

第53回 定時株主総会招集ご通知

開催日時	2022年12月21日（水曜日）	決議事項	第1号議案	剰余金処分の件
	午前10時（受付開始予定：午前9時）		第2号議案	定款一部変更の件
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		第3号議案	取締役8名選任の件
			第4号議案	監査役1名選任の件

株主皆様の感染防止を第一に、株主総会へのご来場はお控えいただき、極力郵送又はインターネットによる議決権の事前行使をお願いいたします。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。

なお、会場では以下の感染予防措置を予定しております。

- 会場内のお座席は間隔を広く取り、前年同様ご用意できる席数が限られております。ご来場いただいても入場をお断りさせていただく場合がございます。
- 受付でのアルコール消毒、マスクの着用、検温へのご協力をお願いいたします。
- 前年に続き、記念品及びお飲み物はご用意しておりません。

当社株主総会における感染防止策等の詳細や運営に関する最新情報は、当社ウェブサイトをご確認ください。

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

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/>



MRI

三菱総合研究所

証券コード：3636

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53回定時株主総会 招集ご通知 …………… 3	事業報告 …………… 31
議決権行使方法の ご案内 …………… 7	連結計算書類・ 計算書類 …………… 53
株主総会参考書類 … 11	監査報告書 …………… 57

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。

当社は三菱創業100周年の記念事業として設立以来、豊かで持続的な未来社会の実現を目指してまいりました。創業50周年を機に刷新した経営理念とあわせ、2023年を目標年次とする「中期経営計画2023」を策定し、取り組んでいます。

2022年9月期は、計画2年目として、引き続き「VCP（価値創造プロセス）経営」「連結経営」「新常態経営」の3つの基本方針のもとで、DX（デジタル・トランスフォーメーション）関連、新型コロナウイルスに関わるAIシミュレーション、次世代通信規格の5G関連など大型案件を遂行した結果、計画目標より1年早く、グループ全体として初めて経常利益100億円超、最高益を達成しました。

中期経営計画最終年となる今期は、引き続き企業価値並びに資本効率の向上を図るとともに、財務・非財務・社会価値それぞれの向上を目指してまいります。豊かで持続可能な未来の共創を使命として、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、宜しくお願い申し上げます。

2022年12月

代表取締役社長

数田 健二



2022年9月期業績

売上高

1,166 億円

前年度比 13.2% ▲

経常利益

104 億円

前年度比 38.6% ▲

親会社株主に帰属する当期純利益

77 億円

前年度比 53.9% ▲

(証券コード3636)
2022年12月5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53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53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。

新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、本年の株主総会につきましては、株主総会当日のご来場をお控えいただき、極力郵送又はインターネットによる事前の議決権行使をお願い申し上げます。

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、
2022年12月20日（火曜日）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。

敬具

議決権行使方法のご案内



郵送による議決権行使の場合

同封の議決権行使書用紙に賛否をご表示のうえ、

2022年12月20日（火曜日）午後5時15分までに到着するようご送付ください。



インターネットによる議決権行使の場合

当社の指定する議決権行使サイト (<https://evote.tr.mufig.jp/>) において、賛否をご入力 of うえ、

2022年12月20日（火曜日）午後5時15分までに議決権をご行使ください。

8頁の「インターネットによる議決権行使のご案内」をご参照ください。

記

1 日時

2022年12月21日（水曜日）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**

2022年9月期（2021年10月1日から2022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8名選任の件

第4号議案 監査役1名選任の件

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

【インターネットによる開示について】

- (1) 事業報告の業務の適正を確保するための体制、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条に基づき、当社ウェブサイトに掲載しておりますので、添付書類には記載しておりません。
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) 株主総会参考書類、事業報告、連結計算書類及び計算書類に修正が生じた場合は、修正後の事項を当社ウェブサイトに掲載させていただきます。



当社ウェブサイト

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

当社株主総会の流れ

株主総会開会まで

事業報告(動画)を
当社サイトで
ご視聴いただけます



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



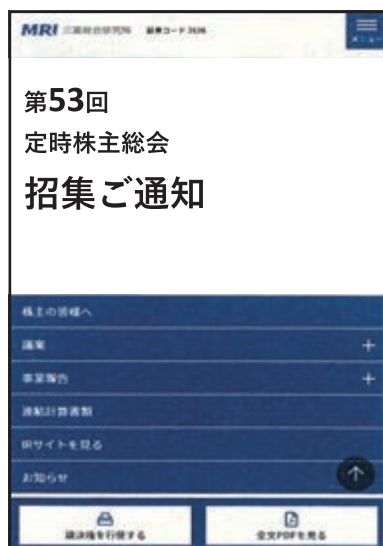
12月16日(金)午後5時まで
詳細は9頁

議決権を
事前に行使する



12月20日(火)午後5時15分まで
詳細は8頁

「スマート招集」のご案内



本招集ご通知の内容をスマートフォン、タブレット等からご覧いただけるよう、「スマート招集」を導入いたしました。

- 開催案内、議案、事業報告の内容をご覧いただけます。
- 議決権行使サイトに直接アクセスいただけます。
- 「三菱総研とは」など、当社IRサイトにアクセスいただけます。



※「QRコード」は株式会社デンソーウェーブの登録商標です。

当日

株主総会に出席する
(12月21日午前10時開始)



発言する
議決権行使をする

株主総会終了後

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21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

2022年12月21日（水曜日）
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

2022年12月20日（火曜日）
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.mufig.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

2022年12月20日（火曜日）
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、4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ＩＣＪ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。

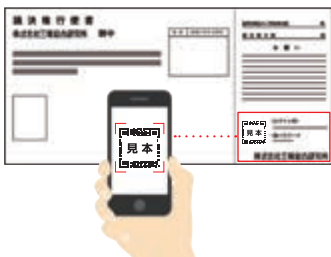


インターネットによる議決権行使のご案内

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ブの登録商標です。

- 2 以降は、画面の案内に従って賛否をご入力ください。



QRコードを用いたログインは1回に限り可能です。
再行使する場合、もしくはQRコードを用いずに議決権を行使する場合は、右の「ログインID・仮パスワードを入力する方法」をご確認ください。

ログインID・仮パスワードを入力する方法

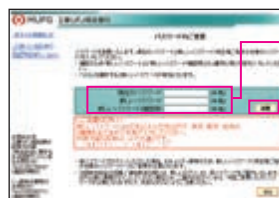
議決権行使サイト <https://evote.tr.mufig.jp/>

- 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時から午前5時まででは取り扱いません。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**2022年12月20日（火曜日）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

2022年12月21日（水曜日）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2022年12月16日（金曜日）午後5時まで

3. 事前のご質問登録・総会模様ご視聴方法

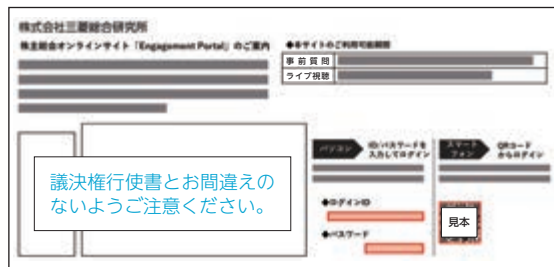
株主様専用サイト 「Engagement Portal」

（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.mufg.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。



※「QRコード」は株式会社デンソーウェブの登録商標です。

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使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

