・保守、情報処理サービス、アウトソーシングサービス、システム機器の販売等を行っております。

2. 報告セグメントごとの売上高、利益又は損失、資産、負債その他の項目の金額の算定方法

報告されている事業セグメントの会計処理の方法は、連結財務諸表を作成するために採用される会計方針に準拠した方法であります。報告セグメントの利益は、経常利益ベースの数値であります。セグメント間の内部収益及び振替高は市場実勢価格に基づいております。

3. 報告セグメントごとの売上高、利益又は損失、資産、負債その他の項目の金額に関する情報
前連結会計年度（自 2023年10月1日 至 2024年9月30日）

（単位：百万円）

	報告セグメント		合計	調整額 (注) 1	連結財務諸表 計上額 (注) 2
	シンクタンク・コンサルティングサービス	ITサービス			
売上高					
外部顧客への売上高	45,419	69,942	115,362	—	115,362
セグメント間の内部売上高 又は振替高	67	1,429	1,497	△1,497	—
計	45,487	71,372	116,860	△1,497	115,362
セグメント利益	4,237	3,909	8,146	0	8,147
セグメント資産	49,945	70,167	120,113	△380	119,732
その他の項目					
減価償却費	1,060	2,702	3,763	△13	3,749
受取利息	1	9	11	—	11
支払利息	2	11	14	—	14
持分法投資利益	548	70	619	—	619
持分法適用会社への投資額	10,848	786	11,634	—	11,634
有形固定資産及び 無形固定資産の増加額 (注) 3	1,124	2,389	3,513	△13	3,500

- (注) 1. セグメント利益、セグメント資産及びその他の項目の調整額は、全てセグメント間取引消去であります。
2. セグメント利益は、連結財務諸表の経常利益と調整を行っております。
3. 有形固定資産及び無形固定資産の増加額には、資産除去債務に対応する資産の増加額を含めておりません。

当連結会計年度（自 2024年10月1日 至 2025年9月30日）

（単位：百万円）

	報告セグメント		合計	調整額 (注) 1	連結財務諸表 計上額 (注) 2
	シンクタンク・コンサルティングサービス	ITサービス			
売上高					
外部顧客への売上高	47,090	74,367	121,458	—	121,458
セグメント間の内部売上高 又は振替高	90	1,392	1,483	△1,483	—
計	47,181	75,760	122,942	△1,483	121,458
セグメント利益	5,715	4,037	9,753	△18	9,734
セグメント資産	52,939	75,472	128,411	△297	128,113
その他の項目					
減価償却費	914	2,562	3,476	△11	3,465
受取利息	20	3	23	—	23
支払利息	2	8	11	—	11
持分法投資利益	1,187	144	1,332	—	1,332
持分法適用会社への投資額	11,476	113	11,590	—	11,590
有形固定資産及び 無形固定資産の増加額 (注) 3	846	5,501	6,348	△30	6,318

- (注) 1. セグメント利益、セグメント資産及びその他の項目の調整額は、全てセグメント間取引消去であります。
2. セグメント利益は、連結財務諸表の経常利益と調整を行っております。
3. 有形固定資産及び無形固定資産の増加額には、資産除去債務に対応する資産の増加額を含めておりません。

