

第51回 定時株主総会招集ご通知

開催日時 2020年12月18日（金曜日）
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 取締役8名選任の件
第3号議案 監査役2名選任の件

郵送（書面）又はインターネットによる議決権行使期限
2020年12月17日（木曜日）午後5時15分まで

新型コロナウイルス感染症拡大防止の観点から、株主総会当日のご来場はお控えいただき、極力書面又はインターネットによる事前の議決権行使をお願いいたします。

また、当日は以下の感染予防措置を予定しております。ご理解くださいますようお願い申し上げます。

- 会場内のお座席は間隔を広く取っており、席数が例年より大幅に減っております。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（37.5度以上の株主様はご入場をお断りする場合がございます）。
- 記念品及びお飲み物の提供は取り止めとさせていただきます。

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、当社ホームページをご確認ください。

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

株主の皆様へ



代表取締役社長 森崎 存

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年に三菱創業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が、本年9月に創業50周年を迎えることができました。この間ご支援・ご厚情を賜りました株主様、お客様をはじめ、すべてのステークホルダーの皆様に深く感謝申し上げます。

2020年9月期は、「中期経営計画2020」の最終年度として、「事業ポートフォリオ改革」「ビジネスモデル改革」「働き方改革」の3つの改革の総仕上げに取り組んだ結果、新型コロナウイルスによる影響を打ち返し、シンクタンク・コンサルティングサービスセグメント、ITサービスセグメントともに増収増益、グループ全体としても過去最高益を達成することができました。

創業50周年に当たり刷新いたしました経営理念のもと、「新中期経営計画2023」を策定、豊かで持続可能な未来の共創を使命として、世界ととも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てまいります。次の50年に向け、新たな一歩を踏み出した当社グループに今後ともご理解とご支援を賜りたく、宜しく願い申し上げます。

2020年12月

2020年9月期業績

●売上高 **920** 億円
前年度比 **2.2%**

●経常利益 **83** 億円
前年度比 **46.7%**

●親会社株主に帰属する当期純利益 **70** 億円
前年度比 **97.1%**

新経営理念

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

当社の果たすべき普遍的な使命

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

当社の目指す姿

未来を問い続け、変革を先駆ける

コミットメント

当社の約束

- | | |
|----------------|-----------------------------|
| 1 研鑽 | 社会や顧客への提供価値を磨き続ける |
| 2 知の統合 | 知の結節点となり、多彩な知をつなぐ |
| 3 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 |
| 4 挑戦 | 前例にとらわれず、社会の変革に挑戦する |
| 5 リアリティ | 責任を持って実現に取り組む |

目次

株主の皆様へ	1
第51回定時株主総会招集ご通知	3
株主総会参考書類	7
第1号議案 剰余金処分の件	7
第2号議案 取締役8名選任の件	8
第3号議案 監査役2名選任の件	17
第51回定時株主総会招集ご通知添付書類	
事業報告	25
企業集団の現況に関する事項	25
当連結会計年度の事業の状況	25
財産及び損益の状況の推移	29
重要な親会社及び子会社の状況	31
対処すべき課題	32
中期経営計画	35
主要な事業内容	37
企業集団の主要拠点等	37
従業員の状況	38
主要な借入先	38
会社の状況に関する事項	39
株式に関する事項	39
新株予約権等に関する事項	40
会社役員に関する事項	41
会計監査人の状況	45
連結計算書類	46
計算書類	48
監査報告書	50
トピックス	53

(証券コード3636)
2020年12月1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 森崎 孝

第51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51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、極力書面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、5～6頁の「議決権行使方法のご案内」に従い、
2020年12月17日（木曜日）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



書面（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、

2020年12月17日（木曜日）午後5時15分までに到着するようにご送付ください。



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、賛否をご入力の上、

2020年12月17日（木曜日）午後5時15分までに議決権をご行使ください。

6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

2020年12月18日（金曜日）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**

2020年9月期（2019年10月1日から2020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 取締役8名選任の件