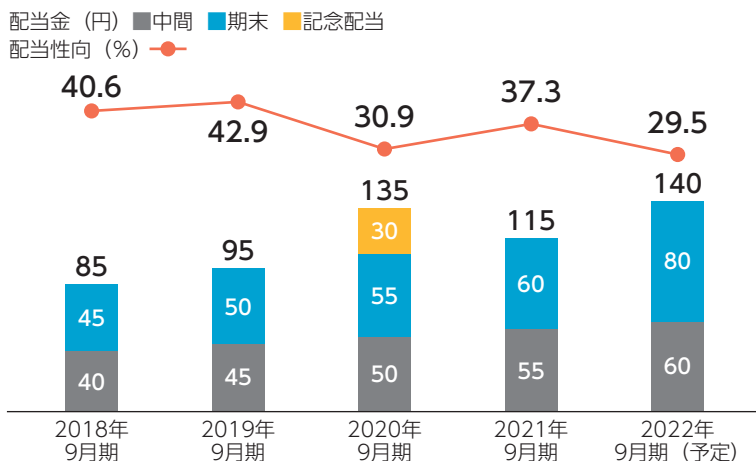
期末配当に関する事項

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、配当水準の引き上げに努める方針です。

2022年9月期の期末配当は、上記方針を踏まえ、1株につき80円といたしたいと存じます。これにより、中間配当60円を合わせた当年度の配当は、1株当たり140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 | 80円
1,313,890,560円 |
| 3 剰余金の配当が効力を生じる日 | 2022年12月22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

(1)事業目的の追加に伴う変更

当社事業の現状に即し、事業内容の明確化を図るとともに、事業内容の多様化に対応するため、現行定款第2条（目的）につきまして、事業目的の追加を行い、あわせて号数の変更を行うものであります。

(2)株主総会資料の電子提供制度導入に伴う変更

「会社法の一部を改正する法律」（令和元年法律第70号）附則第1条ただし書きに規定する改正規定が2022年9月1日に施行され、株主総会資料の電子提供制度が導入されたことに伴い、次のとおり定款を変更するものであります。

- ① 株主総会参考書類等の内容である情報について電子提供措置をとる旨を定款に定めることが義務付けられたことから、変更案第16条（電子提供措置等）第1項を新設するものであります。
- ② 株主総会参考書類等の内容である情報について電子提供措置をとる事項のうち、書面交付を請求した株主に交付する書面に記載する事項の範囲を法務省令で定める範囲に限定することができるようにするため、変更案第16条（電子提供措置等）第2項を新設するものであります。
- ③ 株主総会資料の電子提供制度が導入されますと、現行定款第16条（株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供）の規定は不要となるため、これを削除するものであります。
- ④ 上記の削除される規定の効力に関する附則を設けるものであります。なお、本附則は期日経過後に削除するものといたします。

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
(目的) 第2条 当社は、次の事業を営むことを目的とする。 (1)～(8) <条文省略> <新設> (9) 労働者派遣事業 (10) 前各号に付帯関連する一切の事業 第3条～第15条 <条文省略> <u>(株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供)</u> 第16条 当社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類、事業報告、計算書類および連結計算書類に記載または表示をすべき事項に係る情報を、法務省令に定めるところに従いインターネットを利用する方法で開示することにより、株主に対して提供したものとみなすことができる。 <新設> 第17条～第47条 <条文省略> <新設> <新設>	(目的) 第2条 当社は、次の事業を営むことを目的とする。 (1)～(8) <現行どおり> <u>(9) 地域通貨サービス等に関連する収納代行業</u> <u>(10) 労働者派遣事業</u> (11) 前各号に付帯関連する一切の事業 第3条～第15条 <現行どおり> <削除> <u>(電子提供措置等)</u> 第16条 当社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類等の内容である情報について、電子提供措置をとるものとする。 2. 当社は、電子提供措置をとる事項のうち法務省令で定めるものの全部または一部について、議決権の基準日までに書面交付請求した株主に対して交付する書面に記載しないことができる。 第17条～第47条 <現行どおり> 附則 <u>(株主総会資料の電子提供に関する経過措置)</u> 第1条 2022年9月1日から6ヶ月以内の日を株主総会の日とする株主総会については、定款第16条(株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供)は、なお効力を有する。 2. 本条の規定は、2022年9月1日から6ヶ月を経過した日または前項の株主総会の日から3ヶ月を経過した日のいずれか遅い日後にこれを削除する。

第3号議案

取締役8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、取締役8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 たかし 森崎 孝 (満67歳)	取締役会長	6年	再任
2	やぶ た けんじ 藪田 健二 (満62歳)	代表取締役社長 監査室担当	1年	再任
3	みずはら ひでもと 水原 秀元 (満64歳)	代表取締役副社長 VCP総括（兼）全社組織所管	2年	再任
4	のべ じゅん 野邊 潤 (満56歳)	取締役執行役員 コーポレート部門長	1年	再任
5	ばんどう まりこ 坂東 真理子 (満76歳)	社外取締役	3年	社外 独立 再任
6	こばやし けん 小林 健 (満73歳)	社外取締役	1年	社外 独立 再任
7	ひらの のぶゆき 平野 信行 (満71歳)	社外取締役	1年	社外 独立 再任
8	いずみさわ せいじ 泉澤 清次 (満65歳)	—	—	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67歳）



再任

所有する当社の株式数

15,000株

取締役在任年数

6年（本株主総会終結時）

取締役会への出席状況

100%（11回／11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

三菱総研DCS株式会社取締役会長
株式会社ノリタケカンパニーリミテド社外監査役
日本ビジネスシステムズ株式会社社外取締役

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62歳）



再任

所有する当社の株式数

2,900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% (9回/9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&アドバイザリー本部長
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

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

みずはら

ひでもと

水原

秀元

1958年1月4日生（満64歳）



再任

所有する当社の株式数

2,600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%（11回／11回）

▶ 略歴

- 1981年 4月 三菱商事株式会社入社
- 2006年10月 同社船舶・交通・宇宙航空事業本部船舶ユニットマネージャー
- 2008年10月 同社自動車事業本部自動車アセアン・南西アジアユニットマネージャー
- 2010年 2月 P.T. KRAMA YUDHA TIGA BERLIAN MOTORS取締役社長
- 2011年 4月 三菱商事株式会社執行役員
- 2012年 2月 同社執行役員経営企画担当
- 2013年 4月 米国三菱商事会社社長（兼）北米三菱商事会社EVP
- 2016年 4月 三菱商事株式会社常務執行役員北米統括（兼）北米三菱商事会社社長
- 2019年 4月 北米三菱商事会社社長（兼）米州コーポレート事業支援室長
- 2020年 4月 三菱商事株式会社顧問
- 2020年 9月 当社常勤顧問
- 2020年10月 当社副社長執行役員
- 2020年12月 当社代表取締役副社長
コーポレート部門長
- 2021年10月 当社代表取締役副社長（現任）

▶ 当社における地位及び担当

代表取締役副社長
VCP総括（兼）全社組織所管

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、当社代表取締役副社長として、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