【関連情報】

前連結会計年度（自 2023年10月1日 至 2024年9月30日）

1. 製品及びサービスごとの情報

「セグメント情報」の中で同様の情報を開示しているため、記載を省略しております。

2. 地域ごとの情報

（1）売上高

本邦の外部顧客への売上高が連結損益計算書の売上高の90%を超えるため、記載を省略しております。

（2）有形固定資産

本邦に所在している有形固定資産の金額が連結貸借対照表の有形固定資産の金額の90%を超えるため、記載を省略しております。

3. 主要な顧客ごとの情報

（単位：百万円）

顧客の名称又は氏名	売上高	関連するセグメント名
三菱UFJニコス(株)	17,182	シンクタンク・コンサルティングサービス、ITサービス

当連結会計年度（自 2024年10月1日 至 2025年9月30日）

1. 製品及びサービスごとの情報

「セグメント情報」の中で同様の情報を開示しているため、記載を省略しております。

2. 地域ごとの情報

（1）売上高

本邦の外部顧客への売上高が連結損益計算書の売上高の90%を超えるため、記載を省略しております。

（2）有形固定資産

本邦に所在している有形固定資産の金額が連結貸借対照表の有形固定資産の金額の90%を超えるため、記載を省略しております。

3. 主要な顧客ごとの情報

（単位：百万円）

顧客の名称又は氏名	売上高	関連するセグメント名
三菱UFJニコス(株)	15,391	シンクタンク・コンサルティングサービス、ITサービス

【報告セグメントごとの固定資産の減損損失に関する情報】

前連結会計年度（自 2023年10月1日 至 2024年9月30日）

（単位：百万円）

	シンクタンク・コンサルティングサービス	ITサービス	合計
減損損失	195	14	210

当連結会計年度（自 2024年10月1日 至 2025年9月30日）

（単位：百万円）

	シンクタンク・コンサルティングサービス	ITサービス	合計
減損損失	605	21	627

【報告セグメントごとののれんの償却額及び未償却残高に関する情報】

前連結会計年度（自 2023年10月1日 至 2024年9月30日）

該当事項はありません。

当連結会計年度（自 2024年10月1日 至 2025年9月30日）

該当事項はありません。

【報告セグメントごとの負ののれん発生益に関する情報】

前連結会計年度（自 2023年10月1日 至 2024年9月30日）

該当事項はありません。

当連結会計年度（自 2024年10月1日 至 2025年9月30日）

該当事項はありません。

【関連当事者情報】

1. 関連当事者との取引

(1) 連結財務諸表提出会社と関連当事者との取引

前連結会計年度（自 2023年10月 1 日 至 2024年 9 月30日）
該当事項はありません。

当連結会計年度（自 2024年10月 1 日 至 2025年 9 月30日）
該当事項はありません。

(2) 連結財務諸表提出会社の連結子会社と関連当事者との取引

前連結会計年度（自 2023年10月 1 日 至 2024年 9 月30日）
該当事項はありません。

当連結会計年度（自 2024年10月 1 日 至 2025年 9 月30日）
該当事項はありません。

2. 親会社又は重要な関連会社に関する注記

(1) 親会社情報

該当事項はありません。

(2) 重要な関連会社の要約財務情報

当連結会計年度において、重要な関連会社は日本ビジネスシステムズ株式会社であり、持分法投資損益の算定に用いた要約財務情報は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度	当連結会計年度
流動資産合計	43,099	50,706
固定資産合計	30,135	32,990
流動負債合計	35,278	42,290
固定負債合計	16,163	16,011
純資産合計	21,792	25,395
売上高	136,635	166,821
税引前当期純利益	3,286	6,908
当期純利益	2,049	4,983

(1株当たり情報)

	前連結会計年度 (自 2023年10月1日 至 2024年9月30日)	当連結会計年度 (自 2024年10月1日 至 2025年9月30日)
1株当たり純資産額	4,296円49銭	4,566円65銭
1株当たり当期純利益	316円44銭	405円55銭

(注) 1. 役員報酬BIP信託が保有する当社株式を、1株当たり純資産額の算定上、期末発行済株式総数から控除する自己株式に含めております。自己株式の期末株式数は前連結会計年度683千株、当連結会計年度294千株であり、このうち役員報酬BIP信託が保有する当社株式の期末株式数は前連結会計年度302千株、当連結会計年度293千株であります。

2. 潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、潜在株式が存在しないため記載しておりません。

3. 1株当たり当期純利益の算定上の基礎は、以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2023年10月1日 至 2024年9月30日)	当連結会計年度 (自 2024年10月1日 至 2025年9月30日)
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	5,003	6,386
普通株主に帰属しない金額(百万円)	—	—
普通株式に係る親会社株主に帰属する 当期純利益(百万円)	5,003	6,386
期中平均株式数(千株)	15,811	15,747

(注) 役員報酬BIP信託が保有する当社株式を、1株当たり当期純利益の算定上、期中平均株式数の計算において控除する自己株式に含めております。自己株式の期中平均株式数は前連結会計年度612千株、当連結会計年度351千株であり、このうち役員報酬BIP信託が保有する当社株式の期中平均株式数は前連結会計年度232千株、当連結会計年度296千株であります。

(重要な後発事象)

該当事項はありません。

⑤【連結附属明細表】

【社債明細表】

該当事項はありません。

【借入金等明細表】

区分	当期首残高 (百万円)	当期末残高 (百万円)	平均利率 (%)	返済期限
短期借入金	—	—	—	—
1年以内に返済予定の長期借入金	—	—	—	—
1年以内に返済予定のリース債務	212	205	1.42	—
長期借入金（1年以内に返済予定のものを除く。）	—	—	—	—
リース債務（1年以内に返済予定のものを除く。）	899	831	1.38	2026年～2031年
その他有利子負債	—	—	—	—
計	1,111	1,036	—	—

(注) 1. 平均利率については、借入金等の当期末残高に対する加重平均利率を記載しております。

2. リース債務（1年以内に返済予定のものを除く。）の連結決算日後5年間の返済予定額は以下のとおりであります。

	1年超2年以内 (百万円)	2年超3年以内 (百万円)	3年超4年以内 (百万円)	4年超5年以内 (百万円)
リース債務	193	194	184	169

【資産除去債務明細表】

本明細表に記載すべき事項が連結財務諸表規則第15条の23に規定する注記事項として記載されているため、記載を省略しております。

(2) 【その他】

当連結会計年度における四半期情報等

(累計期間)	第1四半期	中間連結会計期間	第3四半期	当連結会計年度
売上高(百万円)	27,706	65,437	91,623	121,458
税金等調整前中間(当期) (四半期)純利益 (百万円)	1,912	7,051	7,500	10,241
親会社株主に帰属する中間 (当期)(四半期)純利益 (百万円)	991	4,881	4,987	6,386
1株当たり中間(当期) (四半期)純利益(円)	63.01	310.07	316.73	405.55

(会計期間)	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期
1株当たり四半期純利益 (円)	63.01	241.19	6.54	86.73

(注) 当社は、第1四半期及び第3四半期について金融商品取引所の定める規則により四半期に係る財務情報を作成しておりますが、当該四半期に係る財務情報に対する期中レビューは受けておりません。

2 【財務諸表等】

(1) 【財務諸表】

① 【貸借対照表】

(単位：百万円)

	前事業年度 (2024年9月30日)	当事業年度 (2025年9月30日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	10,933	9,803
売掛金	※ 2,331	※ 2,788
契約資産	9,330	12,313
仕掛品	52	74
前払費用	574	766
その他	※ 307	※ 209
貸倒引当金	△0	△1
流動資産合計	23,531	25,955
固定資産		
有形固定資産		
建物	811	747
機械及び装置	0	—
工具、器具及び備品	217	177
土地	1	1
リース資産	52	161
有形固定資産合計	1,083	1,088
無形固定資産		
ソフトウェア	2,691	2,049
その他	111	83
無形固定資産合計	2,802	2,132
投資その他の資産		
投資有価証券	2,947	3,435
関係会社株式	26,073	26,073
関係会社出資金	363	363
敷金及び保証金	1,550	1,549
長期前払費用	43	39
繰延税金資産	2,422	2,559
その他	6	6
貸倒引当金	△3	—
投資その他の資産合計	33,403	34,029
固定資産合計	37,289	37,249
資産合計	60,821	63,205