第3号議案 監査役2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（書面）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（書面）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、スマートフォンと携帯電話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条に基づき、当社ホームページ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、当社ホームページに掲載させていただきます。



当社ホームページ <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

2020年12月18日（金曜日）
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

2020年12月17日（木曜日）
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6頁をご覧ください。

行使期限

2020年12月17日（木曜日）
午後5時15分まで

議決権行使書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2、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>

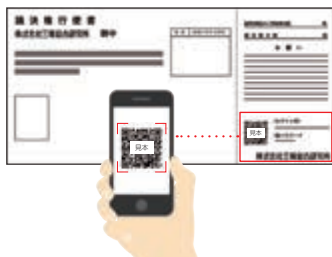
㈱ICJが運営する議決権電子行使プラットフォームの利用を事前に申し込まれた場合には当該プラットフォームより議決権をご行使いただけます。

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ーブの登録商標です。

- 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。

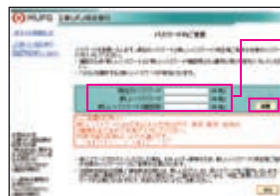
- 2 議決権行使書用紙に記載された「ログインID」及び「仮パスワード」を入力しクリック



「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**2020年12月17日（木曜日）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）
0120-173-027（受付時間 午前9時～午後9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当たりましては、継続的な安定配当を基本に、業績や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。

上記方針を踏まえ、2020年9月期期末の普通配当は1株につき55円といたしたいと存じます。また、当社は2020年9月に創業50周年を迎えましたことから、株主の皆様へ感謝の意を表するため、普通配当に加えて、記念配当30円を実施したいと存じます。これにより、期末配当は85円（普通配当55円、記念配当30円）となり、中間配当50円を合わせた当年度の配当は、1株当たり135円（普通配当105円、記念配当30円）となります。

1 配当財産の種類

金銭

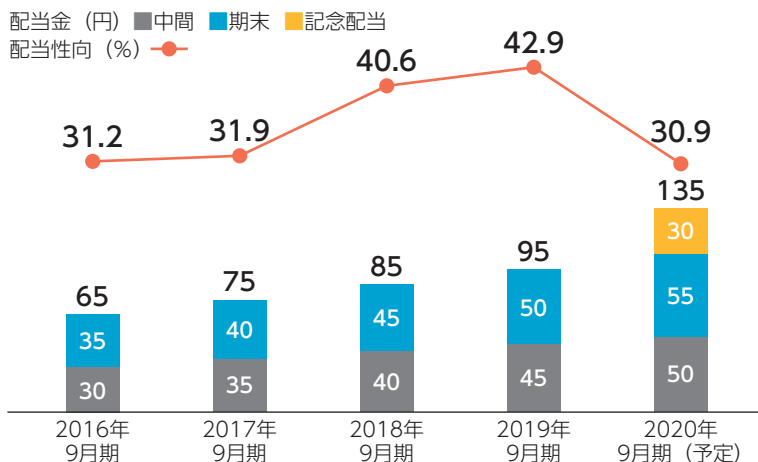
2 株主に対する配当財産の割当に関する事項及び総額

当社普通株式1株当たり55円に記念配当30円を加えた **85円**
総額 **1,396,014,755円**

3 剰余金の配当が効力を生じる日

2020年12月21日

(ご参考) 配当金・配当性向の推移



第2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	おおもり きょうた 大森 京太 (満72歳)	取締役会長	10年	再任
2	もり さき たかし 森崎 孝 (満65歳)	代表取締役社長 監査室担当	4年	再任
3	みずはら ひでもと 水原 秀元 (満62歳)	副社長執行役員 コーポレート部門長付	—	新任
4	まつした たけひこ 松下 岳彦 (満61歳)	常務取締役	9年	再任
5	くろやなぎ のぶお 畔柳 信雄 (満78歳)	社外取締役	11年	社外 独立 再任
6	ささき みきお 佐々木 幹夫 (満83歳)	非業務執行取締役	10年	再任
7	つくだ かずお 佃 和夫 (満77歳)	社外取締役	10年	社外 独立 再任
8	ばんどう まりこ 坂東 眞理子 (満74歳)	社外取締役	1年	社外 独立 再任