4

の べ
野 邊じゅん
潤

1966年7月31日生（満56歳）



再 任

所有する当社の株式数

4,700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%（9回／9回）

▶ 略歴

1991年 4月 当社入社
2007年10月 当社先進ビジネス推進センター長
2010年10月 当社科学・安全政策研究本部長
2014年10月 当社企業・経営部門統括室長
2017年10月 当社コンサルティング部門統括室長
2018年10月 当社コンサルティング部門統括室長
（兼）シンクタンク部門統括室長
2019年10月 当社コーポレート部門副部門長
2019年12月 当社執行役員、コーポレート部門副部門長
2021年10月 当社執行役員、コーポレート部門長
2021年12月 当社取締役執行役員、コーポレート部門長（現任）

▶ 当社における地位及び担当

取締役執行役員
コーポレート部門長

取締役候補者とした理由

当社事業部門及びコーポレート部門における豊富な業務経験に基づき、現在、当社取締役執行役員として、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

5

ばんどう ま り こ

坂東眞理子

1946年8月17日生（満76歳）



再任

社外

独立

所有する当社の株式数

1,600株

取締役在任年数

3年（本株主総会終結時）

取締役会への出席状況

100%（11回／11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（現任）
2016年 7月 昭和女子大学総長（現任）
2019年12月 当社取締役（現任）

▶ 当社における地位及び担当

社外取締役

▶ 重要な兼職

学校法人昭和女子大学理事長
昭和女子大学総長
MS&ADインシュアランスグループホールディングス株式会社社外取締役

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73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

1年（本株主総会終結時）

取締役会への出席状況

78%（7回／9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71歳）



再任

社外

独立

所有する当社の株式数
400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%（9回／9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65歳）



新任

社外

独立

所有する当社の株式数

0株

▶ 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）

▶ 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、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. 取締役候補者坂東眞理子、小林 健、平野信行及び泉澤清次の4氏は、社外取締役候補者であります。当社は、坂東眞理子及び小林 健の両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、平野信行及び泉澤清次の両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、坂東眞理子、小林 健及び平野信行の3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、3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、泉澤清次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48頁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、燃費試験における不正行為があった同社製車両のカatalog等の表示において不当景品類及び不当表示防止法に違反する行為があったとして、2017年1月及び7月に消費者庁から措置命令及び課徴金納付命令を受けました。さらに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、いずれの事実についても認識しておりませんでした。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まいりました。
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ンダリ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1名選任の件

監査役厚田理郎氏は、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1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。

お が わ と し ゆ き
小川 俊幸 1961年6月4日生（満61歳）



新任

所有する当社の株式数

3,800株

▶ 略歴

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ト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（現任）

▶ 当社における地位

常務執行役員

監査役候補者とした理由

当社における豊富な業務経験及び当社子会社における豊富な経営経験に基づき、当社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、新たに監査役候補者として推薦するものです。

- (注) 1. 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. 小川俊幸氏が選任された場合、当社は、同氏との間で、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する予定であります。
3. 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48頁に記載のとおりです。小川俊幸氏が選任された場合、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、当該保険契約を同氏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61歳)	2年	100% (11回/11回)	100% (12回/12回)
	お がわ 小川	とし ゆき 俊幸 (満61歳)	—	—	—
社 外 独 立	まつ お 松尾	けん じ 憲治 (満73歳)	7年	100% (11回/11回)	100% (12回/12回)
社 外 独 立	い し はら 石原	く に お 邦夫 (満79歳)	3年	100% (11回/11回)	100% (12回/12回)
社 外 独 立	かわ か み 川上	ゆ た か 豊 (満70歳)	2年	100% (11回/11回)	100% (12回/12回)

以 上

(ご参考) 当社のコーポレートガバナンスについて

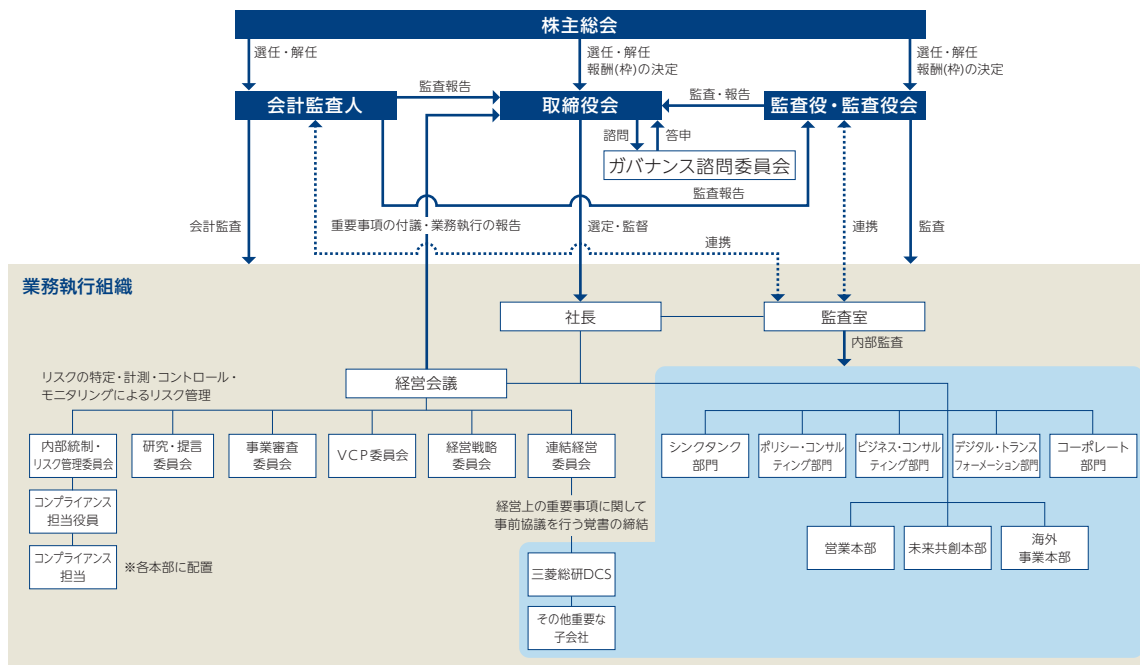
コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

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

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、役員の選任・解任、役員報酬並びに取締役会の実効性分析・評価等について意見を求めることができます。

＜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、佃 和夫、坂東眞理子、小林 健、平野信行

※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2023の実現に向け、企業行動を監督、支援するために必要な主要な専門性・知見を以下のとおり選定しております。

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。
社会課題	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。
HR	当社は人材が財産であり、社会課題の解決には、従業員一人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HRすなわち、人材開発や教育に係る多様な経験や専門的知見が必要と判断しています。

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

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

※上記は取締役会メンバー（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を鑑み、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、後記の事業報告46頁～48頁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。

本年はすべての取締役・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、当社取締役会は監督機能を発揮する体制が整備されていることや、自由闊達な議論、意見交換が行われ、戦略やサステナビリティを巡る課題に関与し、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。

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

当社は、こうした認識に基づき、今後とも継続的に取締役会の実効性向上に取り組んでまいります。

事業報告 (2021年10月1日から2022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

当連結会計年度は、創業50周年を機に刷新した経営理念とともに策定した中期経営計画2023（以下、中計2023）の2年目に当たります。基本方針である「VCP(*)経営」「連結経営」「新常態経営」に基づき、当社グループの成長を通じて社会課題を解決し、「レジリエントで持続可能な社会」を目指した取り組みを進めております。

当社グループの基盤事業であるリサーチ・コンサルティング事業・金融ソリューション事業については、価値提供力に磨きをかけるとともに、シンクタンクとしての政策提言機能の強化、成長領域であるDX事業、ストック型（知的資産を活用した汎用サービス提供）事業、海外事業などへの先行投資を進めています。