(単位：百万円)

	前事業年度 (2024年9月30日)	当事業年度 (2025年9月30日)
負債の部		
流動負債		
買掛金	※ 1,661	※ 2,188
リース債務	15	43
未払金	※ 773	※ 721
未払費用	618	790
未払法人税等	1,078	723
未払消費税等	1,581	1,438
契約負債	449	453
賞与引当金	2,283	3,120
役員賞与引当金	188	218
受注損失引当金	28	13
その他	304	346
流動負債合計	8,983	10,058
固定負債		
リース債務	43	137
株式報酬引当金	540	701
退職給付引当金	4,519	4,340
資産除去債務	626	629
その他	※ 272	※ 217
固定負債合計	6,002	6,026
負債合計	14,985	16,084
純資産の部		
株主資本		
資本金	6,336	6,336
資本剰余金		
資本準備金	4,851	4,851
資本剰余金合計	4,851	4,851
利益剰余金		
利益準備金	171	171
その他利益剰余金		
別途積立金	1,842	1,842
繰越利益剰余金	34,858	33,953
利益剰余金合計	36,871	35,966
自己株式	△3,261	△1,336
株主資本合計	44,797	45,817
評価・換算差額等		
その他有価証券評価差額金	999	1,253
繰延ヘッジ損益	38	50
評価・換算差額等合計	1,038	1,303
純資産合計	45,835	47,121
負債純資産合計	60,821	63,205

②【損益計算書】

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 2023年10月1日 至 2024年9月30日)	当事業年度 (自 2024年10月1日 至 2025年9月30日)
売上高	※ 1 42,625	※ 1 44,179
売上原価	※ 1 33,376	※ 1 32,980
売上総利益	9,248	11,199
販売費及び一般管理費		
給料及び手当	1,298	1,671
賞与引当金繰入額	638	984
役員賞与引当金繰入額	122	140
株式報酬引当金繰入額	176	106
業務委託費	※ 1 1,438	※ 1 1,464
賃借料	※ 1 482	※ 1 503
減価償却費	392	481
貸倒引当金繰入額	△0	1
その他	※ 1 2,292	※ 1 2,532
販売費及び一般管理費合計	6,842	7,887
営業利益	2,406	3,312
営業外収益		
受取利息及び配当金	※ 1 2,229	※ 1 1,652
その他	※ 1 236	※ 1 135
営業外収益合計	2,465	1,788
営業外費用		
支払利息	※ 1 9	※ 1 21
投資事業組合運用損	17	15
為替差損	—	7
その他	2	1
営業外費用合計	28	45
経常利益	4,842	5,054
特別利益		
固定資産売却益	—	0
投資有価証券売却益	206	19
特別利益合計	206	20
特別損失		
固定資産除却損	※ 2 15	※ 2 0
減損損失	195	605
投資有価証券評価損	87	17
その他	6	11
特別損失合計	304	634
税引前当期純利益	4,744	4,440
法人税、住民税及び事業税	1,075	1,173
法人税等調整額	△208	△279
法人税等合計	867	894
当期純利益	3,877	3,546

③【株主資本等変動計算書】

前事業年度（自 2023年10月 1 日 至 2024年 9月30日）

(単位：百万円)

	株主資本								
	資本金	資本剰余金		利益剰余金				自己株式	株主資本合計
		資本準備金	資本剰余金合計	利益準備金	その他利益剰余金		利益剰余金合計		
					別途積立金	繰越利益剰余金			
当期首残高	6,336	4,851	4,851	171	1,842	33,468	35,481	△2,393	44,276
当期変動額									
剰余金の配当						△2,486	△2,486		△2,486
当期純利益						3,877	3,877		3,877
自己株式の取得								△1,034	△1,034
自己株式の処分								166	166
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）									
当期変動額合計	－	－	－	－	－	1,390	1,390	△868	521
当期末残高	6,336	4,851	4,851	171	1,842	34,858	36,871	△3,261	44,797

	評価・換算差額等			純資産合計
	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	評価・換算差額等合計	
当期首残高	967	△3	963	45,239
当期変動額				
剰余金の配当				△2,486
当期純利益				3,877
自己株式の取得				△1,034
自己株式の処分				166
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）	32	42	74	74
当期変動額合計	32	42	74	596
当期末残高	999	38	1,038	45,835

当事業年度（自 2024年10月 1 日 至 2025年 9月30日）

(単位：百万円)

	株主資本								
	資本金	資本剰余金		利益剰余金				自己株式	株主資本合計
		資本準備金	資本剰余金合計	利益準備金	その他利益剰余金		利益剰余金合計		
					別途積立金	繰越利益剰余金			
当期首残高	6,336	4,851	4,851	171	1,842	34,858	36,871	△3,261	44,797
当期変動額									
剰余金の配当						△2,566	△2,566		△2,566
当期純利益						3,546	3,546		3,546
自己株式の取得								△0	△0
自己株式の処分								41	41
自己株式の消却						△1,884	△1,884	1,884	－
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）									
当期変動額合計	－	－	－	－	－	△905	△905	1,925	1,020
当期末残高	6,336	4,851	4,851	171	1,842	33,953	35,966	△1,336	45,817

