

第54回 定時株主総会招集ご通知

開催
日時

2023年12月19日（火曜日）
午前10時（受付開始予定：午前9時）

開催
場所

東京都千代田区永田町二丁目10番3号
当社本社4階会議室

決議
事項

第1号議案 剰余金処分の件
第2号議案 定款一部変更の件
第3号議案 取締役9名選任の件
第4号議案 監査役2名選任の件
第5号議案 取締役等に対する業績連動型
株式報酬の継続に伴う報酬等
の額及び内容一部改定の件

株主総会当日の様子は、ご自宅等でもご覧いただけるようインターネットによるライブ配信を実施いたします。加えて、専用サイトにて事前にご質問をお受けいたします。詳細は9頁「ライブ配信及び事前のご質問受付についてのご案内」をご覧ください。

前年に続き、記念品のご用意はございません。

招集ご通知がスマホでも！



パソコン・スマートフォン
からでも招集ご通知がご覧
いただけます。

<https://p.sokai.jp/3636/>



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

目次

第54回定時株主総会招集ご通知…	3
議決権行使方法のご案内 ……………	7
株主総会参考書類 ……………	11
事業報告 ……………	41
連結計算書類・計算書類 ……………	69
監査報告書 ……………	73

株主の皆様へ

株主の皆様には平素格別のお引き立てとご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

当社は1970年の創業以来、産官学との幅広いネットワークや政策・制度への理解、先端技術に関する科学的知見などの強みを活かし、社会やお客様が抱える課題解決に取り組んでまいりました。

2020年の経営理念刷新とともにスタートした前中期経営計画の基本路線を継承し、さらなる成長を目指す中期経営計画2026を本年策定しました。

この計画は、2030年における「当社のありたい姿」を描き、そこに至るまでの中間的な目標を2026年に定め、まとめたものです。グループ横断の戦略領域で独自の価値提供モデルを構築し、2030年に向けてしっかりと踏み出していきます。

社会課題解決企業を標ぼうする当社グループとして、特にDX、GX（グリーン・トランスフォーメーション）、人材・ヘルスケアの3領域を社会価値向上の重点領域と決めました。財務・非財務・社会価値の3つの好循環で社会課題を解決し、企業価値向上に結び付けることを目指します。

国内外の多様なパートナーの皆様との連携・協業を通して、より大きな社会価値を生み出し、豊かで持続可能な未来を共創してまいります。今後とも当社グループにご理解とご支援を賜りたく、宜しく願い申し上げます。

2023年12月

代表取締役社長

藪田 健二



2023年9月期業績

売上高

1,221 億円

前年度比 4.7% ↑

経常利益

100 億円

前年度比 △4.7% ↓

親会社株主に帰属する 当期純利益

62 億円

前年度比 △18.4% ↓

(証券コード3636)
2023年12月1日
(電子提供措置の開始日)2023年11月27日

株主各位

東京都千代田区永田町二丁目10番3号

株式会社三菱総合研究所

代表取締役社長 藪田 健二

第54回定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

さて、当社第54回定時株主総会を右記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

当日ご出席されない場合は、後記の株主総会参考書類をご検討のうえ、7頁～8頁の「議決権行使方法のご案内」に従い、**2023年12月18日（月曜日）午後5時15分までに議決権**をご行使くださいますようお願い申し上げます。

なお、本株主総会の招集に関しましては、株主総会参考書類等の内容である情報（電子提供措置事項）について電子提供措置をとっており、インターネット上の以下の各ウェブサイトに掲載しておりますので、いずれかのウェブサイトにアクセスのうえ、ご確認くださいませようようお願い申し上げます。

当社ウェブサイト

<https://ir.mri.co.jp/ja/stock/meeting.html>



東京証券取引所ウェブサイト

<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>



(上記のウェブサイトにアクセスいただき、「銘柄名（会社名）」に「三菱総合研究所」、又は「コード」に当社証券コード「3636」を入力・検索し、「基本情報」「縦覧書類/PR情報」を順に選択して、「縦覧書類」にある「株主総会招集通知/株主総会資料」欄よりご確認ください。)

株主総会資料掲載ウェブサイト

<https://d.sokai.jp/3636/teiiji/>



敬具

記

1 日時

2023年12月19日（火曜日）午前10時

2 場所

東京都千代田区永田町二丁目10番3号 当社本社4階会議室

3 目的事項**■ 報告事項**

2023年9月期（2022年10月1日から2023年9月30日まで）事業報告、連結計算書類及び計算書類並びに会計監査人及び監査役会の連結計算書類監査結果報告の件

■ 決議事項

第1号議案 剰余金処分の件

第2号議案 定款一部変更の件

第3号議案 取締役9名選任の件

第4号議案 監査役2名選任の件

第5号議案 取締役等に対する業績連動型株式報酬の継続に伴う報酬等の額及び内容一部改定の件

4 議決権の行使に関する事項

- (1) 代理人により議決権を行使される場合は、議決権行使書用紙とともに代理権を証明する書面を、会場受付にご提出ください。なお、代理人は、当社定款の定めにより、議決権を有する株主様1名とさせていただきます。
- (2) 郵送による議決権行使において、各議案に賛否の記載がない場合は、各議案について賛成の意思表示をされたものとして取り扱わせていただきます。
- (3) 郵送とインターネットにより重複して議決権を行使された場合は、インターネットによる議決権行使の内容を有効とさせていただきます。
- (4) インターネットにより複数回にわたり議決権を行使された場合は、最後に行使された内容を有効とさせていただきます。また、パソコン、スマートフォンで重複して議決権を行使された場合も、最後に行使された内容を有効とさせていただきます。

以上

お願い

当日ご出席の際は、同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。

お知らせ

【その他の電子提供措置事項について（交付書面省略事項）】

- (1) 本株主総会におきましては、書面交付請求の有無にかかわらず、株主の皆様へ電子提供措置事項を記載した書面を一律でお送りいたします。ただし、電子提供措置事項のうち、事業報告の業務の適正を確保するための体制及びその運用状況、連結計算書類の連結株主資本等変動計算書及び連結注記表並びに計算書類の株主資本等変動計算書及び個別注記表は、法令及び当社定款第16条第2項に基づき、当該書面に記載しておらず、前記の各ウェブサイトに掲載しております。
なお、本招集ご通知の添付書類である事業報告、連結計算書類及び計算書類は、監査役及び会計監査人がそれぞれ監査報告を作成するに際して監査した書類の一部であります。
- (2) 電子提供措置事項に修正が生じた場合は、前記の各ウェブサイトへ修正内容を掲載させていただきます。

当社株主総会の流れ

株主総会開会まで

株主様専用サイトにて
事前にご質問を
ご登録いただけます



12月14日(木)午後5時まで
詳細は9頁

事業報告(動画)を
当社サイトで
ご視聴いただけます



議決権を
事前に行使する



12月18日(月)午後5時15分まで
詳細は7頁

2022年9月1日施行の改正会社法により、株主総会資料の電子提供制度が開始されました。本年は、本制度が適用される初年度であることから、株主総会資料を従前どおり書面でご送付しております。継続して書面での受け取りを希望される場合は、[予め書面交付請求*](#)を行っていただきますようお願い申し上げます。詳細は右記窓口にお問い合わせください。

※インターネットを利用することが困難な株主様のために、書面での受領を可能とするお手続きです。

株主総会資料の書面交付請求に関するお問い合わせ

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部

電子提供制度専用ダイヤル **0120-696-505**

(受付時間 午前9時～午後9時、通話料無料)

当日

株主総会終了後

株主総会に出席する
(12月19日午前10時開始)



発言する
議決権行使をする

当社サイトで
株主総会の模様（録画）を
ご視聴いただけます



質疑応答（要旨）を
当社サイトで
ご確認ください



株主様専用サイトで
ライブ配信を
ご視聴ください
(12月19日午前10時開始)



詳細は10頁

株主様専用サイトで
配信視聴
アンケートに
ご回答ください



各サイトは以下からアクセスいただけます。

株主様専用サイト：<https://engagement-portal.tr.mufg.jp/>

当社サイト：<https://ir.mri.co.jp/ja/stock/meeting.html>





議決権行使方法のご案内

議決権行使には、以下の方法がございます。後記の株主総会参考書類をご検討のうえ、ご行使いただきますようお願い申し上げます。

株主総会にご来場される株主様



会場受付にご提出

同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出くださいますようお願い申し上げます。また、本冊子をご持参くださいますようお願い申し上げます。

株主総会開催日時

2023年12月19日（火曜日）
午前10時

事前に議決権行使される株主様



郵送によるご提出

同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示のうえ、ご返送ください。なお、各議案について賛否の表示がない議決権行使書が提出された場合は、会社提案に「賛成」の意思表示があったものとして取り扱わせていただきます。

行使期限

2023年12月18日（月曜日）
午後5時15分到着分



インターネットでご入力

当社の指定する
議決権行使サイト
<https://evote.tr.mufg.jp/>
にアクセスいただきご行使ください。
※詳しくは8頁をご覧ください。

行使期限

2023年12月18日（月曜日）
午後5時15分まで

議決権行使書用紙のご記入方法のご案内

こちらに、各議案の賛否をご記入ください。

第1、2、5号議案

- 賛成の場合 >> 「賛」の欄に○印
- 否認する場合 >> 「否」の欄に○印

第3、4号議案

- 全員賛成の場合 >> 「賛」の欄に○印
- 全員否認する場合 >> 「否」の欄に○印
- 一部の候補者を否認する場合 >> 「賛」の欄に○印をし、否認する候補者の番号をご記入ください。

<機関投資家の皆様へ>

株式会社「CJ」が運営する議決権電子行使プラットフォームの利用を事前に申し込まれた場合には当該プラットフォームより議決権をご行使いただけます。

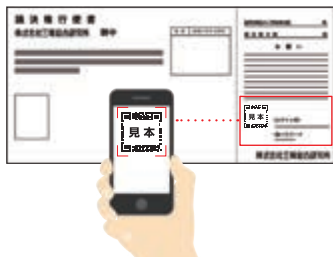


インターネットによる議決権行使のご案内

QRコードを読み取る方法

議決権行使書副票に記載のログインID、仮パスワードを入力することなく、議決権行使サイトにログインすることができます。

- 1 議決権行使書副票（右側）に記載のQRコードを読み取ってください。



※「QRコード」は株式会社デンソーウェアの登録商標です。

- 2 以降は、画面の案内に従って賛否をご入力ください。



ログインID・仮パスワードを入力する方法

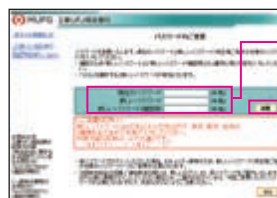
議決権行使サイト <https://evote.tr.mufg.jp/>

- 1 議決権行使サイトにアクセスしてください。
- 2 議決権行使書用紙に記載された「ログインID」及び「仮パスワード」を入力しクリック



「ログインID」及び「仮パスワード」を入力
「ログイン」をクリック

- 3 新しいパスワードを登録する



「現在のパスワード」「新しいパスワード」「新しいパスワード(確認用)」のそれぞれに入力
「送信」をクリック

新しいパスワードはお忘れにならないようご注意ください。

- 4 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

1. 毎日午前2時30分から午前4時30分までは取扱い休止となります。また、株主様のインターネット環境によってはご利用いただけない場合もございます。
2. 議決権行使サイトへのアクセスに際して発生する費用は、株主様のご負担となりますので、ご了承ください。

議決権の行使は**2023年12月18日（月曜日）午後5時15分まで**承りますが、お早めにご行使ください。

議決権の行使システム等に関するお問い合わせ

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部（ヘルプデスク）
TEL 0120-173-027（受付時間 午前9時～午後9時、通話料無料）

ライブ配信及び事前のご質問受付についてのご案内

株主総会の様子をご自宅等でもご視聴いただけるよう、株主様向けにインターネットによるライブ配信を行います。また、株主様より本株主総会の目的事項等に関する事前のご質問をお受けいたします。

1. 配信日時

2023年12月19日（火曜日）午前10時から株主総会終了時刻まで

※配信ページは、株主総会開始時刻の30分前（午前9時30分）頃よりアクセス可能です。

2. 事前のご質問受付期間

本招集ご通知到着時から**2023年12月14日（木曜日）午後5時**まで

3. 事前のご質問登録・総会模様ご視聴方法

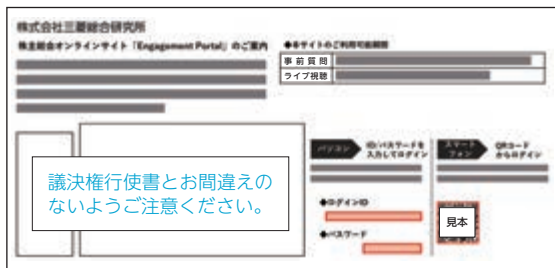
株主様専用サイト 「Engagement Portal」

（以下、本サイト）からご登録・ご視聴いただけます。

本サイトのログイン方法

- ①<https://engagement-portal.tr.mufig.jp/>へアクセス
- ②ログイン画面で「ログインID」と「パスワード」を入力し、利用規約をご確認のうえ、「ログイン」ボタンをクリックしてください。「ログインID」と「パスワード」は、同封の『株主総会オンラインサイト「Engagement Portal」のご案内』に記載されております。

※スマートフォン等をご利用の場合、下記ご案内用紙右下のQRコードを読み取ってください。



事前のご質問ご登録方法

- ①ログイン後、本サイトに表示されている「事前質問」ボタンをクリックしてください。
- ②画面の案内に従い、ご質問カテゴリを選択し、ご質問内容等を入力した後、利用規約をご確認のうえ、「確認画面へ」ボタンをクリックしてください。
- ③ご質問内容等をご確認後、「送信」ボタンをクリックしてください。

※事前に頂戴したご質問のうち、**多くの株主様のご関心が高いと思われるものについて、株主総会当日にご回答**させていただく予定です。なお、頂戴したご質問すべてに**必ずご回答することをお約束するものではありません**。また、ご回答に至らなかった場合でも、個別の対応はいたしかねますので、併せてご了承ください。

ライブ配信のご視聴方法

株主総会当日に本サイトへログイン後、画面に表示されている「当日ライブ視聴」ボタンをクリックし、ライブ視聴等に関する利用規約をご確認のうえ、「視聴する」ボタンをクリックしてください。
※配信ページは、株主総会開始時刻の30分前（午前9時30分）頃よりアクセス可能です。