- (注) 1. 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. 取締役候補者畔柳信雄、佃 和夫及び坂東眞理子の3氏は、社外取締役候補者であります。当社は、畔柳信雄、佃 和夫及び坂東眞理子の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。
3. 社外取締役候補者の当社社外取締役としての在任期間は、本株主総会の終結の時をもって、畔柳信雄氏は11年、佃 和夫氏は10年、坂東眞理子氏は1年となります。
4. 当社は、畔柳信雄、佐々木幹夫、佃 和夫及び坂東眞理子の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。

候補者番号

1

おおもり

大森

きょう た

京太

1948年3月14日生（満72歳）



再任

所有する当社の株式数

34,100株

取締役在任年数

10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

1972年 4月 株式会社三菱銀行入行
2003年 6月 株式会社東京三菱銀行常務取締役
2007年10月 株式会社三菱東京UFJ銀行専務執行役員
2008年 6月 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ取締役副社長
2010年 9月 同社取締役
2010年12月 当社代表取締役社長
2016年12月 当社代表取締役会長
2017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

株式会社アイネス社外取締役
NCS&A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

もり さき
森崎たかし
孝

1955年1月1日生（満65歳）



再任

所有する当社の株式数

13,400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

- 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（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

▶ 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

みず はら ひで もと
水原 秀元

1958年1月4日生（満62歳）



新任

所有する当社の株式数

0株

▶ 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 米国三菱商事事社長（兼）北米三菱商事事社長EVP
2016年 4月 三菱商事株式会社常務執行役員北米統括（兼）北米三菱商事事社長
2019年 4月 北米三菱商事事社長（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（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付

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豊富な業務経験に基づき、当社の経営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

まつした
松下たけ ひこ
岳彦

1959年10月26日生（満61歳）



再任

所有する当社の株式数

8,400株

取締役在任年数

9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 富士通株式会社入社
1989年 1月 当社入社
2006年10月 当社人事部長
2010年 3月 当社経営企画部長
2011年12月 当社取締役執行役員
経営企画部長
2013年10月 当社取締役執行役員
人事部長
2015年10月 当社取締役執行役員
コーポレート部門副部門長
2016年11月 当社取締役執行役員
コーポレート部門長
2016年12月 当社代表取締役常務
コーポレート部門長
2019年10月 当社常務取締役（現任）

▶ 当社における地位及び担当

常務取締役

▶ 重要な兼職

三菱総研DCS株式会社代表取締役社長

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、当社常務取締役として、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

くろやなぎ

畔柳

のぶ お

信雄

1941年12月18日生（満78歳）



再任

社外

独立

所有する当社の株式数

5,700株

取締役在任年数

11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

1965年 4月 株式会社三菱銀行入行
2004年 6月 株式会社三菱東京フィナンシャル・グループ取締役社長
株式会社東京三菱銀行頭取
2005年10月 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ取締役社長
2006年 1月 株式会社三菱東京UFJ銀行頭取
2008年 4月 同行取締役会長
2009年12月 当社取締役（現任）
2012年 4月 株式会社三菱東京UFJ銀行相談役
2014年 4月 同行特別顧問
2018年 4月 株式会社三菱UFJ銀行特別顧問（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
東京海上日動火災保険株式会社社外取締役
株式会社東京會館社外監査役

社外取締役候補者とした理由

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、引き続き社外取締役候補者として推薦するものです。

候補者番号

6

さ さ き み き お
佐々木幹夫

1937年10月8日生（満83歳）



再任

所有する当社の株式数

6,900株

取締役在任年数

10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

1960年 4月 三菱商事株式会社入社
1998年 4月 同社取締役社長
2004年 4月 同社取締役会長
2010年 6月 同社取締役 相談役
2010年12月 当社取締役（現任）
2011年 6月 三菱商事株式会社相談役
2016年 4月 同社特別顧問（2020年6月退任）

▶ 当社における地位及び担当

非業務執行取締役

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、現在、当社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、引き続き取締役候補者として推薦するものです。