	評価・換算差額等			純資産合計
	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	評価・換算差額等合計	
当期首残高	999	38	1,038	45,835
当期変動額				
剰余金の配当				△2,566
当期純利益				3,546
自己株式の取得				△0
自己株式の処分				41
自己株式の消却				－
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）	253	12	265	265
当期変動額合計	253	12	265	1,285
当期末残高	1,253	50	1,303	47,121

【注記事項】

(重要な会計方針)

1. 資産の評価基準及び評価方法

(1) 有価証券

①満期保有目的の債券

償却原価法（定額法）を採用しております。

②子会社株式及び関連会社株式

移動平均法による原価法を採用しております。

③その他有価証券

市場価格のない株式等以外のもの

時価法（評価差額は全部純資産直入法により処理し、売却原価は移動平均法により算定）を採用しております。

市場価格のない株式等

移動平均法による原価法を採用しております。

(2) デリバティブ

時価法を採用しております。

(3) 棚卸資産

仕掛品

個別法による原価法（貸借対照表価額については収益性の低下に基づく簿価切下げの方法）を採用しております。

2. 固定資産の減価償却の方法

(1) 有形固定資産（リース資産を除く）

主として定率法を採用しております。

ただし、1998年4月1日以降に取得した建物（建物附属設備を除く）並びに2016年4月1日以降に取得した建物附属設備及び構築物については、定額法を採用しております。なお、主な耐用年数は次のとおりであります。

建物 3年～50年

工具、器具及び備品 2年～15年

(2) 無形固定資産（リース資産を除く）

定額法を採用しております。

なお、自社利用のソフトウェアについては、社内における利用可能期間（5年）に基づく定額法を採用しております。

(3) リース資産

所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産については、リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法を採用しております。

3. 引当金の計上基準

(1) 貸倒引当金

債権の貸倒れによる損失に備えるため、一般債権については貸倒実績率により、貸倒懸念債権等特定の債権については個別に回収可能性を勘案し、回収不能見込額を計上しております。

(2) 賞与引当金

従業員に対する賞与の支給に備えるため、将来の賞与支給見込額のうち当事業年度に負担すべき額を計上しております。

(3) 役員賞与引当金

役員に対する賞与の支給に備えるため、将来の賞与支給見込額のうち当事業年度に負担すべき額を計上しております。

(4) 受注損失引当金

受注契約に係る将来の損失に備えるため、当事業年度末における受注契約のうち、将来の損失発生が見込まれ、かつ、当該損失を合理的に見積もることが可能なものについては、翌事業年度以降の損失見込額を計上しております。

(5) 株式報酬引当金

役員報酬BIP信託による当社株式の交付に備えるため、株式交付規則に基づき、取締役、執行役員及び研究理事に割り当てられたポイントに応じた株式の支給見込額を計上しております。

(6) 退職給付引当金

従業員の退職給付に備えるため、当事業年度末における退職給付債務及び年金資産の見込額に基づき計上しております。

イ 退職給付見込額の期間帰属方法

退職給付債務の算定に当たり、退職給付見込額を当事業年度末までの期間に帰属させる方法については、給付算定式基準によっております。

ロ 数理計算上の差異の費用処理方法

数理計算上の差異は、発生時における従業員の平均残存勤務期間内の一定の年数（10年）で定額法により按分した額をそれぞれ発生の翌事業年度から処理しております。

4. 収益及び費用の計上基準

当社では、主に政策や一般事業に関する調査研究及びコンサルティング等を実施しております。

上記に係わる主な取引は、顧客との契約に基づき成果物の納品または役務・サービスを提供する履行義務を負っております。プロジェクトの進捗に伴って一定期間にわたり履行義務が充足することから、進捗率に基づき収益を認識しております。進捗率は、期末日における見積総原価に対する実際原価の割合（インプット法）に基づき、合理的に算定しております。

また、役務・サービス提供のうち、工数や作業量等に基づき履行が完了した部分の対価を顧客から受け取る権利を有している場合には、請求する権利を有している金額で収益を認識しております。

5. ヘッジ会計の方法

イ ヘッジ会計の方法

原則として繰延ヘッジ処理によっております。また、為替変動リスクのヘッジについて振当処理の要件を充たしている場合には振当処理を採用しております。

ロ ヘッジ手段とヘッジ対象

（イ）ヘッジ手段 先物為替予約、金利スワップ取引

（ロ）ヘッジ対象 主として外貨建債権債務に係る為替変動リスク、借入金利

ハ ヘッジ方針

主に当社の社内規定に基づき、為替変動リスクをヘッジしております。金利スワップ取引は、金利変動リスクを回避する目的で行っております。

ニ ヘッジ有効性評価の方法

ヘッジ対象の相場変動又はキャッシュ・フロー変動の累計とヘッジ手段の相場変動又はキャッシュ・フロー変動の累計を比較し、その変動額の比率によって有効性を評価しております。

なお、為替予約取引については、ヘッジ対象とヘッジ手段に関する重要な条件がほぼ同じであり、ヘッジに高い有効性があるとみなされるため、ヘッジの有効性の判定を省略しております。

6. その他財務諸表作成のための基本となる重要な事項

退職給付に係る会計処理

退職給付に係る未認識数理計算上の差異の会計処理の方法は、連結財務諸表におけるこれらの会計処理の方法と異なっております。

(重要な会計上の見積り)

総原価の見積りに基づくインプット法による収益認識及び受注損失引当金

(1) 当事業年度の財務諸表に計上した金額

(単位：百万円)