4. 株主総会へご出席される株主の皆様へのご案内

当日の会場撮影は株主様のプライバシー等に配慮し、会場後方からの撮影としますが、やむを得ずご出席の株主様が映り込んでしまう場合がございますので、予めご了承ください。

ライブ配信終了後も、本株主総会の模様を録画映像にてご覧いただけます。
当社ウェブサイト（<https://ir.mri.co.jp/ja/stock/meeting.html>）に後日掲載いたしますので、ご視聴ください。録画映像は株主様からの質疑応答部分をカットいたします。

5. ご留意事項

- ① ライブ配信のご視聴は、会社法上、株主総会への出席とは認められないため、議決権のご行使、ご質問、動議のご提出はすることができません。事前にご質問されたい場合は、前頁の「事前のご質問ご登録方法」をご参照ください。議決権につきましては、本招集ご通知7頁～8頁にてご案内の方法により事前にご行先くださいますようお願い申し上げます。
- ② 何らかの事情により、当日ライブ配信を行うことができなくなった場合、当社ウェブサイト（<https://ir.mri.co.jp/ja/stock/meeting.html>）にてお知らせいたします。
- ③ ライブ配信のご視聴は、株主様ご本人のみに限定させていただきます。
- ④ ライブ配信の撮影・録画・録音・保存及びSNS等での公開等は固くお断りいたします。
- ⑤ ご使用のパソコン、スマートフォン等の端末環境やインターネットの通信環境により、ご視聴いただけない場合、映像及び音声の乱れ、配信の中断等の不具合が生じる場合がございますので、予めご了承ください。
- ⑥ ご視聴いただくための通信料金等は、株主様のご負担となります。

本サイトに
関するお問合せ

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部

TEL 0120-676-808（受付時間 土・日・祝日を除く午前9時～午後5時、通話料無料）

議案及び参考事項

第1号議案

剰余金処分の件

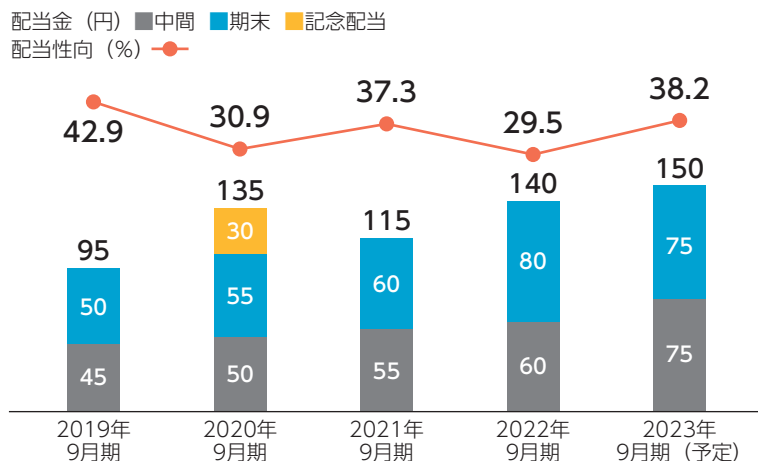
期末配当に関する事項

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%を目安にしております。

2023年9月期の期末配当は、上記方針を踏まえ、1株につき75円といたしたいと存じます。これにより、中間配当75円を合わせた当年度の配当は、1株当たり150円となります。

- | | | |
|---------------------------|-------------------|-----------------------|
| 1 配当財産の種類 | 金銭 | |
| 2 株主に対する配当財産の割当に関する事項及び総額 | 当社普通株式1株当たり
総額 | 75円
1,203,269,775円 |
| 3 剰余金の配当が効力を生じる日 | 2023年12月20日 | |

(ご参考) 配当金・配当性向の推移



第2号議案

定款一部変更の件

1. 提案の理由

経営体制の一層の充実及びコーポレートガバナンスの強化を図るため、現行定款第20条（取締役の選任）につきまして、取締役の員数の上限を1名増員し、8名から9名に変更するものであります。

2. 変更の内容

変更の内容は、次のとおりであります。

（下線部分は変更箇所を示しております。）

現行定款	変更案
（取締役の選任） 第20条 当会社の取締役は、 <u>8</u> 名以内とし、株主総会の決議によって選任する。	（取締役の選任） 第20条 当会社の取締役は、 <u>9</u> 名以内とし、株主総会の決議によって選任する。

第3号議案

取締役9名選任の件

取締役全員（8名）は、本株主総会の終結の時をもって任期満了となります。
つきましては、経営体制の一層の充実及びコーポレートガバナンスの強化を図るため1名増員
いたしたく、第2号議案の「定款一部変更の件」が原案どおり承認可決されることを条件に、
取締役9名の選任をお願いするものであります。
取締役候補者は、次のとおりであります。

候補者番号	氏名	当社における地位及び担当	取締役在任年数	
1	もりさき 森崎 孝 <small>（満68歳）</small>	取締役会長	7年	再任
2	やぶた 藪田 健二 <small>（満63歳）</small>	代表取締役社長 監査室担当 VCP総括	2年	再任
3	ひらい 平井 康光 <small>（満62歳）</small>	副社長執行役員 コーポレート部門長	—	新任
4	いとう 伊藤 芳彦 <small>（満58歳）</small>	常務執行役員 デジタルイノベーション部門長	—	新任
5	ばんどう 坂東 真理子 <small>（満77歳）</small>	社外取締役	4年	社外 独立 再任
6	こばやし 小林 健 <small>（満74歳）</small>	社外取締役	2年	社外 独立 再任
7	ひらの 平野 信行 <small>（満72歳）</small>	社外取締役	2年	社外 独立 再任
8	いずみさわ 泉澤 清次 <small>（満66歳）</small>	社外取締役	1年	社外 独立 再任
9	しさい 志済 聡子 <small>（満60歳）</small>	—	—	社外 独立 新任

候補者番号

1

もりさき

森崎

たかし

孝

1955年1月1日生(満68歳)



再任

所有する当社の株式数

15,700株

取締役在任年数

7年(本株主総会最終時)

取締役会への出席状況

100%(10回/10回)

▶ 略歴

- 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)

▶ 当社における地位及び担当

取締役会長

▶ 重要な兼職

- 株式会社ノリタケカンパニーリミテド社外取締役(監査等委員)
 日本ビジネスシステムズ株式会社社外取締役
 株式会社アイネス社外取締役

取締役候補者とした理由

当社における豊富な業務経験に基づき、現在、当社取締役会長として、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために適切な役割を果たしていることから、引き続き取締役候補者として推薦するものです。

候補者番号

2

やぶ た けん じ
藪田 健二

1960年4月27日生（満63歳）



再任

所有する当社の株式数

5,100株

取締役在任年数

2年（本株主総会終結時）

取締役会への出席状況

100%（10回／10回）

▶ 略歴

- 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）

▶ 当社における地位及び担当

代表取締役社長
監査室担当
VCP総括

▶ 重要な兼職

三菱総研DCS株式会社取締役会長

取締役候補者とした理由

当社における豊富な業務経験に基づき、現在、当社代表取締役社長として、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために適切な役割を果たしていることから、引き続き取締役候補者として推薦するものです。

候補者番号

3

ひらい やすてる
平井 康光

1961年9月28日生(満62歳)



新任

所有する当社の株式数
200株

▶ 略歴

- 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(現任)

▶ 当社における地位及び担当

副社長執行役員
コーポレート部門長

取締役候補者とした理由

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、当社の意思決定に参画することで、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るうえで適切な役割を期待できることから、新たに取締役候補者として推薦するものです。

候補者番号

4

いとう よしひこ
伊藤 芳彦

1965年7月9日生（満58歳）



新任

所有する当社の株式数

2,700株

▶ 略歴

- 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（現任）

▶ 当社における地位及び担当

常務執行役員
デジタルイノベーション部門長

取締役候補者とした理由

当社事業部門におけるICT分野・DX分野での豊富な業務経験に基づき、当社の意思決定に参画することで、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るうえで適切な役割を期待できることから、新たに取締役候補者として推薦するものです。

候補者番号

5

ばんどう まり こ

坂東眞理子

1946年8月17日生（満77歳）



再任

社外

独立

所有する当社の株式数

2,100株

取締役在任年数

4年（本株主総会終結時）

取締役会への出席状況

100%（10回／10回）

▶ 略歴

- 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 昭和女子大学総長（現任）
- 2019年12月 当社取締役（現任）

▶ 当社における地位及び担当

社外取締役

▶ 重要な兼職

昭和女子大学総長
MS&ADインシュアランスグループホールディングス株式会社社外取締役
株式会社イトーキ社外取締役

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

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、引き続き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、社外取締役候補者として推薦するものです。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ました。

候補者番号

6

こばやし
小林

けん
健

1949年2月14日生（満74歳）



再任

社外

独立

所有する当社の株式数

1,000株

取締役在任年数

2年（本株主総会終結時）

取締役会への出席状況

100%（10回／10回）

▶ 略歴

- 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）

▶ 当社における地位及び担当

社外取締役

▶ 重要な兼職

- 三菱商事株式会社相談役
- 日清食品ホールディングス株式会社社外取締役
- 三菱重工業株式会社社外取締役

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

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、引き続き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、社外取締役候補者として推薦するものです。

候補者番号

7

ひらの のぶゆき
平野 信行

1951年10月23日生（満72歳）



再任

社外

独立

所有する当社の株式数

900株

取締役在任年数

2年（本株主総会終結時）

取締役会への出席状況

100%（10回／10回）

▶ 略歴

- 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）

▶ 当社における地位及び担当

社外取締役

▶ 重要な兼職

株式会社三菱UFJ銀行特別顧問
三菱重工業株式会社社外取締役

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

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、引き続き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、社外取締役候補者として推薦するものです。

候補者番号

8

いずみ さわ

泉澤

せい じ

清次

1957年9月3日生（満66歳）



再任

社外

独立

所有する当社の株式数

100株

取締役在任年数

1年（本株主総会終結時）

取締役会への出席状況

100%（8回／8回）

▶ 略歴

- 1981年 4月 三菱重工業株式会社入社
- 2013年 4月 三菱自動車工業株式会社常務執行役員
- 2013年 6月 同社取締役
- 2016年 4月 三菱重工業株式会社執行役員、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（現任）
- 2022年12月 当社取締役（現任）

▶ 当社における地位及び担当

社外取締役

▶ 重要な兼職

三菱重工業株式会社取締役社長、CEO

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

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、引き続き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、社外取締役候補者として推薦するものです。

候補者番号

9

し さい
志 濟さ と こ
聡 子

1963年11月11日生 (満60歳)



新任

社外

独立

所有する当社の株式数

0株

▶ 略歴

- 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統轄部門長
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 (現任)

▶ 重要な兼職

中外製薬株式会社上席執行役員 デジタルトランスフォーメーションユニット長
パナソニックコネクト株式会社社外取締役

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

長年にわたるIT分野での幅広い経験に基づき、当社社外取締役として業務執行に対する監督等、適切な役割を期待できることから、新たに社外取締役候補者として推薦するものです。

- (注) 1. 泉澤清次氏は、三菱重工業株式会社取締役社長であり、同社は当社との間で業務委託などの取引を行っております。その他の各取締役候補者と当社との間には特別の利害関係はありません。
2. 取締役候補者坂東真理子、小林 健、平野信行、泉澤清次及び志済聡子の5氏は、社外取締役候補者であります。当社は、坂東真理子、小林健、平野信行及び泉澤清次の4氏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。また、志済聡子氏を新たに独立役員として指定し、同取引所に届け出る予定であります。
3. 当社は、坂東真理子、小林 健、平野信行及び泉澤清次の4氏との間で、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。なお、4氏が選任された場合、当該契約を継続する予定であります。また、志済聡子氏が選任された場合においても、同内容の契約を締結する予定であります。
4. 当社は、保険会社との間で会社法第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、当該保険契約の概要は、後記の事業報告「3 会社役員に関する事項 (4) 役員等賠償責任保険契約の概要」に記載のとおりです。各取締役候補者が選任された場合、当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。また、当該保険契約を各取締役候補者の任期中に同様の内容で更新する予定であります。
5. 小林 健氏が社外取締役として在任していた三菱自動車工業株式会社において、2018年5月に、同社岡崎製作所の一部の外国人技能実習生に対して外国人技能実習機構から認定を受けた技能実習計画に従った技能実習を行わせていなかったことが判明し、2019年1月に同社は外国人の技能実習の適正な実施及び技能実習生の保護に関する法律に基づき、技能実習計画の認定取消し及び改善命令を受けました。同氏は、係る事実について認識しておりませんが、日頃から取締役会等において法令遵守の視点に立ち、注意喚起を行ってまいりました。また、当該事実の判明後は、当該事実についての徹底した調査及び再発防止を指示する等、その職責を果たしております。
6. 平野信行氏が取締役として在任していた株式会社三菱UFJ銀行は、米国通貨監督庁から米国の銀行秘密法に基づくマネーローディング防止に関する内部管理態勢等が不十分であるとの指摘を受け、2019年2月に、同監督庁との間で改善措置等を講じることに合意しました。なお、この合意において、同行の米国経済制裁規制への違反を含む違法な個別取引への関与は認められず、民事制裁金等の支払いも発生しておりません。

第4号議案

監査役2名選任の件

監査役松尾憲治氏及び石原邦夫氏は、本株主総会の終結の時をもって任期満了となります。つきましては、監査役2名の選任をお願いするものであります。なお、本議案に関しましては、監査役会の同意を得ております。監査役候補者は、次のとおりであります。

候補者番号

1

まつ お けん じ
松尾 憲治

1949年6月22日生（満74歳）



再任

社外

独立

所有する当社の株式数
2,500株

監査役在任年数
8年（本株主総会終結時）

取締役会への出席状況
90%（9回／10回）

監査役会への出席状況
90%（10回／11回）

▶ 略歴

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）

▶ 当社における地位及び担当

社外監査役

▶ 重要な兼職

明治安田生命保険相互会社名誉顧問
大同特殊鋼株式会社社外取締役（監査等委員）

社外監査役候補者とした理由

長年にわたる生命保険会社の経営者としての豊富な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、引き続き社外監査役候補者として推薦するものです。