候補者番号

7

つくだ

佃

かず お

和夫

1943年9月1日生（満77歳）



再任

社外

独立

所有する当社の株式数

9,900株

取締役在任年数

10年（本株主総会終結時）

取締役会への出席状況

90%（9回／10回）

▶ 略歴

1968年 4月 三菱重工業株式会社入社
2003年 6月 同社取締役社長
2008年 4月 同社取締役会長
2010年12月 当社取締役（現任）
2013年 4月 三菱重工業株式会社取締役相談役
2013年 6月 同社相談役
2019年 6月 同社特別顧問（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特別顧問
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

社外取締役候補者とした理由

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

ばん どう ま り こ
坂東眞理子

1946年8月17日生（満74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%（8回／8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

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。

第3号議案

監査役2名選任の件

監査役西岡公一氏及び松宮俊彦氏は、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

え が わ じゅん い ち
穎川 純一

1961年1月23日生（満59歳）



新任

所有する当社の株式数

2,300株

▶ 略歴

1983年 7月 当社入社
2012年10月 当社グループ業務部長
2016年10月 当社コーポレート部門副部門長
2017年10月 当社経理財務部長
2019年10月 三菱総研DCS株式会社出向
（執行役員総合企画部担当（特命担当））
2020年10月 同社執行役員コーポレート部門副部門長
2020年12月 当社コーポレート部門付（現任）

監査役候補者とした理由

当社及び当社子会社における豊富な業務経験に基づき、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。

候補者番号

2

かわ かみ ゆたか
川上 豊

1952年6月13日生（満68歳）



新任

社外

独立

所有する当社の株式数

0株

▶ 略歴

1976年 2月 等松・青木監査法人（現有限責任監査法人トーマツ）入所
1980年 3月 公認会計士登録
1984年 7月 等松・青木監査法人米国ニューヨーク事務所駐在
1990年 6月 監査法人トーマツ（現有限責任監査法人トーマツ）パートナー
2007年 6月 同監査法人経営会議メンバー兼人事本部長
2016年 9月 有限責任監査法人トーマツ退職

▶ 重要な兼職

日本ビルファンド投資法人監督役員
アサヒグループホールディングス株式会社社外監査役

社外監査役候補者とした理由

長年にわたる公認会計士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。なお、同氏は、過去に社外取締役又は社外監査役になること以外の方法で会社の経営に関与した経験はありませんが、上記理由から、社外監査役としての職務を適切に遂行することができるものと判断しました。

- (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. 監査役候補者川上 豊氏は、社外監査役候補者であります。当社は、同氏を株式会社東京証券取引所が定める独立役員として新たに指定し、同取引所に届け出る予定であります。
3. 当社は、穎川純一及び川上 豊の両氏が選任された場合、両氏との間で、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。

以 上

(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		
	あつ だ 厚田	みち お 理郎 (満62歳)	2 年	100% (10回／10回)	100% (12回／12回)	
	え がわ 穎川	じゅんいち 純一 (満59歳)	—	—	—	
社 外	独 立	まつ お 松尾	けん じ 憲治 (満71歳)	5 年	100% (10回／10回)	100% (12回／12回)
社 外	独 立	いし はら 石原	くに お 邦夫 (満77歳)	1 年	100% (8回／8回)	100% (8回／8回)
社 外	独 立	かわ かみ 川上	ゆたか 豊 (満68歳)	—	—	—