	前事業年度 (2024年9月30日)	当事業年度 (2025年9月30日)
インプット法に基づく売上高 (当事業年度末進行中の案件に係る売上高)	9,330	12,313
受注損失引当金	28	13

(2) 識別した項目に係る重要な会計上の見積りの内容に関する情報

連結財務諸表「注記事項 (重要な会計上の見積り) 総原価の見積りに基づくインプット法による収益認識及び受注損失引当金 (2) 識別した項目に係る重要な会計上の見積りの内容に関する情報」に同一の内容を記載しているため、省略しております。

(会計方針の変更)

(「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準」等の適用)

「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準」(企業会計基準第27号 2022年10月28日。以下「2022年改正会計基準」という。)等を当事業年度の期首から適用しております。

法人税等の計上区分(その他の包括利益に対する課税)に関する改正については、2022年改正会計基準第20-3項ただし書きに定める経過的な取扱い及び「税効果会計に係る会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第28号 2022年10月28日。以下「2022年改正適用指針」という。)第65-2項(2)ただし書きに定める経過的な取扱いに従っております。なお、当該会計方針の変更による財務諸表への影響はありません。

また、連結会社間における子会社株式等の売却に伴い生じた売却損益を税務上繰り延べる場合の財務諸表における取扱いの見直しに関連する改正については、2022年改正適用指針を当事業年度の期首から適用しております。当該会計方針の変更は、遡及適用され、前事業年度については遡及適用後の財務諸表となっております。なお、当該会計方針の変更による前事業年度の財務諸表への影響はありません。

(追加情報)

(取締役、執行役員及び研究理事に対する業績連動型株式報酬制度)

当社は、当社の取締役(社外取締役、非業務執行取締役及び国外居住者を除く。)並びに委任契約を締結している執行役員及び研究理事(国外居住者を除く。以下、取締役と併せて「取締役等」という。)を対象として、業績連動型株式報酬制度(以下、「本制度」という。)を導入しております。本制度は、当社グループの中長期的な業績の向上と企業価値の増大への貢献意識を高めることを目的としたものであり、当社グループ業績との連動性が高く、かつ透明性・客観性の高い役員報酬制度であります。

本制度に関する会計処理については、「従業員等に信託を通じて自社の株式を交付する取引に関する実務上の取扱い」(実務対応報告第30号 2015年3月26日)に準じております。

(1) 取引の概要

本制度は、役員報酬BIP(Board Incentive Plan)信託(以下、「BIP信託」という。)と称される仕組みを採用いたしました。当社は、取締役等の退任後(当該取締役等が死亡した場合は死亡時。)に、BIP信託により取得した当社株式及び当社株式の換価処分金相当の金銭を業績目標の達成度等に応じて交付又は給付いたします。

(2) 信託に残存する自社の株式

本信託に残存する当社株式を、信託における帳簿価額(付随費用の金額を除く。)により、純資産の部に自己株式として計上しております。当該自己株式の帳簿価額及び株式数は、前事業年度末1,375百万円、302千株、当事業年度末1,333百万円、293千株であります。

(貸借対照表関係)

※ 関係会社に対する金銭債権及び金銭債務（区分表示したものを除く）

	前事業年度 (2024年9月30日)	当事業年度 (2025年9月30日)
短期金銭債権	164百万円	177百万円
短期金銭債務	962	1,086
長期金銭債務	272	217

(損益計算書関係)

※ 1. 関係会社との取引高

	前事業年度 (自 2023年10月1日 至 2024年9月30日)	当事業年度 (自 2024年10月1日 至 2025年9月30日)
営業取引による取引高		
売上高	185百万円	203百万円
仕入高	5,839	6,164
営業取引以外の取引による取引高	2,164	1,582

※ 2. 固定資産除却損の内容は次のとおりであります。

	前事業年度 (自 2023年10月1日 至 2024年9月30日)	当事業年度 (自 2024年10月1日 至 2025年9月30日)
建物	0百万円	0百万円
工具、器具及び備品	3	0
ソフトウェア	11	0
その他	0	—
計	15	0

(有価証券関係)

子会社株式、関連会社株式及び関係会社出資金

前事業年度（2024年9月30日）

区分	貸借対照表計上額 (百万円)	時価（百万円）	差額（百万円）
関連会社株式	6,473	13,824	7,350
合計	6,473	13,824	7,350

当事業年度（2025年9月30日）

区分	貸借対照表計上額 (百万円)	時価（百万円）	差額（百万円）
関連会社株式	6,473	18,895	12,422
合計	6,473	18,895	12,422

(注) 上記に含まれない市場価格のない株式等の貸借対照表計上額

区分	前事業年度（百万円）	当事業年度（百万円）
子会社株式	19,567	19,567
関連会社株式	33	33
関係会社出資金	363	363

(税効果会計関係)

1. 繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

	前事業年度 (2024年9月30日)	当事業年度 (2025年9月30日)
繰延税金資産		
賞与引当金	699百万円	955百万円
未払社会保険料	102	118
未払事業税等	81	79
退職給付引当金	1,383	1,365
減価償却費	372	375
受注損失引当金	8	4
資産除去債務	191	198
その他	525	567
繰延税金資産小計	3,365	3,664
評価性引当額	△291	△285
繰延税金資産合計	3,074	3,378
繰延税金負債		
資産除去債務に対応する除去費用	△151	△145
その他有価証券評価差額金	△437	△573
その他	△62	△99
繰延税金負債合計	△651	△818
繰延税金資産の純額	2,422	2,559

2. 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との間に重要な差異があるときの、当該差異の原因となった主要な項目別の内訳