候補者番号

2

こし
越

なおみ
直美

1975年7月5日生（満48歳）



新任

社外

独立

所有する当社の株式数

0株

▶ 略歴

- 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）

▶ 重要な兼職

- 三浦法律事務所パートナー弁護士
- OnBoard株式会社代表取締役CEO
- 株式会社ブイキューブ社外取締役
- ソフトバンク株式会社社外取締役

社外監査役候補者とした理由

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) 1. 各監査役候補者と当社との間には特別の利害関係はありません。
2. 監査役候補者松尾憲治及び越 直美の両氏は、社外監査役候補者であります。当社は、松尾憲治氏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。また、越 直美氏を新たに独立役員として指定し、同取引所に届け出る予定であります。
3. 当社は、松尾憲治氏との間で、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。なお、同氏が選任された場合、当該契約を継続する予定であります。また、越 直美氏が選任された場合においても、同内容の契約を締結する予定であります。
4. 当社は、保険会社との間で会社法第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、当該保険契約の概要は、後記の事業報告「3 会社役員に関する事項 (4) 役員等賠償責任保険契約の概要」に記載のとおりです。各監査役候補者が選任された場合、当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。また、当該保険契約を各監査役候補者の任期中に同様の内容で更新する予定であります。

(ご参考) 監査役の体制 (本株主総会終結時)

	氏 名		監査役 在任年数	取締役会への 出席状況	監査役会への 出席状況
	えがわ 穎川	じゅんいち 純一 (満62歳)	3年	100% (10回/10回)	100% (11回/11回)
	おがわ 小川	としゆき 俊幸 (満62歳)	1年	100% (8回/ 8回)	100% (8回/ 8回)
社外 独立	まつお 松尾	けんじ 憲治 (満74歳)	8年	90% (9回/10回)	90% (10回/11回)
社外 独立	かわかみ 川上	ゆたか 豊 (満71歳)	3年	100% (10回/10回)	100% (11回/11回)
社外 独立	こし 越	なおみ 直美 (満48歳)	—	—	—

第5号議案

取締役等に対する業績連動型株式報酬の継続に伴う報酬等の額及び内容一部改定の件

1. 提案の理由

当社は、2016年12月19日開催の第47回定時株主総会において、当社の取締役（非業務執行取締役及び社外取締役を除く。以下本議案において同じ。）、執行役員及び研究理事（国外居住者を除く。以下「取締役等」という。）に対する業績目標の達成度等に応じて当社株式の交付を行う業績連動型株式報酬制度（以下「本制度」という。）の導入について、株主の皆様のご承認をいただき、現在に至っております。

今般、本制度について、中長期的な成長戦略実現及び企業価値の向上への貢献意識をより一層高めるとともに、今後の取締役等の役位の変動等に対応するため、業績評価指標並びに拠出金額の上限額及び交付する株式数の上限額を変更したいと存じます。

本制度の継続及び内容一部改定は、ガバナンス諮問委員会の審議結果を踏まえたうえで本議案を付議しております。本制度の継続及び内容一部改定は、取締役等の報酬と、当社の業績及び株主価値との連動性をより明確にし、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いること、当社における取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針の内容（後記の事業報告「3 会社役員に関する事項（2）取締役及び監査役の報酬等」に記載のとおりであり、本議案をご承認いただくことを条件に、その内容を末尾に記載のとおりに変更することを予定しております。）との関係においても、報酬額の算定の基準、取締役報酬全体に対して占める割合の水準、付与対象となる取締役の人数水準などに照らした報酬枠として必要かつ合理的な内容といえること、当社の業況その他諸般の事情を総合的に考慮したうえで決定されたものであり、相当であると判断しております。

本議案は、2007年12月14日開催の第38回定時株主総会においてご承認いただきました取締役の報酬限度額（年額600百万円）とは別枠で、毎事業年度における業績達成度等に応じて、取締役等に対して株式報酬を支給する旨のご承認をお願いするものであります。

なお、本制度の対象となる取締役の員数は、第3号議案「取締役9名選任の件」が原案どおり承認可決されますと4名となります。また、上記のとおり、本制度は、執行役員及び研究理事も対象としており（本株主総会終結時点で本制度の対象となる取締役を兼務しない執行役員及び研究理事は16名）、本制度に基づく報酬には、執行役員及び研究理事に対する報酬も含まれますが、本議案では、それらの執行役員及び研究理事が本信託（下記（2）に定義される。）の対象期間中に新たに取締役に就任する可能性があることを踏まえ、本制度に基づく報酬の全体につき、取締役等の報酬として、その額及び内容を提案するものであります。

2. 本制度における報酬等の額・内容等

(1)本制度の概要

本制度は、当社が拠出する取締役等の報酬額を原資として当社株式が信託を通じて取得され、当該信託を通じて取締役等に当社株式及び当社株式の換価処分金相当額の金銭（以下「当社株式等」という。）の交付及び給付（以下「交付等」という。）を行う株式報酬制度です。（詳細は(2)以降のとおり。）

①本議案の対象となる当社株式等の交付等の対象者	・ 当社の取締役等
②本議案の対象となる当社株式が発行済株式の総数に与える影響	
当社が拠出する金員の上限（下記(2)のとおり。）	・ 3事業年度からなる対象期間を対象として、合計13.5億円
取締役等が交付等を受ける当社株式等の数の上限及び当社株式の取得方法（下記(2)及び(3)のとおり。）	<ul style="list-style-type: none"> ・ 1事業年度あたりに、取締役等に付与される株式交付ポイントの上限は100,000ポイントであり、取締役等が交付等を受ける当社株式等の数の上限は、3事業年度からなる対象期間を対象として取締役等が交付等を受ける当社株式等の数の総数の上限は300,000株 ・ 上記の1事業年度あたりに、取締役等に付与される株式交付ポイントの上限に相当する当社株式の数の発行済株式の総数（2023年9月30日時点、自己株式控除後）に対する割合は約0.6% ・ 当社株式は、株式市場から取得予定のため、希薄化は生じない
③業績達成条件の内容（下記(3)のとおり。）	<ul style="list-style-type: none"> ・ 各事業年度における連結売上高及び連結営業利益の業績達成度、中期経営計画における自己資本利益率（ROE）及び非財務価値等の目標達成率に応じて変動 ・ 株式数は0～150%の範囲で決定
④取締役等に対する当社株式等の交付等の時期（下記(4)のとおり。）	・ 原則として退任後

(2)当社が拠出する金員の上限

本制度は、本(2)第4段落の信託期間の延長が行われた場合も含め、原則として中期経営計画の対象となる期間に対応した3事業年度を対象とします（本制度の対象とする期間を以下「対象期間」という。）。

当社は、対象期間毎に合計13.5億円を上限とする金員を、取締役等への報酬として拠出し、受益者要件を充足する取締役等を受益者とする信託期間3年間の信託（以下「本信託」という。）を継続します。本信託は、信託管理人の指図に従い、信託された金員を原資として当社株式を株式市場から取得します。当社は、信託期間中毎年、取締役等に対し株式交付ポイント（下記(3)に定める。）の付与を行い、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、取締役等が死亡した場合は死亡後。以下同じ。）に株式交付ポイントの累積値（以下「累積株式交付ポイント数」という。）に相当する当社株式等の交付等を本信託から継続します。

なお、本信託の信託期間の満了時において、新たな本信託の設定に代えて信託契約の変更及び追加信託を行うことにより、本信託を継続することがあります。その場合、本信託の信託期間を3年間延長し、信託期間の延長以降の3事業年度を新たな対象期間とします。当社は、延長された信託期間毎に、合計13.5億円の範囲内で、追加拠出を行い、引き続き延長された信託期間に係る対象期間中、取締役等に対する株式交付ポイントの付与を継続します。ただし、係る追加拠出を行う場合において、延長する前の信託期間の末日に信託財産内に残存する当社株式（取締役等に付与された株式交付ポイントに相当する当社株式等で交付等が未了であるものを除く。）及び金銭（以下「残存株式等」という。）があるときは、残存株式等の金額と追加拠出される信託金の合計額は、13.5億円の範囲内とします。

また、信託期間の終了時に、受益者要件を満たす可能性のある取締役等が在任している場合には、それ以降、取締役等に対する株式交付ポイントの付与は行われませんが、当該取締役等に対する当社株式等の交付等が完了するまで、一定期間、本信託の信託期間を延長させることがあります。

(3)取締役等に対して交付等が行われる当社株式の数（換価処分の対象となる株式数を含む。）の算定方法及び上限

取締役等に対して交付等が行われる当社株式の数（換価処分の対象となる株式数を含む。）は、以下に定める累積株式交付ポイント数に基づき、定まります。なお、1ポイント＝1株とし、1ポイント未満の端数は切り捨てます。本信託に属する当社株式が株式の分割、株式無償割当て、株式の併合等によって増加又は減少した場合、当社は、その増加又は減少の割合に応じて、1ポイント当たり交付等が行われる当社株式の数（換価処分の対象となる株式数を含む。）を調整します。

取締役等には、役位に応じて計算される基準ポイントに基づき、各事業年度における業績目標達成度等に応じて変動する『年次業績連動ポイント』と、中期経営計画の業績目標達成度等に応じて変動する中計業績連動係数を乗じた『中計一括業績連動ポイント』を付与します。『年次業績連動ポイント』と『中計一括業績連動ポイント』の構成割合は1対1といたします。

取締役等の退任後に、『年次業績連動ポイント』の累計及び『中計一括業績連動ポイント』の累計の合計値（以下「株式交付ポイント」という。）が算定され、株式交付ポイントに相当する数の当社株式等の交付等が行われます。『年次業績連動ポイント』、『中計一括業績連動ポイント』及び株式交付ポイントの算定式は以下のとおりです。

株式交付ポイントは、各事業年度・中期経営計画における業績目標達成度等に応じて、基準ポイントの0～150%の範囲で変動します。業績目標達成度等を評価する指標は、連結売上高、連結営業利益、自己資本利益率（ROE）、非財務価値等とします。

(基準ポイントの算定式)

$$\text{基準ポイント} = (\text{役位別に定める株式報酬額} \times \text{対象事業年度における当該役位毎の在任月数} / 12 \text{か月}) \text{の合計} \div \text{延長後の信託期間の初日の属する月の東京証券取引所における当社株式の終値の平均値 (小数点以下の端数は切り捨て。)}$$

(年次業績連動ポイントの算定式)

$$\text{年次業績連動ポイント} = \text{基準ポイント} \times 50\% \times \text{年度計画に係る業績連動係数}$$

(中計一括業績連動ポイントの算定式)

$$\text{中計一括業績連動ポイント} = \text{基準ポイント} \times 50\% \times \text{中計期間} \\ \times \text{中期経営計画に係る業績連動係数}$$

(株式交付ポイントの算定式)

$$\text{株式交付ポイント} = \text{年次業績連動ポイントの累計} + \text{中計一括業績連動ポイントの累計}$$

なお、対象期間中の事業年度の途中で退任又は海外赴任が決定した取締役等には、業績連動係数は適用せず、当該事業年度における退任又は海外赴任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係る年次業績連動ポイント及び中計一括業績連動ポイントとして付与するものとします。

取締役等の退任後、死亡後又は海外赴任決定後に、累積株式交付ポイント数が算定され、累積株式交付ポイント数に相当する当社株式等の交付等が行われます。

本信託の信託期間中に取締役等に付与する株式交付ポイントの総数は、1事業年度当たり100,000ポイントを上限とし、対象期間に取締役等に付与される株式交付ポイントの総数は300,000ポイントを上限とします。この株式交付ポイントの総数の上限は、上記(2)の信託金の上限額を踏まえて、過去の株価等を参考に設定しています。

(4)取締役等に対する当社株式等の交付等の時期及び方法

受益者要件を充足した取締役等は、当該取締役等の退任後、死亡後又は海外赴任決定後に、上記(3)に基づき算出される累積株式交付ポイント数に相当する当社株式等の交付等を受けるとします。

受益者要件を充足した取締役等が退任する場合、当該取締役等は、当該ポイントの70%に相当する当社株式（単元未満株式は切り捨て。）について交付を受け、残りについては本信託内で換価したうえで、換価処分金相当額の金銭の給付を受けるとします。受益者要件を充足した取締役等が死亡した場合、死亡後に上記(3)に基づき算出される累積株式交付ポイント数に応じた数の当社株式について、本信託内で換価したうえで、その換価処分相当額の金銭の給付を当該取締役等の相続人が受けるとします。受益者要件を充足した取締役等の海外赴任が決定した場合、取締役等が死亡した場合と同様に取り扱い、当該取締役等は、海外赴任決定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について、本信託内で換価したうえで、その換価処分金相当額の金銭の給付を受けるとします。

(5)本信託内の当社株式に関する議決権

本信託内にある当社株式については、経営への中立性を確保するため、信託期間中、議決権は行使しないものとします。

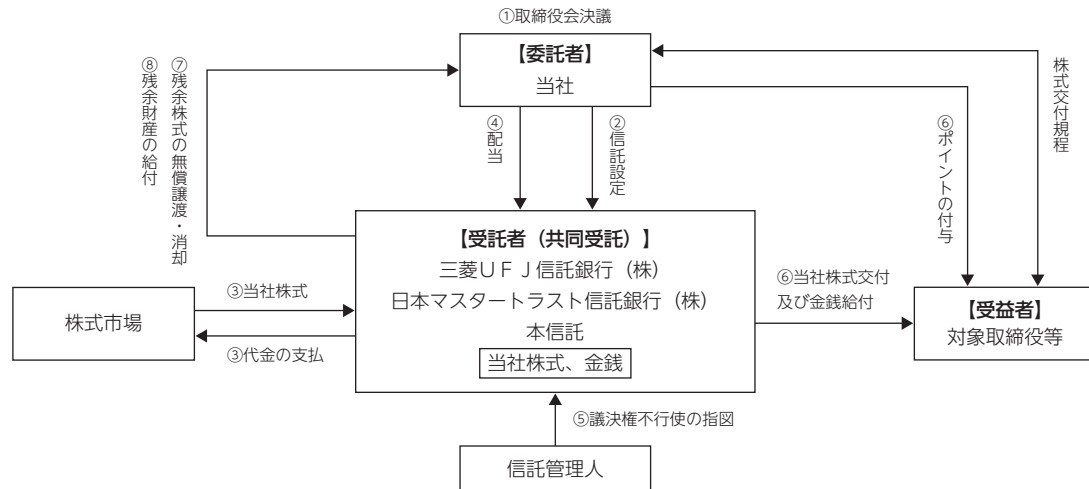
(6)クローバック条項

取締役等に一定の非違行為があった場合、当社は、当該取締役等に対し、本制度における交付済み株式数(納税資金のために売却した株式数を含む)に返還を通知した日の東京証券取引所における当社株式の終値を乗じて得た額につき、一部又は全額の賠償を求めることができるものとします。