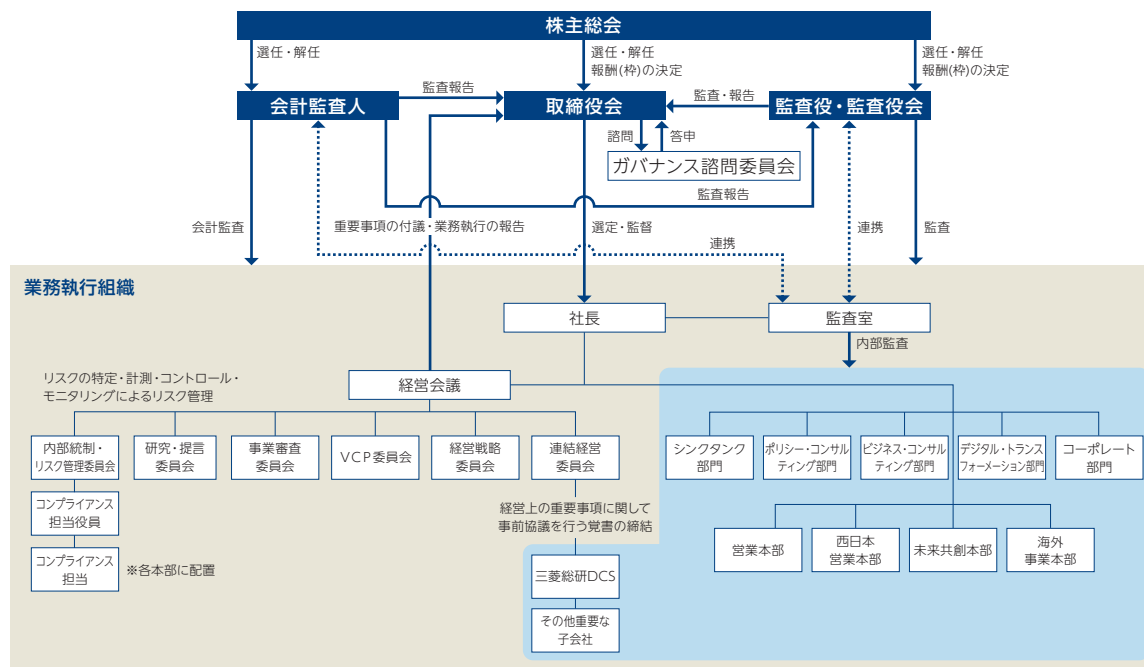
(ご参考) 当社のコーポレートガバナンスについて

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3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3名のうち2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8名を選任し、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。

● 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、情報システム、研究開発、人事、懲戒、大型プロジェクトの受注など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前記の「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

相談役制度の廃止

当社は、ガバナンス諮問委員会の審議を経て、2018年12月に会長・社長経験者が就任する「相談役」制度を廃止し、社会貢献活動等の対外活動に従事する場合に、「特別顧問」とする制度としました。特別顧問は、経営の意思決定には関与せず、経営陣による定例報告等も実施しません。

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。

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。

本年の分析・評価の結果、当社取締役会では自由闊達で建設的な意見交換が行われ、監督機能を発揮する体制が整備されており、適切にその機能を果たしていることが確認されました。

また、「中期経営計画2023」の策定においては、具体的かつ客観的なデータを用いた資料説明や複数回に及ぶ審議機会の提供など、社外取締役・社外監査役の理解向上への取り組みが高く評価されました。

一方で、取締役会の実効性をさらに高めるためには、グループベースでのリスク・ガバナンス管理の強化、後継者計画への関与等が重要と認識しております。

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 (2019年10月1日から2020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（2019年10月1日～2020年9月30日）の世界経済は、2019年10月から12月にかけて緩やかに拡大していましたが、新型コロナウイルス感染症の拡大により、2020年前半に世界金融危機時を上回る大幅な縮小を記録しました。5月以降、経済活動再開の動きが各国で進んでいますが、新型コロナの再拡大もあり、経済活動の持ち直しペースは鈍いものにとどまっています。米国経済は、新型コロナの影響でサービス業を中心に厳しい雇用環境が続いており、消費の重石となっています。欧州経済は、最悪期は脱したものの新規感染者の再拡大などもあり、経済活動は低い水準にあります。中国経済は、世界に先んじて内需を中心に経済活動が持ち直しに転じましたが、政策面での後押しによる投資増加の影響が大きく、消費は回復途上にあります。