	前事業年度 (2024年9月30日)	当事業年度 (2025年9月30日)
法定実効税率 (調整)	30.6%	30.6%
交際費等永久に損金に算入されない項目	0.3	0.3
受取配当金等永久に益金に算入されない項目	△12.8	△9.3
税率変更による期末繰延税金資産の増額修正	—	△1.1
その他	0.1	△0.4
税効果会計適用後の法人税等の負担率	18.3	20.1

3. 法人税等の税率の変更による繰延税金資産及び繰延税金負債の金額の修正

「所得税法等の一部を改正する法律」(令和7年法律第13号)が2025年3月31日に国会で成立したことに伴い、2026年4月1日以後開始する事業年度より、「防衛特別法人税」の課税が行われることになりました。これに伴い、2026年10月1日に開始する事業年度以降に解消が見込まれる一時差異に係る繰延税金資産及び繰延税金負債については、法定実効税率を30.6%から31.5%に変更し計算しております。この変更により、当事業年度の繰延税金資産の金額(繰延税金負債の金額を控除した金額)は31百万円増加し、法人税等調整額が47百万円、その他有価証券評価差額金が16百万円、それぞれ減少しております。

(収益認識関係)

顧客との契約から生じる収益を理解するための基礎となる情報は、連結財務諸表「注記事項(収益認識関係)」に同一の内容を記載しているため、注記を省略しております。

(重要な後発事象)

該当事項はありません。

④【附属明細表】
【有形固定資産等明細表】

(単位：百万円)

区 分	資産の種類	当期首残高	当期増加額	当期減少額	当期償却額	当期末残高	減価償却累計額
有形固定資産	建物	811	7	0	71	747	593
	機械及び装置	0	—	0	—	—	—
	工具、器具及び備品	217	31	0	71	177	986
	土地	1	—	—	—	1	—
	リース資産	52	135	—	26	161	44
	計	1,083	174	0	169	1,088	1,624
無形固定資産	ソフトウェア	2,691	625	0	1,267 (604)	2,049	6,881
	その他	111	309	335	2 (1)	83	5
	計	2,802	935	335	1,270 (605)	2,132	6,886

(注) 1. 「当期償却額」欄の () は内数で、当期の減損損失計上額であります。

2. 当期増加額のうち主なものは次のとおりであります。

無形固定資産－ソフトウェア	事業用ソフトウェアの増加	505百万円
	基幹業務システムの増加	79百万円
無形固定資産－その他	制作中の事業用ソフトウェアの増加	240百万円
	制作中の基幹業務システムの増加	63百万円

【引当金明細表】

(単位：百万円)

科目	当期首残高	当期増加額	当期減少額	当期末残高
貸倒引当金	3	1	3	1
賞与引当金	2,283	3,120	2,283	3,120
役員賞与引当金	188	218	188	218
受注損失引当金	28	13	28	13
株式報酬引当金	540	203	42	701

(2) 【主な資産及び負債の内容】

連結財務諸表を作成しているため、記載を省略しております。

(3) 【その他】

該当事項はありません。

第6【提出会社の株式事務の概要】

事業年度	10月1日から9月30日まで
定時株主総会	12月
基準日	9月30日
剰余金の配当の基準日	3月31日 9月30日
1単元の株式数	100株
単元未満株式の買取り及び買増し 取扱場所 株主名簿管理人 取次所 買取・買増手数料	 東京都千代田区丸の内一丁目4番5号 三菱UFJ信託銀行(株) 証券代行部 東京都千代田区丸の内一丁目4番5号 三菱UFJ信託銀行(株) — 無料
公告掲載方法	電子公告 ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告による公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載いたします。なお、電子公告は当社のホームページに掲載し、そのアドレスは次のとおりです。 https://www.mri.co.jp/
株主に対する特典	該当事項はありません。

(注) 当会社の株主は、その有する単元未満株式について、次に掲げる権利以外の権利を行使することができない旨定款に定めております。

- (1) 会社法第189条第2項各号に掲げる権利
- (2) 株主の有する株式数に応じて募集株式の割当て及び募集新株予約権の割当てを受ける権利
- (3) 株主の有する単元未満株式の数と併せて単元株式数となる数の株式を売り渡すことを当会社に対し請求する権利

第7【提出会社の参考情報】

1【提出会社の親会社等の情報】

当社は、金融商品取引法第24条の7第1項に規定する親会社等はありません。

2【その他の参考情報】

当事業年度の開始日から有価証券報告書提出日までの間に、次の書類を提出しております。

(1) 有価証券報告書及びその添付書類並びに確認書

事業年度（第55期）（自 2023年10月1日 至 2024年9月30日）
2024年12月11日関東財務局長に提出。

(2) 内部統制報告書及びその添付書類

2024年12月11日関東財務局長に提出。

(3) 半期報告書及び確認書

（第56期中）（自 2024年10月1日 至 2025年3月31日）
2025年4月25日関東財務局長に提出。

(4) 臨時報告書

2024年12月19日関東財務局長に提出

金融商品取引法第24条の5第4項及び企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第9号の2（株主総会における議決権行使の結果）に基づく臨時報告書であります。

第二部【提出会社の保証会社等の情報】

該当事項はありません。

独立監査人の監査報告書及び内部統制監査報告書

2025年12月10日

株式会社三菱総合研究所

取締役会 御中

有限責任監査法人トーマツ
東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	長沼 洋佑
--------------------	-------	-------

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	石川 慶
--------------------	-------	------