(7)その他の本制度の内容

本制度に関するその他の内容については、本信託の設定、信託契約の変更及び本信託への追加拠出の都度、取締役会において定めます。

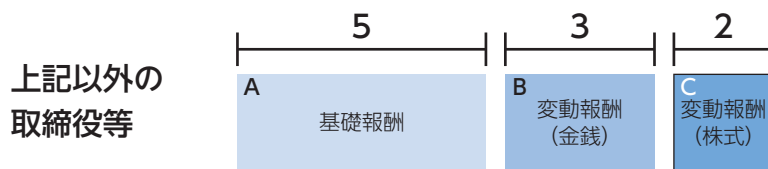
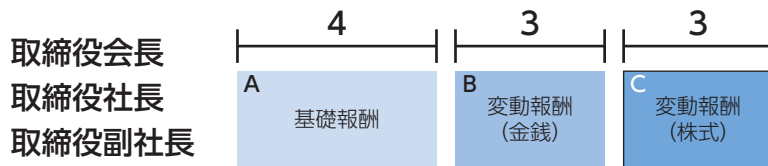
(ご参考) 本制度の概要 (2021年2月3日付プレスリリース「業績連動型株式報酬制度の継続に関するお知らせ」からの抜粋)



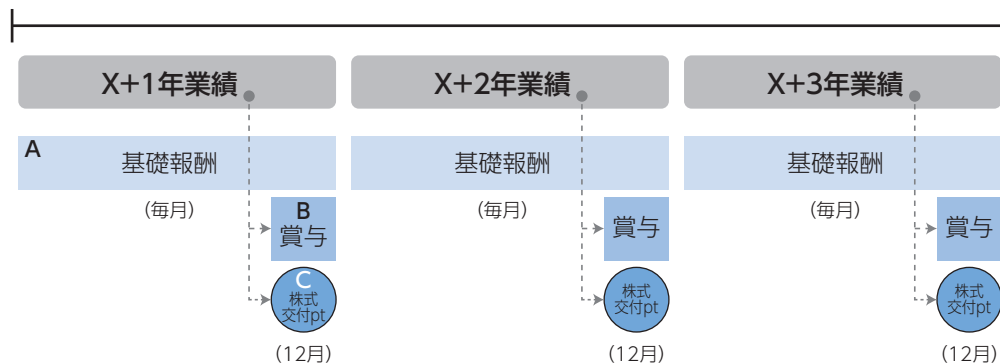
- ①当社は取締役会において本制度の継続を決議しました。なお、当社は本制度に関する株式交付規程を既に制定しております。
- ②当社は、2016年12月19日開催の第47回定時株主総会（以下「2016年株主総会」という。）の承認決議の範囲内で金銭を追加信託し、受益者要件を満たす取締役等を受益者とする信託（以下、「本信託」という。）の期間を延長します。
- ③本信託は、信託管理人の指図に従い、信託内の金銭（②で追加信託された金銭を含む。）を原資として当社株式を株式市場から取得します。本信託が取得する株式数は、2016年株主総会の承認決議の範囲内とします。
- ④本信託内の当社株式に対する配当は、他の当社株式と同様に行われます。
- ⑤本信託内の当社株式については、信託期間を通じ、議決権を行使しないものとします。
- ⑥信託期間中、役位及び毎事業年度における業績等に応じて、毎年、取締役等に一定のポイントが付与されます。一定の受益者要件を満たす取締役等は、原則として、取締役等の退任後に累積したポイント数の一定割合に相当する当社株式の交付を受け、残りの当該ポイント数に相当する当社株式については、信託契約の定めに従い、信託内で換価したうえで換価処分金相当額の金銭を受領します。
- ⑦業績目標の未達成等により、信託期間満了時に残余株式が生じた場合、信託契約の変更及び追加信託を行うことにより本信託を継続利用するか、又は、本信託から当社に当該残余株式を無償譲渡し、取締役会決議によりその消却を行う予定です。
- ⑧本信託の終了時に、受益者に分配された後の残余財産は、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で当社に帰属する予定です。また、信託費用準備金を超過する部分については、当社及び取締役等と利害関係のない団体への寄附を行う予定です。

(ご参考) 役員報酬制度のイメージ図

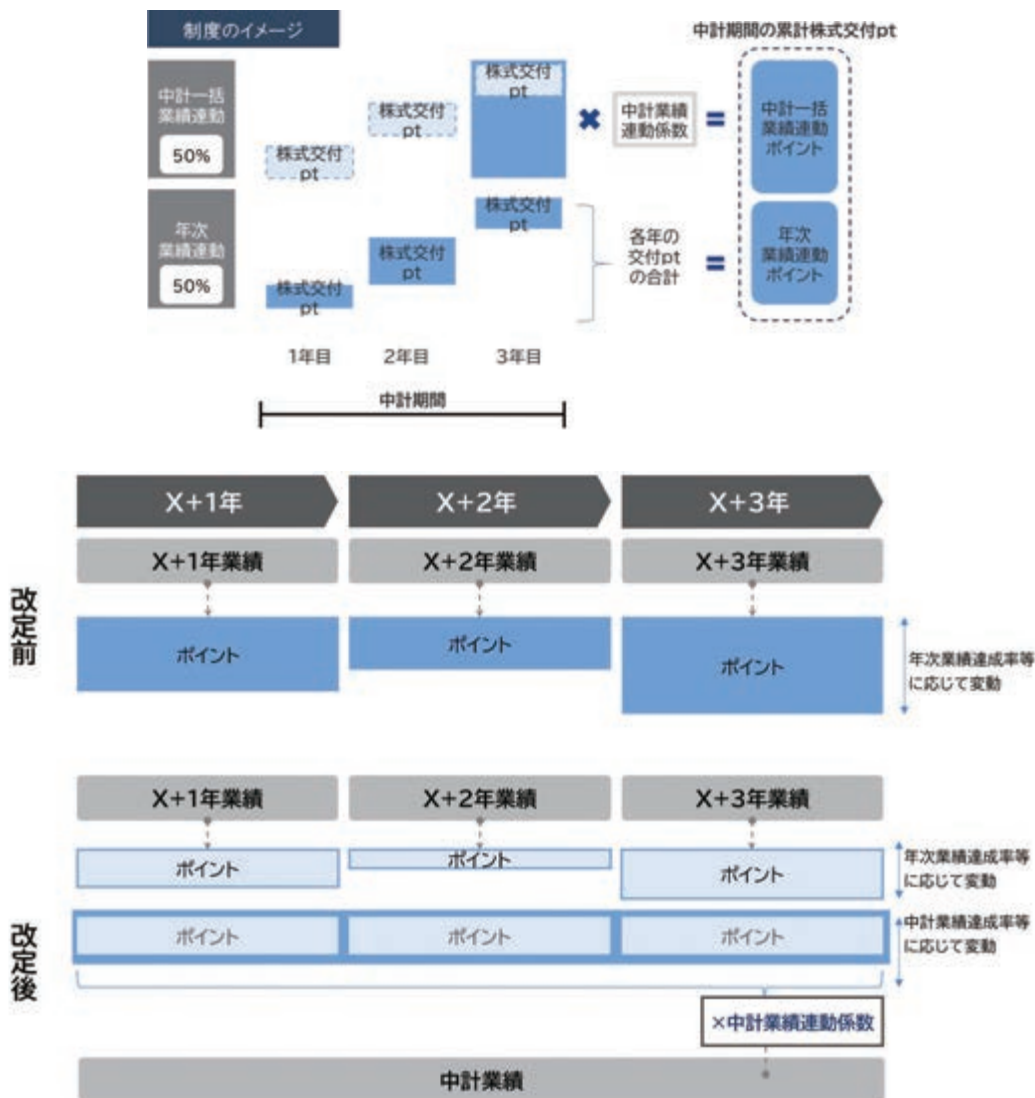
役員報酬の構成比



役員報酬の支給タイミング



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



以上

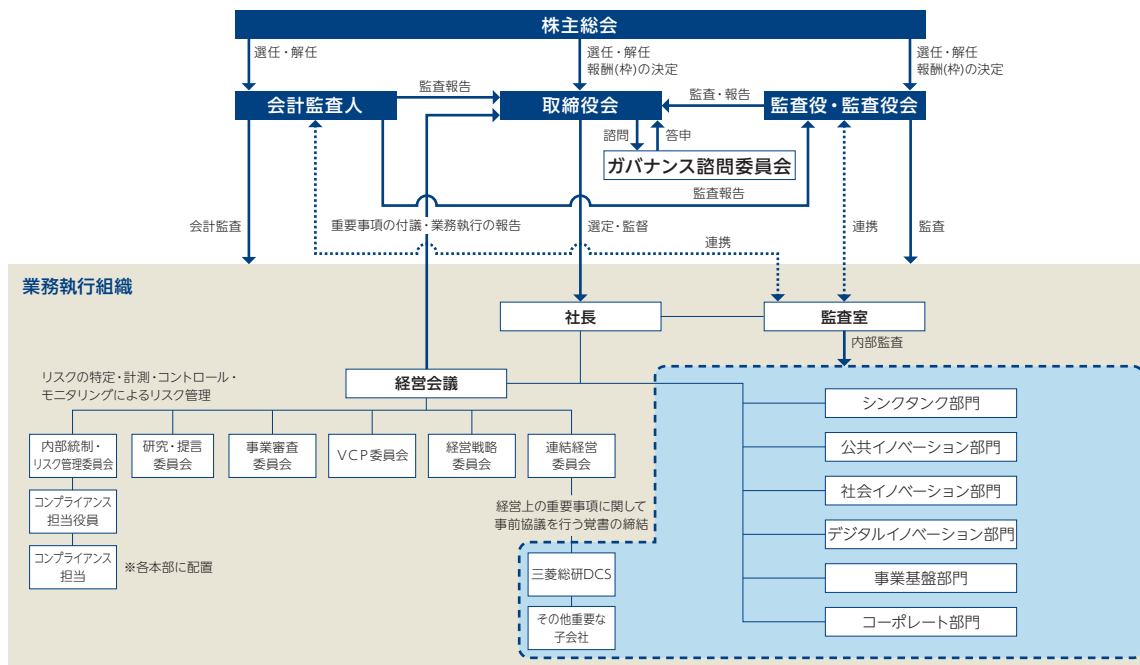
(ご参考) 当社のコーポレートガバナンスについて

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

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

当社は、取締役総数の3分の1以上を社外取締役、監査役の過半数を社外監査役とし、「社外の視点」を積極的に経営に活かしています。業務執行は、取締役会が定めた経営の基本方針に基づいて、経営会議で決定し、執行役員が実施していますが、重要事項決定に当たっては、経営会議付議前に各種社内委員会に諮問を行っています。また、当社は、傘下に重要な子会社である三菱総研DCS株式会社をはじめとする子会社、関連会社を有する企業グループとして、「行動規準」、「三菱総合研究所コーポレートガバナンス・ガイドライン」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います。

当社のコーポレートガバナンス体制図



● 取締役会・役員体制・ガバナンス諮問委員会

当社の取締役会は取締役8名（うち社外取締役4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います。なお、現在の社外取締役4名のうち3名は他企業の経営の経験者、1名は教育者であり、それぞれの立場・経験・知見に基づいた広い視野から経営の意思決定と監視を可能とする体制を構築しています。業務執行は執行役員を選任し、経営と執行を分離することにより、効率的で的確な意思決定と業務遂行責任の明確化を図っています。

また、取締役会の諮問機関としてガバナンス諮問委員会を設置し、取締役会は、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。なお、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、独立社外取締役が過半数となるよう、出席者を限定します。

<ガバナンス諮問委員会構成員>

森崎 孝（議長 取締役会長）、藪田健二、水原秀元、野邊 潤、坂東真理子、小林 健、平野信行、泉澤清次

※下線は社外取締役であります。

● 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います。監査役会は監査役5名（うち社外監査役3名）で構成されています。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います。

● 経営会議・執行役員会議

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います。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います。執行役員会議は業務執行取締役、執行役員及び研究理事によって構成されており、原則として毎月1回定期開催しています。執行役員会議では、業務執行取締役は取締役会を代表して執行役員の業務執行状況を把握し、取締役会の指示、決定事項を執行役員に伝達し、社長は執行役員に経営の現状を説明するほか、各執行役員に必要な指示を行い、その他の執行役員、研究理事は、自己の業務執行又は遂行状況の報告を行っています。

● 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います。

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。

● 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、関連会社を有しています。企業グループとして「行動規準」、「三菱総合研究所コーポレートガバナンス・ガイドライン」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います。

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、経営状況を業務執行取締役が定期的に確認する体制を構築しています。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います。

取締役及び監査役の選解任

当社の取締役及び監査役の選解任は「基本方針」に基づくものとし、具体的には法令の規定に従い、取締役会にて候補者を決定し、株主総会で選解任します。なお、監査役候補者については、事前に監査役会の同意を得ます。

<役員選任の基本方針>

- (1) 経営理念の実践を常に心がけている人材であること。
- (2) 役員として必要な見識、高い倫理観、経験、能力・資質を有する人材であること。
- (3) 社外役員に関しては、当社の経営に対して、社外の第三者の視点に立った厳格な監視・助言が可能な経験や能力・資質を有する人材であること。

独立性要件

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

<社外役員の独立性判断基準>

- (1) 主要な取引先
 - 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（当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属する者をいう）
- (3) 以下のいずれかの該当者（重要でない者を除く）の近親者
 - 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

取締役及び監査役のスキル・マトリックス

当社の経営理念、果たすべき使命（ミッション）、目指すべき姿（ビジョン）に基づく中期経営計画2026の実現に向け、企業行動を監督、支援するために必要な主要な専門性・知見を以下のとおり選定しております。

スキル項目	選定理由
企業経営	様々な社会課題に向け、取締役会及び監査役会には多様なビジネス経験で培われた知見や戦略実現に向けた適切な事業推進の経験など、企業経営の経験・スキルが必要と判断しています。
法務・リスク管理	上場企業として、解決の前例のない課題に取り組むうえでは、直面する問題に正確に対処するために、コンプライアンス体制の構築と運用、適切なリスク管理は不可欠です。
財務会計	取締役会及び監査役会は、当社の企業価値の持続的な向上に寄与する責任を負っており、正確な財務情報の報告は不可欠と考えます。
社会・政策	複雑化し、難易度の高くなった環境下で社会課題に対して、社内や顧客への提供価値を磨き続け、あるべき未来への道筋を示すに当たっては、幅広い知見、論理的な思考、さらには社会をこうしたいという想いが必要と考えます。そのためには、多様な経験や専門的知見を通じ社会課題を捉え、挑戦してきた経験・スキルが必要と判断しています。
デジタル・テクノロジー	現在の環境下で社会課題の解決に取り組むためには、デジタルを含む最先端のテクノロジーは不可欠と考えます。そのためには、最新の知識のみならず、デジタル・テクノロジーに係る経験・専門性が必要と考えます。
人材	当社は人材が財産であり、社会課題の解決には、従業員一人一人が持つ多彩な知を繋ぎ、最大の効果をもたらすことが重要と考えます。取締役会及び監査役会には、人材開発や教育に係る多様な経験や専門的知見が必要と判断しています。