わが国経済も、国内外での新型コロナの感染拡大により、2020年4～6月期は戦後最大のマイナス成長となりました。消費は、5月半ば以降の緊急事態宣言の段階的解除や各種消費刺激策の実施などを背景に持ち直しの動きがみられますが、雇用・所得環境の悪化が続く中、依然として消費は抑制されています。設備投資は、オンライン化や非接触化など新型コロナ対応の投資が下支え要因になっているとみられますが、設備過剰感や資金繰り懸念、先行きの不透明感の強まりを受け、企業の投資姿勢は慎重です。

このような環境のもと、当社グループは品質及び顧客満足を最優先しつつ、総合シンクタンクとして培った科学的手法、先端的な科学技術や政策・制度の知見及び総合的なソリューション提供力を活かした事業展開を進めました。

当連結会計年度は、「中期経営計画2020」（以下、「中計2020」）の最終年として、総仕上げに取り組みました。計画に基づき、従来の強みを活かして安定的に当社事業を支える公共分野や金融・カード分野を基盤事業と位置づけるとともに、公共分野の政策・制度の知見を活かして民間企業向けのコンサルティングとITソリューションへ展開する事業や、AI等を活用した新たなサービスを提供する事業を成長事業と位置づけ、メリハリを付けた事業運営を進めました。新たなサービスでは、エネルギーの市場予測情報サービスの拡大や、AIを活用した自治体相談業務支援サービスの本格化など、成長事業も着実な進展がみられます。これらを迅速に展開していくための営業体制を整え活動を強化したことで、重点分野であるエネルギー、ヘルスケア・ウェルネス、運輸・交通などでの成果も出ています。

新型コロナウイルス感染拡大に伴い、当社グループにも遂行中業務の中断・仕様変更、営業中案件の取り止め・延期等による影響が生じましたが、中計2020に沿った順調な成果があがってきたこともあり、当連結会計年度における業績には大きな影響はみられませんでした。また、ITサービスセグメントで2018年9月期に発生した品質課題案件については、対応作業が完了しました。

このような結果、当社グループの当連結会計年度における業績は、売上高は92,020百万円（前年度比2.2%増）、営業利益は6,231百万円（同21.5%増）となりました。また、持分法による投資利益並びに投資有価証券売却益の計上により、経常利益は8,387百万円（同46.7%増）、親会社株主に帰属する当期純利益は7,096百万円（同97.1%増）と大幅な増益となりました。

業績ハイライト

売上高

92,020百万円

前年度比 2.2 % 

経常利益

8,387百万円

前年度比 46.7 % 

親会社株主に帰属する 当期純利益

7,096百万円

前年度比 97.1 % 

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

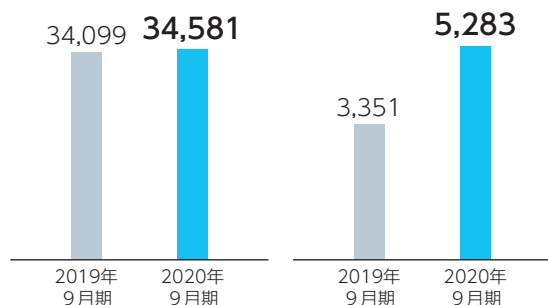
政策や一般事業に関する調査研究及び
コンサルティング

売上高構成比

38%

売上高 (百万円)

経常利益 (百万円)



当連結会計年度は、当社の基盤事業においてエネルギー、ヘルスケア・ウェルネス等の分野が堅調に推移しました。加えて、金融機関向けのコンサルティングサービスなどが伸長し、利益面でも貢献しました。こうした結果、売上高（外部売上高）は34,581百万円（同1.4%増）、経常利益は、株式会社アイネスの持分法適用関連会社化に伴う営業外収益の貢献が加わり、5,283百万円（同57.6%増）となりました。

ITサービス

▶ 主要な事業内容

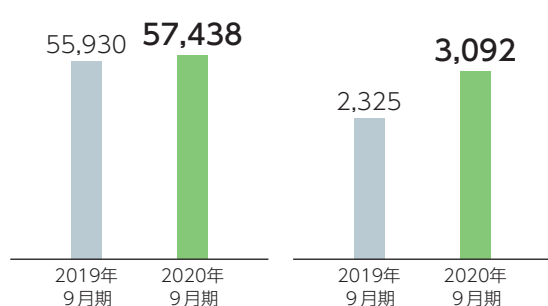
ソフトウェア開発・運用・保守、
情報処理・アウトソーシングサービス

売上高構成比

62%

売上高 (百万円)