新型コロナウイルス感染拡大の長期化やロシアによるウクライナ侵攻はわが国経済に様々な影響を及ぼしていますが、当連結会計年度の当社グループ業績に大きな影響はありません。ポストコロナの「新常態」への流れは、当社グループにとっての事業機会でもあると捉え、中計2023の基本方針に沿って取り組み、成果も顕在化し始めています。

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つの重点テーマを設定し、例えば民間向けには、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、ビッグデータ分析を採り入れたデジタルマーケティングなどに積極的に取り組み、化学、保険、電力など幅広い業種のお客様に対し、DX化の的確な推進やAIの活用、ビッグデータを活用した予測・予兆型経営等への実績を重ねています。また、公共向けでは、当社グループの中核2社である当社と三菱総研DCS株式会社が連携し、中央省庁や地方公共団体のDX関連案件の受注実績をあげており、取り組みを進めています。

(*)VCP：価値創造プロセス（Value Creation Process）の略。社会課題を起点に、その解決と未来社会の実現をゴールとして、お客様や社会への提供価値の向上と持続的成長を目指す、当社グループの価値連鎖の展開過程を意味する。

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116,620百万円（前年度比13.2%増）、営業利益は9,165百万円（同33.7%増）、経常利益は10,493百万円（同38.6%増）、親会社株主に帰属する当期純利益は7,707百万円（同53.9%増）となりました。

なお、当連結会計年度の期首より、「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号2020年3月31日。以下、収益認識会計基準）等を適用しており、当連結会計年度の売上高は2,582百万円増加、営業利益、経常利益、税金等調整前当期純利益はそれぞれ1,030百万円増加、親会社株主に帰属する当期純利益は567百万円増加しております。当影響を除いた場合においても、増収増益となりました。詳細は、法令及び当社定款第16条に基づき、当社ウェブサイト（<https://ir.mri.co.jp/ja/stock/meeting.html>）に掲載しております「第53回定時株主総会招集ご通知に際してのインターネット開示事項」の「連結注記表（会計方針の変更に関する注記）」に記載のとおりです。

業績ハイライト

売上高

116,620百万円

前年度比 13.2% 

経常利益

10,493百万円

前年度比 38.6% 

親会社株主に帰属する 当期純利益

7,707百万円

前年度比 53.9% 

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

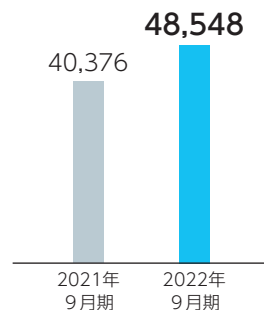
▶ 主要な事業内容

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

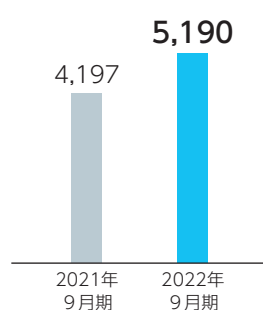
売上高構成比

42%

売上高 (百万円)



経常利益 (百万円)



当連結会計年度は、官公庁分野のコロナ関連AIシミュレーションを含む大型案件や5Gその他次世代通信分野の実証案件、再生エネルギーに係る調査案件、医療・介護等のヘルスケア関連案件等の伸長により、売上高（外部売上高）は48,548百万円（前年度比20.2%増）、経常利益は5,190百万円（同23.7%増）となりました。

なお、収益認識会計基準等の適用により、当連結会計年度の売上高は285百万円減少、経常利益は7百万円減少しております。

ITサービス

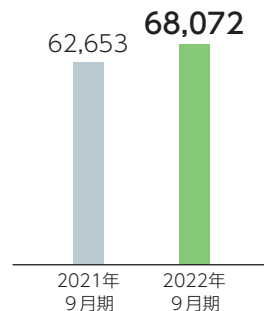
▶ 主要な事業内容

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

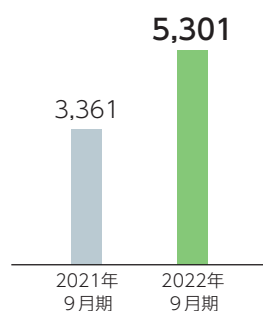
売上高構成比

58%

売上高 (百万円)



経常利益 (百万円)



当連結会計年度は、金融向けシステム基盤更改案件などが売上に貢献し、売上高（外部売上高）は68,072百万円（前年度比8.6%増）、経常利益は5,301百万円（同57.7%増）となりました。

なお、収益認識会計基準等の適用により、当連結会計年度の売上高は2,867百万円増加、経常利益は1,037百万円増加しております。

(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1,601百万円、ITサービスで1,372百万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及びシステム更改であります。

(3) 資金調達の状況

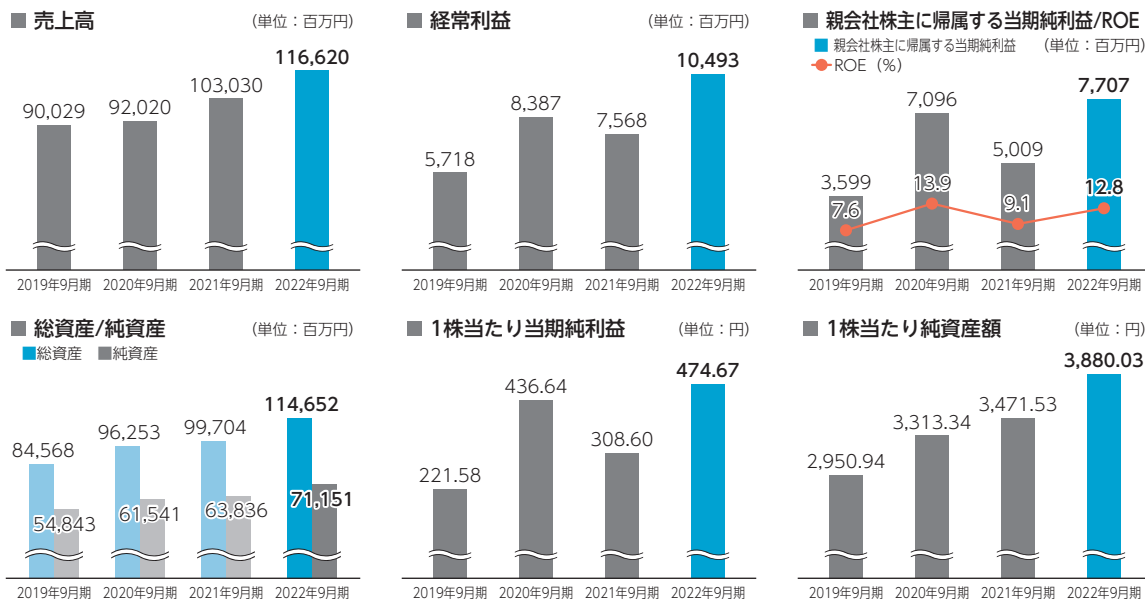
当連結会計年度中に実施した設備投資等の所要資金は、自己資金及びリースによっております。