第54回定時株主総会終結後（2023年12月19日）の当社取締役・監査役と期待スキル

役職等	氏名	期待する主な専門性・知見					
		企業 経営	法務・ リスク管理	財務 会計	社会・ 政策	デジタル・ テクノロジー	人材
取締役会長	森崎 孝	●		●	●		●
代表取締役社長	藪田 健二	●		●	●		●
代表取締役副社長	平井 康光	●	●		●		●
取締役常務執行役員	伊藤 芳彦				●	●	
社外取締役	坂東真理子	●			●		●
社外取締役	小林 健	●			●		●
社外取締役	平野 信行	●	●	●	●		
社外取締役	泉澤 清次	●			●	●	●
社外取締役	志済 聡子				●	●	●
常勤監査役	穎川 純一		●	●			
常勤監査役	小川 俊幸		●		●		
社外監査役	松尾 憲治	●	●		●		●
社外監査役	川上 豊		●	●			●
社外監査役	越 直美		●		●		●

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

役員の報酬

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

<役員報酬の基本方針>

- (1) 株主の負託に応じて経営方針を実現するために、各役員の職務執行への動機付けを導くことができる公正な報酬体系とする。
- (2) 透明性、公正性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。
- (3) 当社の継続的な成長に不可欠で有為な人材を確保し、長期にわたって惹きつけられる水準を目指す。

報酬の内訳は以下のとおりです。

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

役員報酬制度の詳細につきましては、前記の第5号議案及び後記の事業報告「3 会社役員に関する事項（2）取締役及び監査役の報酬等」に掲載しております。

取締役会の実効性分析・評価

当社は、取締役会の実効性を高めるために、ガバナンス諮問委員会においてレビューを行ったうえで、取締役会において実効性を分析・評価し、運営の改善を図っております。

2023年9月期はすべての取締役・監査役を対象に、構成・運営、戦略や指名・報酬の監督等についてアンケート調査を行いました。客観性を担保した評価を実施するため、アンケートの設計及びその分析評価に当たり外部機関を活用しました。

その結果、当社取締役会は自由闊達な雰囲気のもと、監督機関として建設的な議論、意見交換が行われ、戦略やサステナビリティを巡る課題に関与し、適切にその機能を果たしていることが高く評価され、実効的に機能していることを確認しました。

昨年度に課題として認識した、重要なリスク等に係る管理については、報告・審議の機会が設けられました。後継者計画への関与についても、ガバナンス諮問委員会を通じた取り組みが進むなど、これらの課題には一定の改善が確認されるとともに、今後の運用に係るさらなる取り組みを期待する建設的な意見が提示されました。

また一方で、取締役会のモニタリング機能がより実効的なものになるよう、2024年9月期から始まった中期経営計画2026や事業戦略の進捗、重大リスク等の重点モニタリング事項について計画的に審議する機会を設けることの有用性などを新たに認識しました。

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

事業報告 (2022年10月1日から2023年9月30日まで)

企業集団の現況に関する事項

1 当連結会計年度の事業の状況

(1) 事業の経過及びその成果

当連結会計年度（2022年10月1日～2023年9月30日）の世界経済は、コロナ危機前に比べて低い成長ペースとなりました。米欧では政策金利の引き上げが最終局面に向かいつつも、根強いインフレが続いています。加えて、金融引き締めによる需要抑制効果が实体经济に波及しつつあります。中国においてはゼロコロナ政策解除と政府の経済対策により持ち直しの動きがみられるものの、不動産市況の低迷や若年層を中心とした雇用環境の弱さなどを背景に、回復ペースは緩やかです。

わが国経済は、経済活動の正常化を背景に、持ち直しが続いています。物価高によって消費が抑制されている面がありますが、供給制約の緩和による欧米向けを中心とした自動車輸出の回復などがみられます。

海外経済の不透明感が高まるなかでも、企業はDX・GX(*)関連の投資を強化するなど、高めの投資計画を維持しています。また政府は「経済財政運営と改革の基本方針2023」（骨太の方針、2023年6月）において、DX・GX等の加速や、リスクリングなどの人への投資の強化などの方針を示しています。こうした政府の方針は、企業の投資促進に加えて、当社グループが重点分野としている「人材」「エネルギー・循環」「情報通信」などやDX事業の追い風になると期待されます。

当連結会計年度は「中期経営計画2023」（中計2023）の最終年であり、その総仕上げに注力してきました。

国内では新型コロナウイルスの感染症法上の位置づけが5月8日から5類感染症に移行し、社会・経済活動がポストコロナの「新常态」の流れへと加速しています。当社では、かねてより「新常态」を見据えた取り組みを進めており、社会・経済活動の回復や企業の設備投資強化の動きなどを事業機会として着実に捉えるべく、活動してまいりました。社会課題解決企業を標ぼうする企業グループとして、新型コロナウイルスという近年に例のない社会課題に対して積極的に取り組みました。中計2023の期間中、社会課題解決並びに当社グループ事業のいずれの側面でも大きな役割を果たしたものと考えております。

中計2023では、人材、都市・モビリティ、エネルギー、ヘルスケア、情報通信、循環、食農、レジリエンスなどの分野で、研究・提言から社会実装に至るバリューチェーン（価値創造プロセス）を一貫して手掛ける経営に取り組みました。加えて当社グループの中核であるリサーチ・コンサルティング事業、金融ソリューション事業の価値提供力に磨きを掛けると

ともに、シンクタンクとしての研究・提言機能の強化、成長領域であるDX事業などに先行的な投資を行いました。

成長事業の牽引役と位置づけたDX事業では、民間、公共、金融の3つの分野を設定して展開を図りました。当社及びITサービスセグメントの中心的役割を担っている三菱総研DCS株式会社との連携を一層強化し、営業・コンサルティング活動面でも双方の組織を結び付けた一体的な取り組みにも進展がみられます。

民間向けには、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によるデジタルマーケティング、公共向けには行政DXの推進、金融向けには事業領域や顧客層の拡大など積極的な展開を図りました。

AI等先端技術の活用、なかでも生成AIの動向をいち早く捉えた研究開発を進め、自社内で積極的に利用したうえで、ウェブからの情報収集・レポートを自動化するAIツールに、生成された文章に含まれる誤情報を検知・削除する機能を実装したAIサービスの提供を開始しました。

以上の取り組みの成果は、政府関係のクラウドや5G関連事業、デジタル技術を活用した防災関連事業等、民間企業のDX推進支援やスマートモビリティ関連事業等の受注実績として顕在化しております。

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122,126百万円（前年度比4.7%増）となりました。一方、将来成長のための先行投資を積極的に進めたことから、営業利益は8,688百万円（同5.2%減）、経常利益は10,002百万円（同4.7%減）となりました。前期に投資有価証券売却益を計上していたこと等により、親会社株主に帰属する当期純利益は6,287百万円（同18.4%減）となりました。

(*)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。

業績ハイライト

売上高
122,126百万円
前年度比 4.7% 

経常利益
10,002百万円
前年度比 Δ 4.7% 

親会社株主に帰属する
当期純利益
6,287百万円
前年度比 Δ 18.4% 

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

▶ 主要な事業内容

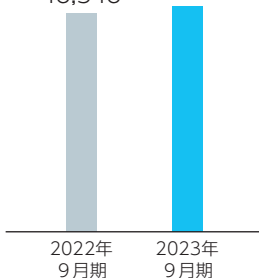
政策や一般事業に関する調査研究及びコンサルティング

売上高構成比

41%

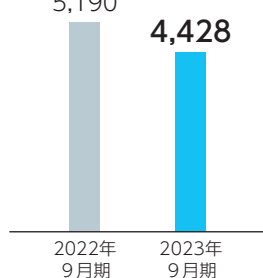
売上高 (百万円)

48,548 50,462



経常利益 (百万円)

5,190 4,428



当連結会計年度は、官公庁分野の5Gや防災関連通信分野の実証案件、ガバメントクラウド等のデジタル関連案件、ヘルスケア（医療・介護等）関連案件等の伸長により、売上高（外部売上高）は50,462百万円（前年度比3.9%増）となりました。一方、大型実証事業における外注費や将来成長のための人材投資、研究・提言機能強化の先行コストが増加し、経常利益は4,428百万円（同14.7%減）となりました。

ITサービス

▶ 主要な事業内容

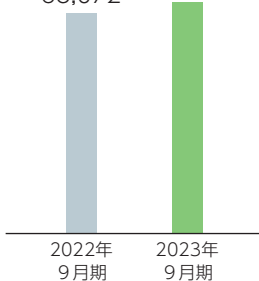
ソフトウェア開発・運用・保守、情報処理・アウトソーシングサービス

売上高構成比

59%

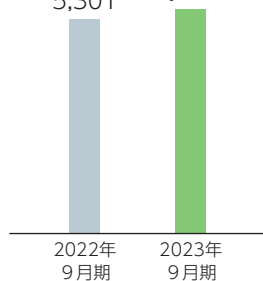
売上高 (百万円)

68,072 71,663



経常利益 (百万円)

5,301 5,560



当連結会計年度は、金融向けシステム基盤更改案件を含む金融・カード分野の多様なシステム開発案件などが売上に貢献し、売上高（外部売上高）は71,663百万円（前年度比5.3%増）、経常利益は5,560百万円（同4.9%増）となりました。

(2) 設備投資等の状況

当連結会計年度においては、シンクタンク・コンサルティングサービスで2,105百万円、ITサービスで4,174百万円の設備投資を実施いたしました。その主なものは、シンクタンク・コンサルティングサービスにおける基幹業務システム更改及び事業提供に係るソフトウェア投資、ITサービスにおける顧客向けのネットワーク機器・システム更改及び千葉情報センター設備更改であります。

(3) 資金調達の状況

当連結会計年度中に実施した設備投資等の所要資金は、自己資金及びリースによっております。

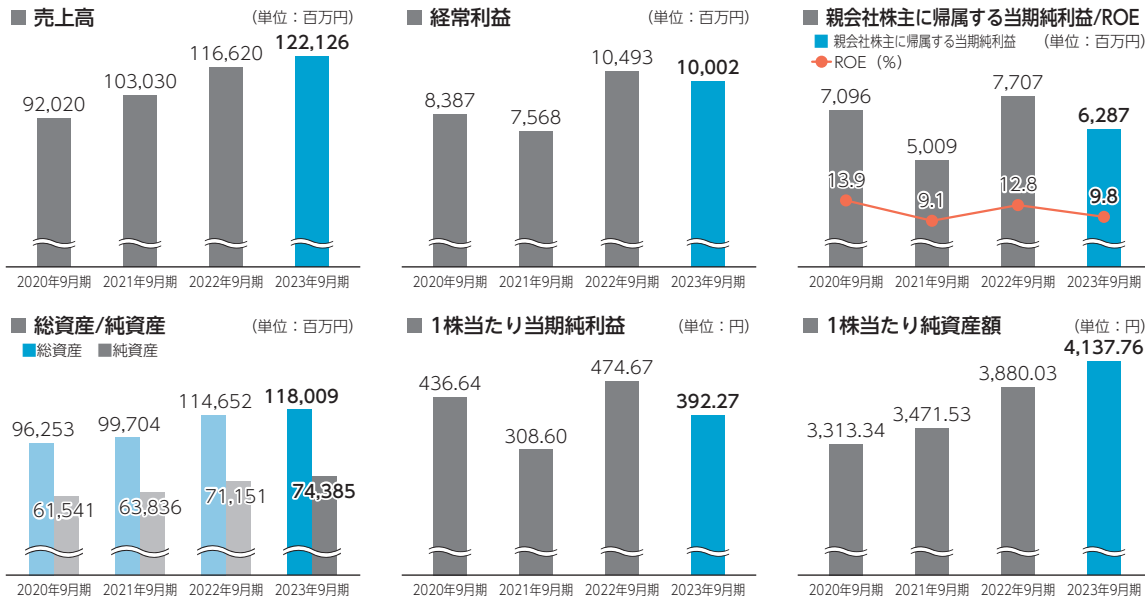
2 財産及び損益の状況の推移

(1) 企業集団の財産及び損益の状況の推移

区 分	2020年9月期	2021年9月期	2022年9月期	2023年9月期
売上高 (百万円)	92,020	103,030	116,620	122,126
営業利益 (百万円)	6,231	6,853	9,165	8,688
経常利益 (百万円)	8,387	7,568	10,493	10,002
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	7,096	5,009	7,707	6,287
1株当たり当期純利益 (円)	436.64	308.60	474.67	392.27
総資産 (百万円)	96,253	99,704	114,652	118,009
純資産 (百万円)	61,541	63,836	71,151	74,385
1株当たり純資産額 (円)	3,313.34	3,471.53	3,880.03	4,137.76
R O E (%)	13.9	9.1	12.8	9.8

(注) 1. 1株当たり当期純利益は期中平均株式数（自己株式を除く）により、1株当たり純資産額は期末発行済株式総数（自己株式を除く）により算出しております。

2. 2017年9月期より、「役員報酬BIP信託」を導入し、当該信託が保有する当社株式を自己株式として計上しております。これに伴い、当該信託が保有する当社株式を、期中平均株式数及び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。