<連結財務諸表監査>

監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられている株式会社三菱総合研究所の2024年10月1日から2025年9月30日までの連結会計年度の連結財務諸表、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結包括利益計算書、連結株主資本等変動計算書、連結キャッシュ・フロー計算書、連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項、その他の注記及び連結附属明細表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結財務諸表が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、株式会社三菱総合研究所及び連結子会社の2025年9月30日現在の財政状態並びに同日をもって終了する連結会計年度の経営成績及びキャッシュ・フローの状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結財務諸表監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査上の主要な検討事項

監査上の主要な検討事項とは、当連結会計年度の連結財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項である。監査上の主要な検討事項は、連結財務諸表全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、当監査法人は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。

調査研究・コンサルティング及びソフトウェア開発等に係る見積総原価の合理性	
監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由	監査上の対応
【注記事項】（重要な会計上の見積り）「総原価の見積りに基づくインプット法による収益認識及び受注損失引当金」に記載のとおり、株式会社三菱総合研究所（以下、「会社」という）グループは、受託する調査研究・コンサルティング及びソフトウェア開発等について、履行義務の充足に係る進捗率を見積総原価に対する実際原価の割合（インプット法）で算出し、その進捗率に基づいて一定期間にわたり収益を認識している。当連結会計年度末進行中の案件に係るインプット法に基づく売上高は21,987百万円である。また、将来の損失が見込まれ、かつ当該損失額を合理的に見積ることが可能なものについては将来の損失見込額を受注損失引当金として計上している。当連結会計年度末における受注損失引当金は90百万円である。 会社グループは、調査研究・コンサルティング及びソフトウェア開発等の業務に関して、受注契約ごとの仕様、遂行体制、納期、進捗状況等に基づき、作業内容や工数を主要な仮定として総原価を見積っている。会社グループは、契約初期段階において総原価を見積り予算を策定・承認し、業務開始後は定期的に受注契約の現況を踏まえ見積総原価を見直し承認する内部統制を整備・運用している。また、連結会計年度末において、進行中の各受注契約の見積総原価を網羅的に見直し承認する内部統制を整備・運用している。 会社グループが受託する上記の業務は、契約ごとの個別性が高く、顧客要望の高度化、案件の複雑化や完成までの事業環境の変化等があるため、総原価の見積りには高い不確実性を伴い、経営者の重要な予測・判断を要する。 以上より、当監査法人は、受注契約に係る見積総原価は高い不確実性を伴う場合があり、各受注契約の特性に応じた予測・判断を要することから、当連結会計年度の連結財務諸表において特に重要であり、調査研究・コンサルティング及びソフトウェア開発等に係る見積総原価の合理性が監査上の主要な検討事項に該当するものと判断した。	当監査法人は、収益認識及び受注損失引当金の計上に関し、調査研究・コンサルティング及びソフトウェア開発等に係る見積総原価の合理性を検討するにあたり、主として以下の監査手続を実施した。 （１）内部統制の評価 見積総原価に関する会社の内部統制の有効性を評価するため、以下に関して整備状況及び運用状況を評価した。 ・契約初期段階に予算を策定・承認する統制 ・業務開始後、定期的に見積総原価を見直し承認する統制 ・連結会計年度末に網羅的に見積総原価を見直し承認する統制 （２）リスク評価手続及び実証手続 ・見積総原価に関する経営者の予測・判断に重要な影響を及ぼす事象を把握するため、進行中の受注契約の直近の状況について経営者や経理財務部のプロジェクト会計業務担当者に質問するとともに、その裏付けとして取締役会、経営会議の議事録及び関連資料や月次のプロジェクト報告資料を閲覧した。 ・見積総原価に関する経営者の見積りプロセスの有効性等を評価するため、前連結会計年度末に進行中であった受注契約に関する前連結会計年度末時点の見積総原価と、当連結会計年度の実際原価を比較検討した。 ・見積総原価の合理性を検討するため、当連結会計年度末進行中の受注契約について以下の手続を実施した。 ①受注契約より抽出した契約の見積総原価について、プロジェクト内容を把握するとともに、契約書、外注費の見積書及び工程表等の根拠資料との照合、及び実際発生原価との推移分析を実施した。また必要に応じて、プロジェクト責任者への質問、顧客との協議状況についての議事録等の検討を行い、総原価の見積りに当たり経営者が採用した主要な仮定及び前提が合理的であるかどうかを確かめた。 ②見積総原価に対する実際発生原価の比率と契約期間の経過割合を比較し、乖離のある受注契約について、当該受注契約の責任者に対して乖離の要因について質問を行うとともに、その裏付けとなる根拠資料を閲覧した。

その他の記載内容

その他の記載内容は、有価証券報告書に含まれる情報のうち、連結財務諸表及び財務諸表並びにこれらの監査報告書以外の情報である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結財務諸表に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結財務諸表監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結財務諸表又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうかを検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結財務諸表に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結財務諸表を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結財務諸表を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結財務諸表を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結財務諸表を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

連結財務諸表監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結財務諸表に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結財務諸表に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結財務諸表の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 連結財務諸表監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として連結財務諸表を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結財務諸表の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結財務諸表の注記事項が適切でない場合は、連結財務諸表に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 連結財務諸表の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結財務諸表の表示、構成及び内容、並びに連結財務諸表が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・ 連結財務諸表に対する意見表明の基礎となる、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、連結財務諸表の監査を計画し実施する。監査人は、連結財務諸表の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会と協議した事項のうち、当連結会計年度の連結財務諸表の監査で特に重要であると判断した事項を監査上の主要な検討事項と決定し、監査報告書において記載する。ただし、法令等により当該事項の公表が禁止されている場合や、極めて限定的ではあるが、監査報告書において報告することにより生じる不利益が公共の利益を上回ると合理的に見込まれるため、監査人が報告すべきでないと判断した場合は、当該事項を記載しない。