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	2019年9月期	2020年9月期	2021年9月期	2022年9月期
売上高 (百万円)	90,029	92,020	103,030	116,620
営業利益 (百万円)	5,130	6,231	6,853	9,165
経常利益 (百万円)	5,718	8,387	7,568	10,493
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	3,599	7,096	5,009	7,707
1株当たり当期純利益 (円)	221.58	436.64	308.60	474.67
総資産 (百万円)	84,568	96,253	99,704	114,652
純資産 (百万円)	54,843	61,541	63,836	71,151
1株当たり純資産額 (円)	2,950.94	3,313.34	3,471.53	3,880.03
R O E (%)	7.6	13.9	9.1	12.8

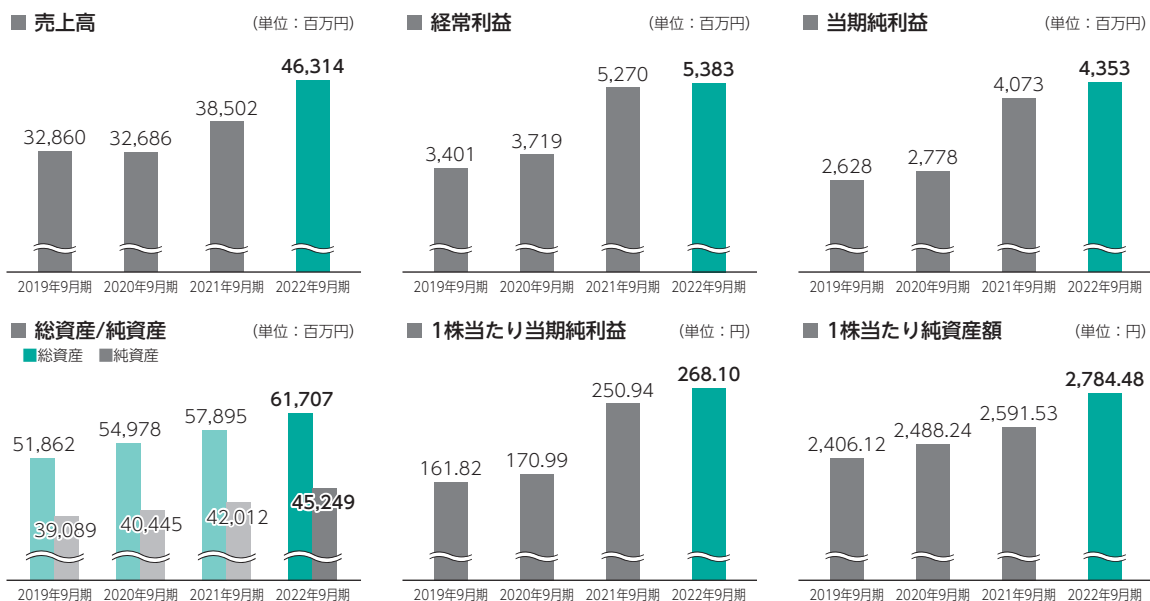
- (注) 1. 1株当たり当期純利益は期中平均株式数（自己株式を除く）により、1株当たり純資産額は期末発行済株式総数（自己株式を除く）により算出しております。
2. 2017年9月期より、「役員報酬BIP信託」を導入し、当該信託が保有する当社株式を自己株式として計上しております。これに伴い、当該信託が保有する当社株式を、期中平均株式数及び期末発行済株式総数から控除する自己株式に含めております。
3. 当連結会計年度より「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号 2020年3月31日）等を適用しており、当連結会計年度に係る各数値については、当該会計基準等を適用した後の数値となっております。



(2) 当社の財産及び損益の状況の推移

区 分	2019年9月期	2020年9月期	2021年9月期	2022年9月期
売上高 (百万円)	32,860	32,686	38,502	46,314
営業利益 (百万円)	2,718	2,834	2,952	3,305
経常利益 (百万円)	3,401	3,719	5,270	5,383
当期純利益 (百万円)	2,628	2,778	4,073	4,353
1株当たり当期純利益 (円)	161.82	170.99	250.94	268.10
総資産 (百万円)	51,862	54,978	57,895	61,707
純資産 (百万円)	39,089	40,445	42,012	45,249
1株当たり純資産額 (円)	2,406.12	2,488.24	2,591.53	2,784.48

- (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. 当連結会計年度より「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号 2020年3月31日）等を適用しており、当事業年度に係る各数値については、当該会計基準等を適用した後の数値となっております。



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 (百万円)	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	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	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	調査・解析	100.0
株 式 会 社 M P X	10	情報サービス	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	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	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	ソフトウェア開発	100.0 (100.0)
株 式 会 社 ア イ ・ テ ィ ー ・ ワ ン	309	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)
M R I D C S A m e r i c a s , I n c .	51	ソフトウェア開発	100.0 (100.0)

(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. 株式会社MPXは、2022年7月に当社が新たに設立し、連結子会社となりました。同社は、2022年10月1日付で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しております。

3. MRIDCS Americas, Inc.は、2021年3月に解散を決議し、2022年9月30日現在清算手続き中であります。

4. 株式会社ユービーエスは、2021年11月1日付で全株式を売却したことにより、当連結会計年度より当社の連結子会社から外れております。

5. HRソリューションDCS株式会社は、2021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) 人財の確保・育成

人財は、当社グループの成長の源泉となる重要な資産です。今後成長を目指すDX事業など民間分野を中心とした事業等を担う人財の確保と育成が最優先の課題と捉えています。

そのため、新卒・キャリア採用の強化、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従業員のエンゲージメントを強化・向上し、優秀な人財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。

(*)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) 事業変革の加速

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推進しています。中期経営計画2023で成長事業と位置づけているDX事業、ストック型（知的資産を活用した汎用サービス提供）事業、海外事業への取り組みをさらに進捗させるため、基盤事業について、選択と集中を進め、品質・生産性向上を図る改革を加速し、リソースのポートフォリオ転換を図ります。

(3) 研究・提言力、研究開発の強化

研究・提言活動は、VCP経営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。そのため、「時間」「人」「ネットワーキング」の観点からリソース投入（投資）を強化します。具体的には、国内外の研究機関・大学などと積極的に共同研究・提言や人財交流などをさらに進めます。

また、成長事業の一つに位置づけたストック型事業は、開発したサービス事業等の拡大に伴って利益率を高められる“投入人員に依存しない”事業収益構造を目指すものです。その実現には新事業開発等のための継続的な研究開発投資が不可欠であり、新たなアプリケーションやAIエンジン、ソフトウェアへの開発投資を進めてまいります。

(4) 事業基盤の強化

成長事業の拡大には、当社グループ内のみならず、グループ外のパートナーとの連携・協業を推進し、事業基盤を強化することが必要です。そのため、出資や共同企業体（JV）の設立、M&Aなど、資本を活用する戦略的投資を実行し、オーガニックとノンオーガニックの両方で成長を追求してまいります。2022年4月には専任組織としてコーポレートベンチャーオフィスを設置、先端技術を有するスタートアップ企業との協業にも一段と注力しています。

(5) 新たな事業や事業拡大に応じたリスク対応力の強化

事業ポートフォリオ改革や質的な変革に伴い、従来にない大型事業の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。

品質の維持・向上のため、個別案件の管理に加えて、社員の教育や技術向上、リスク管理機能の強化に努めてまいります。

中期経営計画

前述のとおり、当連結会計年度は、「中期経営計画2023」（以下、中計2023）の2年目に当たります。中計2023の対象期間は2021年9月期から2023年9月期までの3カ年ですが、経営理念に基づき、5年さらにはその先を見据えた戦略と位置づけて策定しました。