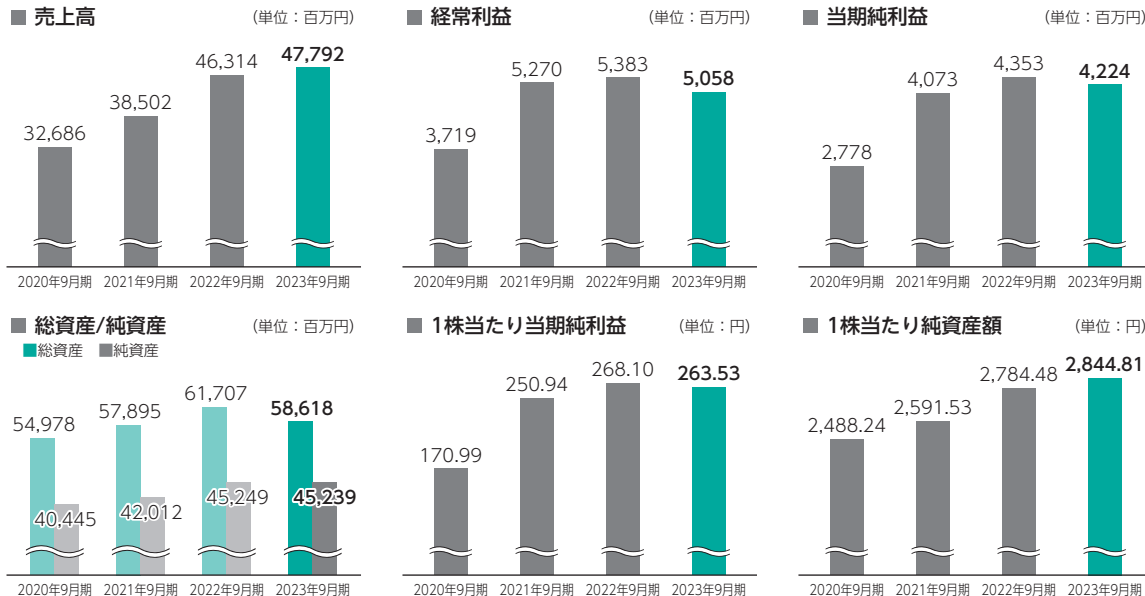


(2) 当社の財産及び損益の状況の推移

区 分	2020年9月期	2021年9月期	2022年9月期	2023年9月期
売上高 (百万円)	32,686	38,502	46,314	47,792
営業利益 (百万円)	2,834	2,952	3,305	2,440
経常利益 (百万円)	3,719	5,270	5,383	5,058
当期純利益 (百万円)	2,778	4,073	4,353	4,224
1株当たり当期純利益 (円)	170.99	250.94	268.10	263.53
総資産 (百万円)	54,978	57,895	61,707	58,618
純資産 (百万円)	40,445	42,012	45,249	45,239
1株当たり純資産額 (円)	2,488.24	2,591.53	2,784.48	2,844.81

(注) 1. 1株当たり当期純利益は期中平均株式数（自己株式を除く）により、1株当たり純資産額は期末発行済株式総数（自己株式を除く）により算出しております。

2. 2017年9月期より、「役員報酬BIP信託」を導入し、当該信託が保有する当社株式を自己株式として計上しております。これに伴い、当該信託が保有する当社株式を、期中平均株式数及び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。



3 重要な親会社及び子会社の状況

(1) 親会社との関係

該当事項はありません。

(2) 重要な子会社の状況

名 称	資本金	主要な事業の内容	議決権の 所有割合 (%)
三 菱 総 研 D C S 株 式 会 社	6,059百万円	情報処理サービス、ソフトウェア 開発、総合システムサービス	80.0
エム・アール・アイ ビジネス株式会社	60百万円	ドキュメント、シェアドサービス	100.0
エム・アール・アイ リサーチアソシエイツ 株 式 会 社	60百万円	調査・解析	100.0
株 式 会 社 M P X	10百万円	情報サービス	80.0
MRIA International Inc.	1百万米ドル	調査・コンサルティング	100.0
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	240百万円	統合業務システムの構築	88.9 (77.2)
株 式 会 社 M D ビ ジ ネ ス パ ー ト ナ ー	30百万円	情報処理サービス、事務代行受託	100.0 (100.0)
東 北 デ ィ ー シ ー エ ス 株 式 会 社	20百万円	ソフトウェア開発	100.0 (100.0)
株 式 会 社 アイ ・ テ ィ ー ・ ワ ン	309百万円	システム開発サービス (システム基盤 開発業務等)、ソリューションサー ビス	99.5 (99.5)

(注) 1. 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。

2. MRIA International Inc.は、2023年5月12日付で当社が新たに設立いたしました。

3. 東北ディーシーエス株式会社は、2023年10月1日付で三菱総研DCS株式会社に吸収合併しております。

4 対処すべき課題

(1) 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を実現します。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。

また、グループ経営の観点からグループ全体でのリソース活用によるキャリア形成支援を進めます。

人材育成にあたっては、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(*)」の導入・実践などの施策に取り組んでいます。また、複線型キャリアをベースとし、それぞれに役割を配したジョブ型の人事制度へ移行しました。引き続き、働き方改革を推進して健康経営、社員活躍、ダイバーシティ向上などに努めつつ従業員のエンゲージメントを強化・向上し、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を目指します。

働き方改革等の取り組みは短期的にはコスト増となりますが、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に基づき、当社グループの持続的成長にとって不可欠な取り組みと捉えております。ただし、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る顧客価値の増大もあわせて実現してまいります。

(*)FLAPサイクル：自身の適性や業務に必要な要件を「知る」(Find)、スキルアップに必要な知識を「学ぶ」(Learn)、目指す方向に「行動する」(Act)、新たなステージで「活躍する」(Perform)という一連の循環で一人ひとりのキャリア形成を促す当社独自の方法論。

(2) DX事業、新事業等の加速

当社グループは、基盤事業による収益を拡大しながら成長事業に投資し、中長期的に次代のコア事業を育成していく両利き経営を引き続き推進しています。中期経営計画2026の事業戦略に位置づけた「社会・公共イノベーション」「デジタルイノベーション」「金融システムイノベーション」のいずれも、現在の政策・経営課題の潮流であるDX、GX、人材が事業展開・成長の鍵を握る要素となっており、これらを捉えた事業設計を進めてまいります。

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、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に取り組んでまいります。

(3) 研究・提言活動強化・積極的な生成AI活用

シンクタンクを中核とする当社グループでは、「研究・提言」から政策・制度策定や事業開発の支援、開発や運用、実際のサービス提供に至る価値の連鎖によって独自性を発揮することを目指しています。研究・提言活動は、この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戦略立案に貢献していきます。

また、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や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、当社グループでは積極的にグループ内での生成AIの活用を進め、プロジェクト管理DX等を推進しています。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。

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をグループ全体で発揮・体制強化するほか、法務機能や情報セキュリティについてもさらに強化してまいります。

中期経営計画

社会は、中国の影響力拡大、ウクライナや中東情勢などを背景としたパワーバランスの不安定化、インフレの拡大、サステナビリティや経済安全保障の重要性の一層の高まりなどに加え、DXと革新的AI技術の飛躍的進歩と普及拡大など急速に変化しています。視点を変えれば、社会課題解決が、これまで以上に求められているといえます。

当社グループを取り巻く環境は、官公庁や民間企業におけるDX推進やIT投資の堅調さが継続しており、市場成長の取り込みをめぐる競争がさらに激化しています。そのなかで情報・通信業では、M&Aやサービス化などによる高利益水準を追求する動きが活発になっています。

こうした認識のもとで、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月に策定しました。

「中計2026」は、前「中期経営計画2023」（以下「中計2023」）を起点として、2030年までの9年間を3カ年ずつ3段階に区切り、その中間と位置づけました。3段階を「ホップ」「ステップ」「ジャンプ」としたうえで、「ステップ」に相当します。「中計2026」では、「中計2023」で第一歩を踏み出した経営理念の実現・価値創造プロセスをさらに進めるとともに、顕在化した課題に対応し、グループ横断の事業領域で独自の価値提供モデルを構築してまいります。そのうえで、「ジャンプ」期間でさらなる領域拡大・収益性向上を目指します。



「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です。

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。

①事業戦略

デジタル×コンサル×シンクタンク融合のワンストップモデルを構築し、グループ全体でDXへの取り組みを加速し、次世代に向けた事業育成を進めます。

こうした事業戦略をグループ全体で推進するため、「事業」軸中心に戦略領域を定め、「シンクタンク」「社会・公共イノベーション」「デジタルイノベーション」「金融システムイノベーション」の4事業を推進します。

- ・シンクタンク事業：
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る機能を担います。
- ・社会・公共イノベーション事業：
公共・民間を対象とした当社グループの中核として堅持し、課題解決策の社会実装実現、政策知見を活かし調査研究・DX・コンサルティングサービスを展開します。
- ・デジタルイノベーション事業：
経営・DXコンサルティングとともに高い市場成長性が見込まれる製造・流通分野向けのDXソリューションを展開するとともに、データ分析・AIを活用したサービスを推進します。
- ・金融システムイノベーション事業：
既存の金融機関向け事業を中心に、金融コンサルティングの拡充や金融DX領域に展開します。

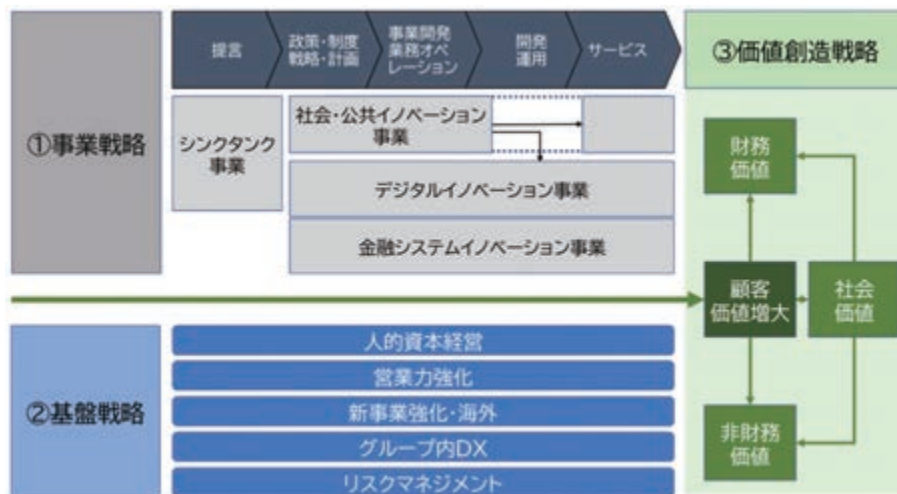
②基盤戦略

事業成長のための基盤を次の5つの観点から整備・高度化します。

- ・人的資本経営：
競争力の源泉としての人的資本を拡充し、当社グループ全体としての最適な人材ポートフォリオを実現します。
- ・営業力強化：
DX事業のマーケティング及びプロモーション機能をグループ連携体制で強化します。
- ・新事業強化・海外：
人的リソースを過度に制約としないサービス提供型モデルを新事業と位置づけ、当社グループらしい多様な新事業を探索・開発強化します。また、海外顧客やビジネスパートナーのグローバル事業展開及び国内顧客の海外事業展開等をハノイ・ドバイの海外拠点を起点に支援するなど、海外事業も推進してまいります。
- ・グループ内DX：
生成AIの活用やプロジェクト管理DX等を用いて、当社グループ全体の生産性向上を図り、さらに顧客価値の提供を目指します。
- ・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。

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。



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、「中計2026」の目標水準を以下のとおり定めました。なお、2030年における一層の事業規模拡大を目指す中間点として、売上高目標も定めております。これら目標達成への取り組みを通じ、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

- 売上高 : 1,350億円
- 経常利益 : 140億円
- ROE : 12%

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。

ブランドコピー



その知と歩もう。

人の暮らしを、より良くするとは。
誰も取り残さない、明日とは。

理想かもしれない。
矛盾と向き合う日々かもしれない。

でも、きっとその問いに答える
知があると、私たちは信じています。

毎日に寄り添い。笑顔のそばにいて。
ともに歩み。ときに引っ張ってくれるような。

そうした知を社会へ実装していくことが、
私たちシンクタンクの役目だと。

仲間やパートナーと
ともに同じほうを見て。
みながよろこぶ暮らしを描いて。

一歩ずつ。より良い明日へ。

その知と歩もう。

三菱総合研究所は、顧客視点のブランド価値を掘り下げ、事業認知・理解を促進するブランディングに取り組んでいます。

ブランドの思想や行動の中心となるコアを「構想力・実行力・ヒューマンタッチ」と設定し、ブランドコピーとボディコピーを開発しました。シンクタンクの本質を捉える「知」をキーワードに、顧客・パートナー・グループ企業・生活者の持つあらゆる「知」とつながり、ともに歩んでいく姿勢を表しています。

今後、このブランドコピーを軸に、当社の社会的なプレゼンスと事業認知の向上へ取り組んでまいります。

MRI 三菱総合研究所

サステナビリティに関する考え方と取り組みについて

■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）、コーポレート部門長が務めるサステナビリティ経営責任者を設置し、推進の責任を明確化しています。

この体制に基づき、サステナビリティ活動計画やマテリアリティの設定・見直し、非財務価値・社会価値に関する目標等の策定・管理は、グループ経営企画部サステナブル経営推進室が担います。

サステナビリティに関する審議決定事項は、グループ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うえで、経営会議が決定します。さらに取締役会が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。

■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。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。

■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、当社グループ全般のリスク管理体制、管理方法の中で識別、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。

※なお、サステナビリティに関する詳細は、当社ウェブサイト「サステナビリティ」ページをご参照ください。<<https://www.mri.co.jp/sustainability/index.html>>







当社グループのマテリアリティ

マテリアリティ	取り組み事例	SDGsとの関係
---------	--------	----------

事業を通じた豊かで持続可能な社会の構築

 <p>個人のウェルビーイング 健康・自己実現・繋がり確保</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●ヘルスケア分野事業 ●人材分野事業 ●都市・モビリティ分野事業 	<ul style="list-style-type: none"> ●研究・提言事業 ●リサーチ・コンサル事業 ●ストック型事業 	
 <p>社会の持続可能性 安全安心と地球の持続可能性の確保</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●金融・カード事業 ●情報通信分野事業 ●エネルギー分野・循環分野事業 ●食農分野事業 ●レジリエンス分野事業 		
 <p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●DX事業 ●先端技術研究 ●社会実装事業の注力展開 		

持続的成長

 <p>人的基盤 人と組織の持続的成長</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●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&インクルージョン 	
 <p>知的・共創基盤 知の統合と共創基盤としての価値発揮</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●研究・提言活動、知財蓄積 ●顧客・ビジネスパートナーネットワーク形成 ●グループ経営 	
 <p>社会信頼基盤 社会的信頼性の維持・向上</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	

5 主要な事業内容 (2023年9月30日現在)

当社グループは、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」と、ソフトウェア開発・運用・保守、情報処理・アウトソーシングサービスを実施する「ITサービス」を主な事業として展開しております。

6 企業集団の主要拠点等 (2023年9月30日現在)

(1) 当社の主要な事業所

本社：東京都千代田区
営業本部：大阪市北区

(2) 子会社の主要な事業所

三菱総研DCS株式会社：東京都品川区
エム・アール・アイ ビジネス株式会社：東京都千代田区
エム・アール・アイ リサーチアソシエイツ株式会社：東京都千代田区
株式会社MPX：東京都中央区
MRIA International Inc.：米国カリフォルニア州
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：東京都品川区
株式会社MDビジネスパートナー：東京都江東区
東北ディーシーエス株式会社：仙台市青葉区
株式会社アイ・ティー・ワン：東京都品川区