<内部統制監査>

監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第2項の規定に基づく監査証明を行うため、株式会社三菱総合研究所の2025年9月30日現在の内部統制報告書について監査を行った。

当監査法人は、株式会社三菱総合研究所が2025年9月30日現在の財務報告に係る内部統制は有効であると表示した上記の内部統制報告書が、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して、財務報告に係る内部統制の評価結果について、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の監査の基準に準拠して内部統制監査を行った。財務報告に係る内部統制の監査の基準における当監査法人の責任は、「内部統制監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

内部統制報告書に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、財務報告に係る内部統制を整備及び運用し、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して内部統制報告書を作成し適正に表示することにある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告に係る内部統制の整備及び運用状況を監視、検証することにある。

なお、財務報告に係る内部統制により財務報告の虚偽の記載を完全には防止又は発見することができない可能性がある。

内部統制監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した内部統制監査に基づいて、内部統制報告書に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、内部統制監査報告書において独立の立場から内部統制報告書に対する意見を表明することにある。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果について監査証拠を入手するための監査手続を実施する。内部統制監査の監査手続は、監査人の判断により、財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性に基づいて選択及び適用される。
- ・ 財務報告に係る内部統制の評価範囲、評価手続及び評価結果について経営者が行った記載を含め、全体としての内部統制報告書の表示を検討する。
- ・ 内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、内部統制の監査を計画し実施する。監査人は、内部統制報告書の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した内部統制監査の範囲とその実施時期、内部統制監査の実施結果、識別した内部統制の開示すべき重要な不備、その是正結果、及び内部統制の監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

<報酬関連情報>

当監査法人及び当監査法人と同一のネットワークに属する者に対する、会社及び子会社の監査証明業務に基づく報酬及び非監査業務に基づく報酬の額は、「提出会社の状況」に含まれるコーポレート・ガバナンスの状況等(3)【監査の状況】に記載されている。

利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

-
- ※ 1. 上記の監査報告書の原本は当社（有価証券報告書提出会社）が別途保管しております。
2. X B R Lデータは監査の対象には含まれていません。

独立監査人の監査報告書

2025年12月10日

株式会社三菱総合研究所

取締役会 御中

有限責任監査法人トーマツ

東京事務所

指定有限責任社員
業務執行社員

公認会計士

長沼 洋佑

指定有限責任社員
業務執行社員

公認会計士

石川 慶

<財務諸表監査>

監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられている株式会社三菱総合研究所の2024年10月1日から2025年9月30日までの第56期事業年度の財務諸表、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書、重要な会計方針、その他の注記及び附属明細表について監査を行った。

当監査法人は、上記の財務諸表が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、株式会社三菱総合研究所の2025年9月30日現在の財政状態及び同日をもって終了する事業年度の経営成績を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「財務諸表監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査上の主要な検討事項

監査上の主要な検討事項とは、当事業年度の財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項である。監査上の主要な検討事項は、財務諸表全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、当監査法人は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。

調査研究及びコンサルティング等に係る見積総原価の合理性

【注記事項】（重要な会計上の見積り）「総原価の見積りに基づくインプット法による収益認識及び受注損失引当金」に記載のとおり、株式会社三菱総合研究所は、受託する調査研究及びコンサルティング等について、履行義務の充足に係る進捗率を見積総原価に対する実際原価の割合（インプット法）で算出し、その進捗率に基づいて一定期間にわたり収益を認識している。当事業年度末進行中の案件に係るインプット法に基づく売上高は12,313百万円である。また、将来の損失が見込まれ、かつ当該損失額を合理的に見積ることが可能なものについては将来の損失見込額を受注損失引当金として計上している。当事業年度末における受注損失引当金は13百万円である。

当該事項について、監査人が監査上の主要な検討事項と決定した理由及び監査上の対応は、連結財務諸表の監査報告書に記載されている監査上の主要な検討事項（調査研究・コンサルティング及びソフトウェア開発等に係る見積総原価の合理性）と同一内容であるため、記載を省略している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、有価証券報告書に含まれる情報のうち、連結財務諸表及び財務諸表並びにこれらの監査報告書以外の情報である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の財務諸表に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

財務諸表監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と財務諸表又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

財務諸表に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して財務諸表を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない財務諸表を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

財務諸表を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき財務諸表を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

財務諸表監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての財務諸表に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から財務諸表に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、財務諸表の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 財務諸表監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として財務諸表を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において財務諸表の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する財務諸表の注記事項が適切でない場合は、財務諸表に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 財務諸表の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた財務諸表の表示、構成及び内容、並びに財務諸表が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・ 財務諸表に対する意見表明の基礎となる、財務諸表に含まれる構成単位の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、財務諸表の監査を計画し実施する。監査人は、構成単位の財務情報の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会と協議した事項のうち、当事業年度の財務諸表の監査で特に重要であると判断した事項を監査上の主要な検討事項と決定し、監査報告書において記載する。ただし、法令等により当該事項の公表が禁止されている場合や、極めて限定的ではあるが、監査報告書において報告することにより生じる不利益が公共の利益を上回ると合理的に見込まれるため、監査人が報告すべきでないと判断した場合は、当該事項を記載しない。

<報酬関連情報>

報酬関連情報は、連結財務諸表の監査報告書に記載されている。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

-
- ※ 1. 上記の監査報告書の原本は当社（有価証券報告書提出会社）が別途保管しております。
2. X B R L データは監査の対象には含まれていません。