中計2023では、目指す企業像と社会像を定め、財務・非財務・社会の3つの価値創造を目指しています（下図参照）。



3つの価値創造を目指すうえでの基本方針を以下のとおり定め、取り組んでいます。

- ①VCP経営： 「価値創造プロセス」を重視した経営
- ②連結経営： 連結経営に基づく競争力・基盤強化
- ③新常態経営： ポストコロナ社会への変革の先駆け

2023年9月期の取り組み

VCP経営では、8分野（ヘルスケア、人財、エネルギー、都市・モビリティ、情報通信、食農、循環、レジリエンス）について、重点的に取り組みます。

具体例としては、エネルギー分野において、電力自由化を踏まえた卸電力市場での価格情報提供サービスを事業化し、10月に株式会社MPXとして分社化いたしました（60頁の「トピックス」参照）。

中計2023の2年間で様々な取り組みが進捗してきた一方、課題も明らかになってきました。最終年の2023年9月期は、人財不足への対応や事業変革を加速し、課題に対処してまいります。具体的には、大きく「人財」「研究・提言」「R&D」「事業基盤」の4分野で成長投資を進めていきます。

「人財」では、採用の強化、働き方改革、キャリア開発機会の倍増などの施策をとり、独自の人財育成モデルの確立やベンチャーキャピタルへの派遣などを進めます。「研究・提言」では、より積極的に社会課題を提起するとともに解決策を提示し、事業機会拡大にも結び付く活動を活発化します。「R&D」では、例えば、DX事業、経済・技術基盤研究、さらにインターネット関連の最新技術研究などに取り組んでまいります。「事業基盤」は、DX・社会実装における重点領域の基盤やパートナーの拡大、出資、JV、M&A等を含んだ戦略的投資などを検討・推進してまいります。

5 主要な事業内容 (2022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 (2022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
西日本営業本部：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
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
MRIDCS Americas, Inc.：米国ニュージャージー州

7 従業員の状況 (2022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	1,314名	88名増
ITサービス	2,921名	84名減
合計	4,235名	4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	916名	41.2歳	13年2か月
そ の 他	177名	48.0歳	19年0か月
合 計	1,093名	42.3歳	14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）	9.9%（19.4%）
新卒採用に占める女性比率（2022年9月期実績）	22.0%

（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、生き活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、取り組んでいます。女性の活躍については、経団連に「女性の役員・管理職登用に関する自主行動計画」を提出しているほか、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、最高位である3段階目の「えるぼし」に認定されました。また、中期経営計画2023では、当社の目指す姿（社会像・企業像）実現のために、ダイバーシティやワークライフ・バランス、健康経営等の非財務指標を設定し、施策と連動した目標設定を行っています。当社グループは、すべての人財が「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 (2022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 U F J 銀 行	900百万円

会社の状況に関する事項

(2022年9月30日現在)

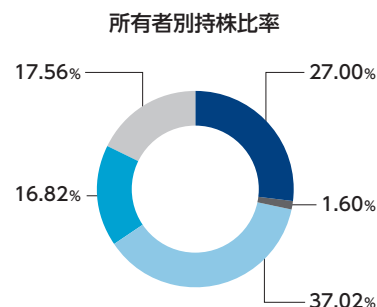
1 株式に関する事項

(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 7,393名

(4) 所有者別分布状況



	株主数 (名)	構成比 (%)	株数 (千株)	構成比 (%)
■ 金 融 機 関	20	0.27	4,433	27.00
■ 金 融 商 品 取 引 業 者	24	0.32	263	1.60
■ そ の 他 の 法 人	118	1.60	6,080	37.02
■ 外 国 法 人 等	177	2.39	2,762	16.82
■ 個 人 ・ そ の 他	7,054	95.42	2,884	17.56
合 計	7,393	100.00	16,424	100.00

(注) 株数は百の位を切り捨てて表示しております。

(5) 大株主（上位10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）	1,610,600	9.80
三菱商事株式会社	975,076	5.93
三菱重工業株式会社	975,000	5.93
三菱電機株式会社	902,200	5.49
三菱総合研究所グループ従業員持株会	783,780	4.77
三菱ケミカル株式会社	624,000	3.79
三菱UFJ信託銀行株式会社	598,574	3.64
三菱マテリアル株式会社	554,600	3.37
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	544,400	3.31
株式会社三菱UFJ銀行	505,074	3.07

（注）持株比率は、自己株式（448株）を控除して計算しております。なお、自己株式には、「役員報酬BIP信託」が保有する当社株式（173,059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）	18,969株	1名
社外取締役	—	—
監査役	—	—

（注）上記には当事業年度中に退任した当社役員に交付した株式が含まれます。株式報酬の内容につきましては、46頁の「3 会社役員に関する事項（2）取締役及び監査役の報酬等」に記載のとおりです。

（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 (2022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	三菱総研DCS株式会社取締役会長 株式会社ノリタケカンパニーリミテド社外監査役 日本ビジネスシステムズ株式会社社外取締役
代表取締役社長 監査室担当	藪 田 健 二	
代表取締役副社長 事業部門管掌(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	
取 締 役	佃 和 夫 社外 独立	三菱重工業株式会社名誉顧問
取 締 役	坂 東 眞理子 社外 独立	学校法人昭和女子大学理事長
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	株式会社三菱UFJ銀行特別顧問
常 勤 監 査 役	厚 田 理 郎	三菱総研DCS株式会社監査役
常 勤 監 査 役	穎 川 純 一	
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相談役
監 査 役	川 上 豊 社外 独立	

- (注) 1. 取締役佃 和夫、坂東眞理子、小林 健及び平野信行の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. 取締役佃 和夫、坂東眞理子及び小林 健の3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 取締役大森京太 (2021年12月17日退任)
 - 取締役松下岳彦 (2021年12月17日退任)
 - 取締役畔柳信雄 (2021年12月17日退任)
 - 取締役佐々木幹夫 (2021年12月17日退任)
 - 新任 取締役藪田健二 (2021年12月17日就任)
 - 取締役野邊 潤 (2021年12月17日就任)
 - 取締役小林 健 (2021年12月17日就任)
 - 取締役平野信行 (2021年12月17日就任)
6. 取締役佃 和夫、坂東眞理子、小林 健及び平野信行の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、2021年12月15日付で日本ビジネスシステムズ株式会社社外取締役に就任しております。
8. 取締役小林 健氏は、2022年4月1日付で三菱商事株式会社取締役 相談役に、同年6月24日付で同社相談役に就任しております。
9. 監査役松尾憲治氏は、2022年4月1日付で明治安田生命保険相互会社名誉顧問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、役員報酬規程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。

(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、人財競争力を維持しております。
- ・社内取締役については、基礎報酬：変動報酬（金銭報酬）：変動報酬（株式報酬）＝５：３：２を報酬の基本構成とし、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「連結売上高、親会社株主に帰属する当期純利益の達成度等」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、月例報酬として金銭で支給します。
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等」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を鑑み、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上、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上、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上で運営しています。
- ・ 当事業年度の役員報酬は、2021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で決定しました。

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)	12 (5)	216 (22)	113 (22)	53 (－)	49 (－)
監査役 (うち社外監査役)	5 (3)	63 (18)	63 (18)	－ (－)	－ (－)
合計 (うち社外役員)	17 (8)	279 (40)	176 (40)	53 (－)	49 (－)