7 従業員の状況 (2023年9月30日現在)

(1) 企業集団の従業員の状況

セグメントの名称	従業員数	前連結会計年度末比増減
シンクタンク・コンサルティングサービス	1,423名	109名増
ITサービス	3,005名	84名増
合計	4,428名	193名増

(2) 当社の従業員の状況

	従業員数	平均年齢	平均勤続年数
研究系	990名	40.6歳	12年3か月
その他	160名	48.3歳	18年2か月
合計	1,150名	41.7歳	13年1か月

(3) 当社の女性活躍の状況

管理職に占める女性比率（うち、本部長に占める女性比率）	9.0%（14.3%）
新卒採用に占める女性比率（2023年9月期実績）	28.8%

（ご参考）働きやすい環境づくり・ダイバーシティへの取り組み

当社は、「社会課題解決企業」として、すべての人がワーク・ライフ・バランスを保ち、生き生きと働ける環境整備を進めています。ダイバーシティへの取り組みは、その中でも重要な経営テーマとして位置づけています。女性の活躍については、取り組みの成果として2016年に厚生労働大臣から、女性の活躍推進に関する状況などが優良な企業として、「えるぼし」の認定段階3に認定されました。2022年にはDE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）行動指針を策定し、社員一人ひとりが行動指針に沿って実践を図りながら施策を進めています。また、中期経営計画2026の基本方針「基盤戦略」の一つ「人的資本経営」の実現のためにも、DE&Iや健康経営に積極的に取り組んでいきます。当社グループは、すべての人材が「ユニバーサルに働ける環境」の実現を目指してまいります。



「えるぼし」認定マーク

8 主要な借入先 (2023年9月30日現在)

借入先名	当年度末借入金残高
株式会社三菱UFJ銀行	500百万円

会社の状況に関する事項

(2023年9月30日現在)

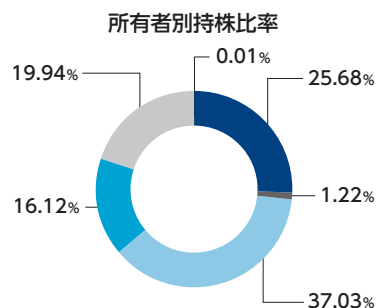
1 株式に関する事項

- (1) 発行可能株式総数 60,000,000株
- (2) 発行済株式総数 16,424,080株
- (3) 株主数 8,703名

(4) 所有者別分布状況

	株主数 (名)	構成比 (%)	株数 (千株)	構成比 (%)
■ 政府・地方公共団体	1	0.01	1	0.01
■ 金融機関	19	0.22	4,218	25.68
■ 金融商品取引業者	26	0.30	199	1.22
■ その他の法人	115	1.32	6,081	37.03
■ 外国法人等	179	2.06	2,648	16.12
■ 個人・その他	8,363	96.09	3,275	19.94
合計	8,703	100.00	16,424	100.00

(注) 株数は百の位を切り捨てて表示しております。



(5) 大株主（上位11名）

株 主 名	所有株式の状況	
	株式数（株）	持株比率（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	1,868,900	11.64
三菱商事株式会社	975,076	6.07
三菱重工業株式会社	975,000	6.07
三菱電機株式会社	902,200	5.62
三菱総合研究所グループ従業員持株会	792,380	4.93
三菱ケミカル株式会社	624,000	3.88
三菱マテリアル株式会社	554,600	3.45
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	506,900	3.15
株式会社三菱UFJ銀行	505,074	3.14
AGC株式会社	447,500	2.78
三菱地所株式会社	447,500	2.78

（注）持株比率は、自己株式（380,483株）を控除して計算しております。なお、自己株式には、「役員報酬BIP信託」が保有する当社株式（141,146株）は含まれておりません。

(6) 当事業年度中に職務執行の対価として当社役員に交付した株式の状況

	株式数	交付対象者数
取締役（社外取締役を除く）	—	—
社外取締役	—	—
監査役	—	—

（ご参考）政策保有の方針

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、できる限り速やかに処分・縮減いたします。

取締役会は、政策保有株式に関し、出資先の事業の状況、投資のリスク・リターン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。

2 新株予約権等に関する事項

該当事項はありません。

3 会社役員に関する事項 (2023年9月30日現在)

(1) 取締役及び監査役の状況

地位及び担当	氏名	重要な兼職の状況
取締役会長	森崎 孝	株式会社ノリタケカンパニーリミテド社外取締役(監査等委員) 日本ビジネスシステムズ株式会社社外取締役 株式会社アイネス社外取締役
代表取締役社長 監査室担当	藪田 健二	三菱総研DCS株式会社取締役会長
代表取締役副社長 VCP総括(兼) 全社組織所管	水原 秀元	
取締役執行役員 コーポレート部門長	野邊 潤	MRIA International Inc. Board of Directors CEO/President, CFO, Secretary
取締役	坂東 真理子 社外 独立	昭和女子大学総長
取締役	小林 健 社外 独立	三菱商事株式会社相談役
取締役	平野 信行 社外 独立	株式会社三菱UFJ銀行特別顧問
取締役	泉澤 清次 社外 独立	三菱重工業株式会社取締役社長、CEO
常勤監査役	穎川 純一	三菱総研DCS株式会社監査役
常勤監査役	小川 俊幸	
監査役	松尾 憲治 社外 独立	明治安田生命保険相互会社名誉顧問
監査役	石原 邦夫 社外 独立	東京海上日動火災保険株式会社シニア・アドバイザー
監査役	川上 豊 社外 独立	

- (注) 1. 取締役坂東真理子、小林 健、平野信行及び泉澤清次の4氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役であります。
2. 監査役松尾憲治、石原邦夫及び川上 豊の3氏は、会社法第2条第16号に定める社外監査役であります。
3. 監査役穎川純一及び川上 豊の両氏は、以下のとおり財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。
- ・監査役穎川純一氏は、過去に当社において、長年にわたり経理財務部長として業務に携わっておりました。
 - ・監査役川上 豊氏は、公認会計士の資格を有しております。
4. 取締役坂東真理子、小林 健、平野信行及び泉澤清次の4氏並びに監査役松尾憲治、石原邦夫及び川上 豊の3氏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。
5. 当事業年度中の取締役の異動
- 退任 取締役佃 和夫 (2022年12月21日退任)
 - 監査役厚田理郎 (2022年12月21日退任)
 - 新任 取締役泉澤清次 (2022年12月21日就任)
 - 監査役小川俊幸 (2022年12月21日就任)
6. 取締役坂東真理子、小林 健、平野信行及び泉澤清次の4氏並びに監査役松尾憲治、石原邦夫及び川上 豊の3氏の重要な兼職の状況は、上記のほか後記「(5) 社外役員に関する事項」に記載しております。
7. 取締役森崎 孝氏は、2022年12月21日付で三菱総研DCS株式会社取締役会長を退任しております。また、2023年6月23日付で株式会社ノリタケカンパニーリミテド社外取締役(監査等委員)に、株式会社アイネス社外取締役にそれぞれ就任しております。
8. 取締役藪田健二氏は、2022年12月21日付で三菱総研DCS株式会社取締役会長に就任しております。

9. 取締役野邊 潤氏は、2023年5月12日付でMRIA International Inc. Board of Directors CEO/President, CFO, Secretaryに就任し、2023年10月1日付で同社Board of Directors CEO/President, CFO, Secretaryを退任しております。
10. 取締役坂東眞理子氏は、2023年3月31日付で学校法人昭和女子大学理事長を退任しております。
11. 監査役頼川純一氏は、2022年12月21日付で三菱総研DCS株式会社監査役に就任しております。
12. 監査役石原邦夫氏は、2023年6月21日付で東京海上日動火災保険株式会社シニア・アドバイザーに就任しております。

(2) 取締役及び監査役の報酬等

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。

当社の役員報酬等に関する方針の概要は、次のとおりであります。

(役員報酬の基本方針)

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

（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〔親会社株主に帰属する当期純利益の達成度、時価総額のTOPIXに対する上昇率、当社非財務価値指標の進捗率〕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。

（報酬決定プロセス）

- ・ 基礎報酬については、あらかじ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、あらかじ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。
- ・ 当事業年度の役員報酬は、2022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取締役会にて決定しました。

② 当事業年度に係る報酬等の総額

区 分	人員数 (名)	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)		
			金銭報酬		株式報酬
			基礎報酬	変動報酬	
取締役 (うち社外取締役)	9 (5)	179 (31)	135 (31)	11 (-)	32 (-)
監査役 (うち社外監査役)	6 (3)	75 (23)	75 (23)	- (-)	- (-)
合計 (うち社外役員)	15 (8)	254 (54)	211 (54)	11 (-)	32 (-)

- (注) 1. 上記には、当事業年度中に退任した取締役1名、監査役1名を含めて記載しております。
2. 取締役報酬限度額（年額）は2007年12月14日開催の第38回定時株主総会において、600百万円と決議しております。当該株主総会終結時点の取締役の員数は8名（うち社外取締役4名）です。また、当該限度額とは別枠で、2016年12月19日開催の第47回定時株主総会において、取締役（社外取締役、非業務執行取締役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「執行役員等」）を対象とした業績連動型株式報酬の限度額として、当社が掲げる中期経営計画の対象となる期間（3事業年度）ごとにそれぞれ合計450百万円と決議しております。当該株主総会終結時点の取締役（社外取締役、非業務執行取締役及び国外居住者を除く）の員数は、4名です。なお、上記のとおり、本制度は委任契約を締結している執行役員等も対象としており、当該株主総会終結時点において本制度の対象となる取締役を兼務しない執行役員等の員数は、9名です。
3. 監査役報酬限度額（年額）は2007年12月14日開催の第38回定時株主総会において、120百万円と決議しております。当該株主総会終結時点の監査役の員数は5名です。
4. 取締役の株式報酬額は、業績連動型株式報酬引当金の繰入に伴う費用計上額の合計額を記載しております。

③ 業績連動報酬等に関する事項

(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欲を一層高めることを目的として、「親会社株主に帰属する当期純利益」、「期末時価総額」及び「非財務価値」を指標としています。

（業績連動報酬等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。

	評価ウェイト		目標	実績
	金銭報酬	株式報酬		
連結売上高	50%	—	1,180億円	1,221億円
親会社株主に帰属する当期純利益	50%	45%	65億円	62億円
期末時価総額（株価）	—	45%	—	82.1%
非財務価値（進捗率）	—	10%	—	103.2%

(3) 責任限定契約の内容の概要

当社は、現行定款において、取締役（業務執行取締役等である者を除く）及び監査役の責任限定契約に関する規定を設けておりますが、当該定款の規定に基づき当社が取締役（業務執行取締役等である者を除く）及び監査役の全員と締結した責任限定契約の内容の概要は次のとおりであります。

取締役（業務執行取締役等である者を除く）及び監査役は、本契約締結後、会社法第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ものとする。

(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、保険料は全額当社が負担しております。

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争訟費用）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) 社外役員に関する事項

① 社外取締役及び社外監査役の重要な兼職の状況並びに当社との関係

	氏 名	重要な兼職の状況及び当社との関係
取 締 役	坂 東 眞理子	昭和女子大学総長 MS&ADインシュアランスグループホールディングス株式会社社外取締役 株式会社イトーキ社外取締役
	小 林 健	三菱商事株式会社相談役(*) 日清食品ホールディングス株式会社社外取締役 三菱重工業株式会社社外取締役(*)
	平 野 信 行	株式会社三菱UFJ銀行特別顧問(*) 三菱重工業株式会社社外取締役(*)
	泉 澤 清 次	三菱重工業株式会社取締役社長、CEO(*)
監 査 役	松 尾 憲 治	明治安田生命保険相互会社名誉顧問(*) 大同特殊鋼株式会社社外取締役(監査等委員)
	石 原 邦 夫	東京海上日動火災保険株式会社シニア・アドバイザー(*)
	川 上 豊	アサヒグループホールディングス株式会社社外監査役

(注) 1. (*)印の兼職先との間では、当社が業務を受託する取引と委託する取引のいずれか一方又は双方があります。それ以外の兼職先との間では、重要な関係はありません。

2. 取締役坂東眞理子氏は、2023年3月23日付で株式会社イトーキ社外取締役に就任しております。
3. 監査役石原邦夫氏は、2023年6月21日付で日本郵政株式会社社外取締役に退任しております。

② 社外取締役及び社外監査役の主な活動状況

	氏名	取締役会への出席状況	監査役会への出席状況	取締役会及び監査役会での発言の状況及び社外取締役に期待される役割に関して行った職務の概要
取締役	坂東真理子	10回/10回	—	教育者としての幅広い知識と経験に基づき、社外取締役として中立かつ客観的観点から、当社の経営上有用な発言等を行っております。また、ガバナンス諮問委員会の委員として、役員を選解任や役員報酬等の決定プロセスにおける監督機能を主導しております。
	小林健	10回/10回	—	グローバル企業の経営者としての幅広い経験に基づき、社外取締役として中立かつ客観的観点から、当社の経営上有用な発言等を行っております。また、ガバナンス諮問委員会の委員として、役員を選解任や役員報酬等の決定プロセスにおける監督機能を主導しております。
	平野信行	10回/10回	—	金融機関の経営者としての幅広い経験に基づき、社外取締役として中立かつ客観的観点から、当社の経営上有用な発言等を行っております。また、ガバナンス諮問委員会の委員として、役員を選解任や役員報酬等の決定プロセスにおける監督機能を主導しております。
	泉澤清次	8回/8回	—	製造業の経営者としての幅広い経験に基づき、社外取締役として中立かつ客観的観点から、当社の経営上有用な発言等を行っております。また、ガバナンス諮問委員会の委員として、役員を選解任や役員報酬等の決定プロセスにおける監督機能を主導しております。
監査役	松尾憲治	9回/10回	10回/11回	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、社外監査役として中立かつ客観的観点から、当社の経営上有用な発言等を行っております。
	石原邦夫	10回/10回	11回/11回	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、社外監査役として中立かつ客観的観点から、当社の経営上有用な発言等を行っております。
	川上豊	10回/10回	11回/11回	公認会計士としての幅広い経験と知見に基づき、社外監査役として中立かつ客観的観点から、当社の経営上有用な発言等を行っております。