(注) 1. 上記には、当事業年度中に退任した取締役4名を含めて記載しております。

2. 取締役報酬限度額（年額）は2007年12月14日開催の第38回定時株主総会において、600百万円と決議しております。当該株主総会終結時点の取締役の員数は8名（うち社外取締役4名）です。また、当該限度額とは別枠で、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（但し、当期中の退任取締役については株式報酬支給に伴う費用計上額）の合計額を記載しております。また、当事業年度において、2021年12月に退任した取締役1名（社外取締役ではありません。）に対し当社株式18,969株を交付しております。
5. 役員賞与はありません。

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）は単年度の目標達成に対する報奨と位置づけしており、当社グループの経営上重要な指標である「連結売上高」、「親会社株主に帰属する当期純利益」等を指標としております。
- ・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、「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%	—	1,130億円	1,166億円
親会社株主に帰属する当期純利益	50%	45%	55億円	77億円
期末時価総額（株価）	—	45%	—	110.7%
非財務価値（進捗率）	—	10%	—	101.1%

(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、当社が取締役、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	佃 和 夫	三菱重工業株式会社名誉顧問(*) 株式会社山口フィナンシャルグループ社外取締役(監査等委員) ファナック株式会社社外取締役 株式会社インターネットイニシアティブ社外取締役(*)
	坂 東 眞理子	学校法人昭和女子大学理事長 昭和女子大学総長 MS&ADインシュアランスグループホールディングス株式会社社外取締役
	小 林 健	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(*)
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相談役(*) 日本郵政株式会社社外取締役
	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. 取締役小林 健氏は、2022年6月23日付で三菱自動車工業株式会社社外取締役を退任しております。
3. 取締役平野信行氏は、2022年5月26日付でモルガン・スタンレー取締役を、同年6月15日付でトヨタ自動車株式会社社外監査役をそれぞれ退任しております。
4. 監査役石原邦夫氏は、2022年6月29日付で株式会社ニコン社外取締役（監査等委員）を、同日付で東急株式会社社外監査役をそれぞれ退任しております。

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	佃 和 夫	9回/11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、役員の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。
	坂 東 眞理子	11回/11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、役員の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	7回/9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、役員の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	9回/9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、役員の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	11回/11回	12回/12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	11回/11回	12回/12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	11回/11回	12回/12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	長 澤 光太郎	シンクタンク部門長
専務執行役員	岩 瀬 広	VCP総括
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
常務執行役員	小 川 俊 幸	ポリシー・コンサルティング部門長
執行役員	中 村 秀 治	三菱総研DCS株式会社常務執行役員
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	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

（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 55百万円

(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 10百万円

(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）であるアドバイザリー業務等を委託し、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 124百万円

(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) 2021年9月期 (2021年9月30日)	2022年9月期 (2022年9月30日)
資産の部		
流動資産	59,142	73,921
現金及び預金	29,397	28,157
受取手形及び売掛金	17,735	—
売掛金	—	23,515
契約資産	—	14,561
有価証券	—	5,000
棚卸資産	9,854	336
前払費用	1,877	1,992
その他	279	361
貸倒引当金	△1	△2
固定資産	40,561	40,730
有形固定資産	11,310	10,659
建物及び構築物	7,154	6,748
機械装置及び運搬具	21	15
工具、器具及び備品	1,279	1,332
土地	720	720
リース資産	1,867	1,568
建設仮勘定	266	273
無形固定資産	5,652	5,488
ソフトウェア	4,000	3,664
ソフトウェア仮勘定	242	1,038
リース資産	1,405	782
その他	3	3
投資その他の資産	23,599	24,582
投資有価証券	15,712	16,317
長期貸付金	3	2
敷金及び保証金	2,662	2,424
退職給付に係る資産	19	9
繰延税金資産	4,307	4,727
その他	893	1,102
貸倒引当金	△0	△0
資産合計	99,704	114,652

科 目	(ご参考) 2021年9月期 (2021年9月30日)	2022年9月期 (2022年9月30日)
負債の部		
流動負債	20,618	30,239
買掛金	4,166	5,871
1年内返済予定の長期 借入金	400	400
未払金	1,596	1,317
未払費用	3,326	8,120
リース債務	1,172	1,098
未払法人税等	588	3,516
未払消費税等	1,889	2,005
前受金	1,149	—
契約負債	—	716
賞与引当金	4,405	6,679
受注損失引当金	917	85
その他	1,007	427
固定負債	15,249	13,261
長期借入金	900	500
リース債務	2,454	1,531
株式報酬引当金	432	418
退職給付に係る負債	9,936	9,321
資産除去債務	1,521	1,489
その他	5	0
負債合計	35,867	43,500
純資産の部		
株主資本	54,108	61,220
資本金	6,336	6,336
資本剰余金	4,785	4,785
利益剰余金	43,749	50,721
自己株式	△762	△622
その他の包括利益累計額	2,170	1,832
その他有価証券評価差額金	2,068	1,624
繰延ヘッジ損益	△70	△3
為替換算調整勘定	2	10
退職給付に係る調整累計額	169	201
非支配株主持分	7,557	8,099
純資産合計	63,836	71,151
負債純資産合計	99,704	114,652

連結損益計算書

(単位：百万円)

科 目	(ご参考) 2021年9月期 (2020年10月1日から2021年9月30日まで)	2022年9月期 (2021年10月1日から2022年9月30日まで)
売上高	103,030	116,620
売上原価	79,582	90,039
売上総利益	23,447	26,580
販売費及び一般管理費	16,593	17,415
営業利益	6,853	9,165
営業外収益	797	1,403
受取利息	7	8
受取配当金	166	169
持分法による投資利益	532	1,022
匿名組合投資利益	30	144
その他	59	58
営業外費用	82	75
支払利息	40	34
外国源泉税	31	39
その他	10	1
経常利益	7,568	10,493
特別利益	684	1,858
投資有価証券売却益	683	1,641
持分変動利益	—	217
その他	1	—
特別損失	427	192
固定資産売却損	—	1
固定資産除却損	12	41
減損損失	—	84
投資有価証券評価損	401	57
その他	12	7
税金等調整前当期純利益	7,826	12,160
法人税、住民税及び事業税	2,269	4,423
法人税等調整額	△43	△874
当期純利益	5,600	8,611
非支配株主に帰属する当期純利益	591	904
親会社株主に帰属する当期純利益	5,009	7,707

貸借対照表

(単位：百万円)

科 目	(ご参考) 2021年9月期 (2021年9月30日)	2022年9月期 (2022年9月30日)
資産の部		
流動資産	23,376	25,869
現金及び預金	9,859	12,254
売掛金	5,804	5,288
契約資産	—	7,397
仕掛品	6,935	105
前払費用	613	623
その他	162	200
貸倒引当金	△0	△0
固定資産	34,519	35,837
有形固定資産	938	1,242
建物	688	855
工具、器具及び備品	216	289
土地	1	1
リース資産	33	15
建設仮勘定	—	79
無形固定資産	1,245	1,916
ソフトウェア	1,195	1,308
その他	50	607
投資その他の資産	32,334	32,679
投資有価証券	2,694	2,534
関係会社株式	25,195	25,769
関係会社出資金	409	407
敷金及び保証金	1,596	1,559
長期前払費用	105	58
繰延税金資産	2,325	2,343
その他	7	6
貸倒引当金	△0	△0
資産合計	57,895	61,707