(6) 執行役員の状況

役 位	氏 名	職名等
専務執行役員	岩 瀬 広	シンクタンク部門長
専務執行役員	松 下 岳 彦	三菱総研DCS株式会社代表取締役社長 社長執行役員
常務執行役員	伊 藤 芳 彦	デジタル・トランスフォーメーション部門長
執 行 役 員	中 村 秀 治	三菱総研DCS株式会社常務執行役員 事業推進部門長
執 行 役 員	鈴 木 啓 史	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	井 上 貴 至	コーポレート部門副部門長（兼）統括室長
執 行 役 員	仲 伏 達 也	ビジネス・コンサルティング部門長
執 行 役 員	高 橋 朋 幸	営業本部長（兼）副全社組織所管
執 行 役 員	羽 生 哲 也	ポリシー・コンサルティング部門長
執 行 役 員	園 山 実	広報部長

(注) 上記には取締役を兼務する執行役員は記載しておりません。

4 会計監査人の状況

(1) 会計監査人の名称

有限責任監査法人トーマツ

(2) 会計監査人の報酬等の額

公認会計士法第2条第1項の業務に係る報酬等の額 51百万円

(注) 1. 上記の金額は、会社法に基づく監査の報酬及び金融商品取引法に基づく監査の報酬の合計額であります。

2. 監査役会は、会計監査人の監査計画の内容、職務遂行状況、監査報酬の見積根拠等を確認し検討した結果、上記の金額に同意いたしました。

公認会計士法第2条第1項の業務以外の業務に係る報酬等の額 12百万円

(3) 公認会計士法第2条第1項の業務以外の業務（非監査業務）の内容

当社は、会計監査人に対して公認会計士法第2条第1項の業務以外の業務（非監査業務）であるアドバイザー業務等を委託し、その対価を支払っております。

(4) 当社及び当社の連結子会社が会計監査人に支払うべき報酬等の合計額 119百万円

(5) 会計監査人の解任又は不再任の決定方針

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、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。

連結貸借対照表

(単位：百万円)

科目	(ご参考) 2022年9月期 (2022年9月30日)	2023年9月期 (2023年9月30日)
資産の部		
流動資産	73,921	71,154
現金及び預金	28,157	25,226
売掛金	23,515	26,071
契約資産	14,561	16,704
有価証券	5,000	—
棚卸資産	336	342
前払費用	1,992	2,023
その他	361	784
貸倒引当金	△2	△0
固定資産	40,730	46,854
有形固定資産	10,659	12,114
建物及び構築物	6,748	6,437
機械装置及び運搬具	15	186
工具、器具及び備品	1,332	1,631
土地	720	720
リース資産	1,568	1,281
建設仮勘定	273	1,856
無形固定資産	5,488	6,253
ソフトウェア	3,664	4,524
ソフトウェア仮勘定	1,038	1,600
リース資産	782	124
その他	3	4
投資その他の資産	24,582	28,487
投資有価証券	16,317	19,847
長期貸付金	2	1
敷金及び保証金	2,424	2,418
退職給付に係る資産	9	649
繰延税金資産	4,727	4,443
その他	1,102	1,131
貸倒引当金	△0	△4
資産合計	114,652	118,009

科目	(ご参考) 2022年9月期 (2022年9月30日)	2023年9月期 (2023年9月30日)
負債の部		
流動負債	30,239	30,777
買掛金	5,871	4,296
1年内返済予定の長期 借入金	400	500
未払金	1,317	2,672
未払費用	8,120	11,677
リース債務	1,098	466
未払法人税等	3,516	584
未払消費税等	2,005	2,152
契約負債	716	754
賞与引当金	6,679	6,143
役員賞与引当金	—	175
受注損失引当金	85	759
その他	427	594
固定負債	13,261	12,846
長期借入金	500	—
リース債務	1,531	1,121
役員退職慰労引当金	—	4
株式報酬引当金	418	397
退職給付に係る負債	9,321	9,839
資産除去債務	1,489	1,483
その他	0	—
負債合計	43,500	43,624
純資産の部		
株主資本	61,220	63,371
資本金	6,336	6,336
資本剰余金	4,785	4,908
利益剰余金	50,721	54,520
自己株式	△622	△2,393
その他の包括利益累計額	1,832	2,429
その他有価証券評価差額金	1,624	2,229
繰延ヘッジ損益	△3	△3
為替換算調整勘定	10	△2
退職給付に係る調整累計額	201	205
非支配株主持分	8,099	8,584
純資産合計	71,151	74,385
負債純資産合計	114,652	118,009

連結損益計算書

(単位：百万円)

科目	(ご参考)	2023年9月期
	(2021年10月1日から2022年9月30日まで)	(2022年10月1日から2023年9月30日まで)
売上高	116,620	122,126
売上原価	90,039	96,142
売上総利益	26,580	25,984
販売費及び一般管理費	17,415	17,295
営業利益	9,165	8,688
営業外収益	1,403	1,408
受取利息	8	2
受取配当金	169	216
持分法による投資利益	1,022	964
匿名組合投資利益	144	79
その他	58	144
営業外費用	75	94
支払利息	34	23
外国源泉税	39	47
その他	1	23
経常利益	10,493	10,002
特別利益	1,858	33
投資有価証券売却益	1,641	33
持分変動利益	217	—
特別損失	192	415
固定資産売却損	1	—
固定資産除却損	41	67
減損損失	84	238
投資有価証券評価損	57	—
持分変動損失	—	96
その他	7	12
税金等調整前当期純利益	12,160	9,620
法人税、住民税及び事業税	4,423	2,540
法人税等調整額	△874	△58
当期純利益	8,611	7,138
非支配株主に帰属する当期純利益	904	850
親会社株主に帰属する当期純利益	7,707	6,287

計算書類

貸借対照表

(単位：百万円)

科目	(ご参考) 2022年9月期 (2022年9月30日)	2023年9月期 (2023年9月30日)
資産の部		
流動資産	25,869	21,545
現金及び預金	12,254	8,021
売掛金	5,288	2,627
契約資産	7,397	9,665
仕掛品	105	84
前払費用	623	578
その他	200	567
貸倒引当金	△0	△0
固定資産	35,837	37,072
有形固定資産	1,242	1,367
建物	855	886
機械及び装置	—	175
工具、器具及び備品	289	293
土地	1	1
リース資産	15	10
建設仮勘定	79	—
無形固定資産	1,916	2,698
ソフトウェア	1,308	1,845
その他	607	852
投資その他の資産	32,679	33,006
投資有価証券	2,534	2,856
関係会社株式	25,769	25,913
関係会社出資金	407	384
敷金及び保証金	1,559	1,562
長期前払費用	58	40
繰延税金資産	2,343	2,247
その他	6	6
貸倒引当金	△0	△3
資産合計	61,707	58,618

科目	(ご参考) 2022年9月期 (2022年9月30日)	2023年9月期 (2023年9月30日)
負債の部		
流動負債	10,193	7,711
買掛金	3,251	1,523
1年内返済予定の長期 借入金	400	500
リース債務	14	3
未払金	784	1,257
未払費用	540	566
未払法人税等	1,017	116
未払消費税等	1,338	1,099
契約負債	145	31
賞与引当金	2,395	2,161
役員賞与引当金	—	175
受注損失引当金	78	19
その他	226	258
固定負債	6,264	5,666
長期借入金	500	—
リース債務	3	7
株式報酬引当金	418	397
退職給付引当金	4,721	4,637
資産除去債務	621	624
負債合計	16,458	13,378
純資産の部		
株主資本	44,469	44,276
資本金	6,336	6,336
資本剰余金	4,851	4,851
資本準備金	4,851	4,851
利益剰余金	33,904	35,481
利益準備金	171	171
その他利益剰余金	33,733	35,310
別途積立金	1,842	1,842
繰越利益剰余金	31,891	33,468
自己株式	△622	△2,393
評価・換算差額等	779	963
その他有価証券評価差額金	783	967
繰延ヘッジ損益	△3	△3
純資産合計	45,249	45,239
負債純資産合計	61,707	58,618

損益計算書

(単位：百万円)

科 目	(ご参考)	2023年9月期
	2022年9月期 (2021年10月1日から2022年9月30日まで)	(2022年10月1日から2023年9月30日まで)
売上高	46,314	47,792
売上原価	36,793	38,907
売上総利益	9,521	8,884
販売費及び一般管理費	6,215	6,443
営業利益	3,305	2,440
営業外収益	2,134	2,684
受取利息及び配当金	1,972	2,578
その他	161	106
営業外費用	56	66
支払利息	8	5
投資事業組合運用損	—	7
外国源泉税	39	47
為替差損	7	—
その他	0	5
経常利益	5,383	5,058
特別利益	229	176
投資有価証券売却益	229	—
関係会社株式売却益	—	176
特別損失	77	286
減損損失	—	222
固定資産除却損	16	53
投資有価証券評価損	57	—
その他	2	10
税引前当期純利益	5,536	4,948
法人税、住民税及び事業税	1,515	709
法人税等調整額	△332	15
当期純利益	4,353	4,224

連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書 謄本

独立監査人の監査報告書

2023年11月7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 京嶋 清兵衛指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 石川 喜裕

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、株式会社三菱総合研究所の2022年10月1日から2023年9月30日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、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からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、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、「連結計算書類の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。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。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。

当監査法人の連結計算書類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。

連結計算書類の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計算書類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。

連結計算書類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計算書類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計算書類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。

連結計算書類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計算書類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。

連結計算書類の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、全体としての連結計算書類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計算書類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、連結計算書類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。

・ 連結計算書類の監査の目的は、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計算書類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計算書類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計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類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、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。

・ 連結計算書類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計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類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。

・ 連結計算書類に対する意見を表明するために、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。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施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又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

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

会計監査人の監査報告書 謄本

独立監査人の監査報告書

2023年11月7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 京嶋 清兵衛
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 石川 喜裕

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、株式会社三菱総合研究所の2022年10月1日から2023年9月30日までの第54期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、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、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、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、「計算書類等の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。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。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。

当監査法人の計算書類等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。

計算書類等の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計算書類等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。

計算書類等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計算書類等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計算書類等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。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等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。

計算書類等の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、全体としての計算書類等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計算書類等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、計算書類等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。

・ 計算書類等の監査の目的は、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計算書類等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計算書類等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計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等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。

・ 計算書類等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計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等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。

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又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

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

監査役会の監査報告書 謄本

監 査 報 告 書

当監査役会は、2022年10月1日から2023年9月30日までの2023年9月期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

- (1) 監査役会は、監査の方針、職務の分担等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
- (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査の方針、職務の分担等に従い、取締役、監査室その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施しました。
- ① 取締役会その他重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。
- ② 取締役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その他株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項及び第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について、取締役及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。なお、財務報告に係る内部統制については、取締役等及び有限責任監査法人トーマツから当該内部統制の評価及び監査の状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
- ③ 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（2021年11月16日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

- ① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ② 取締役の職務の執行に関する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は認められません。
- ③ 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、財務報告に係る内部統制を含め、指摘すべき事項は認められません。

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人有限責任監査法人トーマツの監査の方法及び結果は相当であると認めます。

(3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人有限責任監査法人トーマツの監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2023年11月14日

株式会社三菱総合研究所 監査役会

常勤監査役 穎川 純一 ㊦

常勤監査役 小川 俊幸 ㊦

監査役 松尾 憲治 ㊦

監査役 石原 邦夫 ㊦

監査役 川上 豊 ㊦

(注) 監査役松尾憲治、石原邦夫及び川上 豊は、会社法第2条第16号及び第335条第3項に定める社外監査役であります。

以上

株主メモ

事業年度：10月1日から翌年9月30日まで

定時株主総会：12月

基準日：定時株主総会議決権行使株主確定日・・・・・・・・9月30日
期末配当金支払株主確定日・・・・・・・・9月30日
中間配当金支払株主確定日・・・・・・・・3月31日
(上記のほか必要ある場合は、取締役会の決議によりあらかじめ定めた日)

公告の方法：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します。

[公告掲載URL <https://ir.mri.co.jp/ja/announce.html>]

単元株式数：100株

株主名簿管理人：三菱UFJ信託銀行株式会社

同連絡先：三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部

東京都府中市日鋼町1-1

0120-232-711 (通話料無料 9:00~17:00 土・日・祝日を除く)

郵送先 〒137-8081 新東京郵便局私書箱第29号

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部

株式に関するマイナンバー制度のご案内

市区町村から通知されたマイナンバーは、株式の税務関係の手続きで必要となります。このため、株主様から、お取引の証券会社等へマイナンバーをお届出いただく必要があります。

【株式関係業務におけるマイナンバーの利用】

法令に定められたとおり、支払調書には株主様のマイナンバーを記載し、税務署へ提出いたします。

主な支払調書

- ・配当金に関する支払調書
- ・単元未満株式の買取請求など株式の譲渡取引に関する支払調書

【マイナンバーのお届出に関するお問い合わせ先】

証券会社等の口座にて株式を管理されている株主様 ……お取引の証券会社等にお問い合わせください。

証券会社等とのお取引がない株主様 ……三菱UFJ信託銀行株式会社にお問い合わせください。

0120-232-711

(通話料無料 9:00~17:00 土・日・祝日を除く)

株主総会会場ご案内

記念品のご用意はございません。

開催日時 2023年12月19日（火曜日）午前10時（受付開始予定 午前9時）

開催会場 東急キャピトルタワー

東京都千代田区永田町二丁目10番3号 当社 本社4階会議室

※地下1階で係の者に議決権行使書用紙をご提示ください。

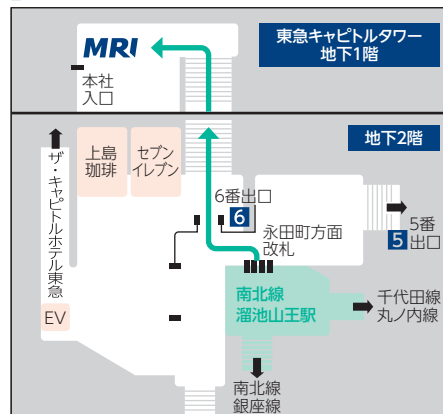
入館証をお渡ししますので、地下1階からエレベーターで4階までお上がりください。



交通のご案内

- 東京メトロ 千代田線
国会議事堂前駅
「永田町方面改札」直結
- 東京メトロ 南北線
溜池山王駅
「永田町方面改札」直結

■ 地下鉄からのご来場手順



NAVITIME

出発地から株主総会会場までスマートフォンがご案内します。

目的地入力は不要です!

右図を読み取りください。



MRI 三菱総合研究所

<https://www.mri.co.jp/>

UD FONT

見やすいユニバーサルデザイン
フォントを採用しています。