科 目	(ご参考) 2021年9月期 (2021年9月30日)	2022年9月期 (2022年9月30日)
負債の部		
流動負債	9,043	10,193
買掛金	2,352	3,251
1年内返済予定の長期 借入金	400	400
リース債務	21	14
未払金	761	784
未払費用	465	540
未払法人税等	207	1,017
未払消費税等	1,076	1,338
前受金	1,072	—
契約負債	—	145
賞与引当金	1,596	2,395
受注損失引当金	873	78
その他	215	226
固定負債	6,839	6,264
長期借入金	900	500
リース債務	15	3
株式報酬引当金	432	418
退職給付引当金	4,871	4,721
資産除去債務	619	621
負債合計	15,882	16,458
純資産の部		
株主資本	41,259	44,469
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	30,834	33,904
利益準備金	171	171
その他利益剰余金	30,662	33,733
別途積立金	1,842	1,842
繰越利益剰余金	28,820	31,891
自己株式	△762	△622
評価・換算差額等	753	779
その他有価証券評価差額金	823	783
繰延ヘッジ損益	△70	△3
純資産合計	42,012	45,249
負債純資産合計	57,895	61,707

損益計算書

(単位：百万円)

科 目	(ご参考) 2021年9月期 (2020年10月1日から2021年9月30日まで)	2022年9月期 (2021年10月1日から2022年9月30日まで)
売上高	38,502	46,314
売上原価	29,775	36,793
売上総利益	8,727	9,521
販売費及び一般管理費	5,775	6,215
営業利益	2,952	3,305
営業外収益	2,361	2,134
受取利息及び配当金	2,320	1,972
その他	41	161
営業外費用	42	56
支払利息	8	8
外国源泉税	31	39
為替差損	2	7
その他	0	0
経常利益	5,270	5,383
特別利益	—	229
投資有価証券売却益	—	229
特別損失	411	77
固定資産除却損	0	16
投資有価証券評価損	401	57
その他	9	2
税引前当期純利益	4,858	5,536
法人税、住民税及び事業税	895	1,515
法人税等調整額	△110	△332
当期純利益	4,073	4,353

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

2022年11月9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2021年10月1日から2022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

2022年11月9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2021年10月1日から2022年9月30日までの第53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、2021年10月1日から2022年9月30日までの2022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」（2005年10月28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。

2022年11月15日

株式会社三菱総合研究所 監査役会

常勤監査役 厚田 理 郎 ㊞

常勤監査役 穎川 純 一 ㊞

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。

—経営理念・中期経営計画2023に沿った取り組みが進展—

当社グループは、シンクタンクで培った知見・ノウハウと、グループ会社の技術力を融合し、社会課題を起点にDXをはじめとした様々な課題解決策の社会実装を通じて、「レジリエントで持続可能な社会」の実現を目指しています。

「MPX」を分社化～VCP経営「エネルギー分野」の先頭ランナーとして一層の成長

電力市場の自由化に伴って、「卸電力の取引」が本格化しました。MPX（MRI Power Price Index）は、この取引のための公正価格や予測を提供するサービスです。2016年にサービスを開始して以降順調に成長し、このたびさらなる成長を目指して分社化しました。

エネルギーは、当社が強みを有する有力分野の一つです。官公庁業務で知見を蓄積してきた当社が、電力市場の自由化の制度設計もお手伝いする中で、将来必要になるサービスとしてMPXを開発・事業化しました。

また、いち早く市場を自由化した欧州で、豊富な実績を有するオランダのKYOS Holding B.V.（以下、KYOS社）と連携し、そのノウハウを活用してサービス提供しています。今回の分社化で、一層の成長を目指し、KYOS社との共同事業として新たなステージに踏み出しました。

中計2023では、このエネルギー分野のように、当社のシンクタンクとしての知見、強みを活かし、研究提言から実証、社会への実装に至る価値連鎖を強化することを目指しています。

MPXは、その先頭ランナーとして、自社サービスとして開始後順調に成長し、分社化にまで至った例となります。今後、価値連鎖する分野の広がりや各活動間の結びつきと規模をさらに拡大し、より多様で高度な社会課題の解決に向け、取り組んでまいります。

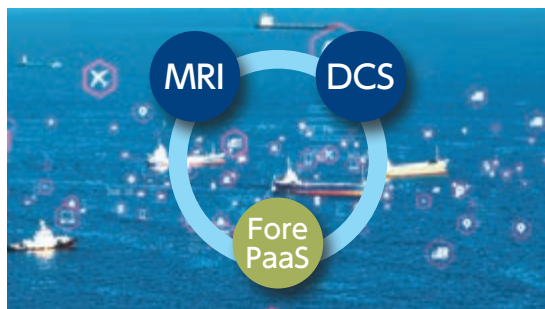


DX、データ駆動経営をMRI・DCS連携で支援

当社と三菱総研DCS株式会社の連携によって、海運業におけるDX、データ駆動経営をご支援しました。

お客様に対し温室効果ガスの排出量の計測・管理などを行うツールを提供するものですが、構想からわずか2か月で試行に至り、3,000隻から申し込みを頂戴しております。

このソリューションは、ビッグデータ解析ツールを有するフランスのForePaaS社と連携して実現しました。その後ForePaaS社は欧州最大のクラウドサービス事業者であるOVHCloud社に買収されており、今後はOVHCloud社とも連携し、様々な事業展開を図っていく予定です。



「サステナビリティ」ページを開設

当社グループは、経営理念で掲げた「豊かで持続可能な社会の実現」に向け、グループの「知」「人財」「共創基盤」を融合し、当社ならではの社会課題解決力を発揮してまいります。この方針に基づいた具体的な取り組みをわかりやすくご紹介するため、当社ウェブサイト内に、「サステナビリティ」ページを開設しました。

ページ内には、例えば気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の提言に基づく気候変動対応・環境開示（シナリオ分析に基づく気候変動リスクと機会、当事業への影響、対応策並びに指標・目標等）も掲載しています。

さらに、目指す社会の実現に向けて当社グループが重点を置く課題である「マテリアリティ」の紹介や、社会（Social）、企業統治（Governance）に関わる開示のほか、関連する当社研究員による提言や論考などもあわせて掲載しています。ぜひ一度ご覧ください。



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

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

お願い

新型コロナウイルス感染拡大防止の観点から、ご来場をお控え
いただくようお願い申し上げます。

なお、記念品及びお飲み物のご用意はございません。

開催日時 2022年12月21日（水曜日）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。

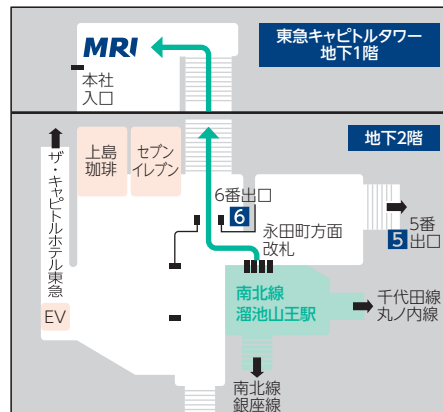
入館証をお渡ししますので、地下1階からエレベーターで4階までお上がりください。



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順路



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。

目的地入力是不要です!

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。