経常利益 (百万円)



当連結会計年度は、金融・カード分野の案件拡大などに伴い、売上高（外部売上高）は57,438百万円（同2.7%増）となりました。一方、経常利益は、品質課題案件にかかる受注損失引当金戻入などにより、3,092百万円（同32.9%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584百万円、ITサービスで3,097百万円の設備投資を実施いたしました。その主なものは、ITサービスにおける千葉情報センターの設備更改、クラウド基盤設備投資及び顧客向けサービス用ソフトウェア投資であります。

(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。また、投資有価証券の所要資金の一部として、長期借入により1,700百万円を調達しております。

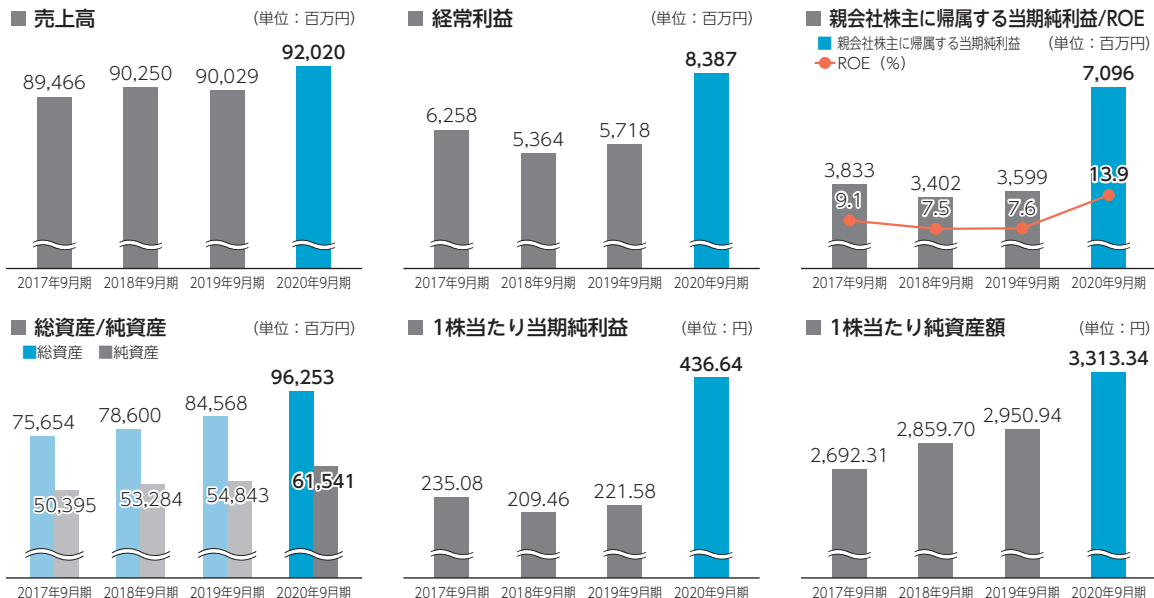
2 財産及び損益の状況の推移

(1) 企業集団の財産及び損益の状況の推移

区 分	2017年9月期	2018年9月期	2019年9月期	2020年9月期
売上高 (百万円)	89,466	90,250	90,029	92,020
営業利益 (百万円)	5,731	4,963	5,130	6,231
経常利益 (百万円)	6,258	5,364	5,718	8,387
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	3,833	3,402	3,599	7,096
1株当たり当期純利益 (円)	235.08	209.46	221.58	436.64
総資産 (百万円)	75,654	78,600	84,568	96,253
純資産 (百万円)	50,395	53,284	54,843	61,541
1株当たり純資産額 (円)	2,692.31	2,859.70	2,950.94	3,313.34
ROE (%)	9.1	7.5	7.6	13.9

(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。

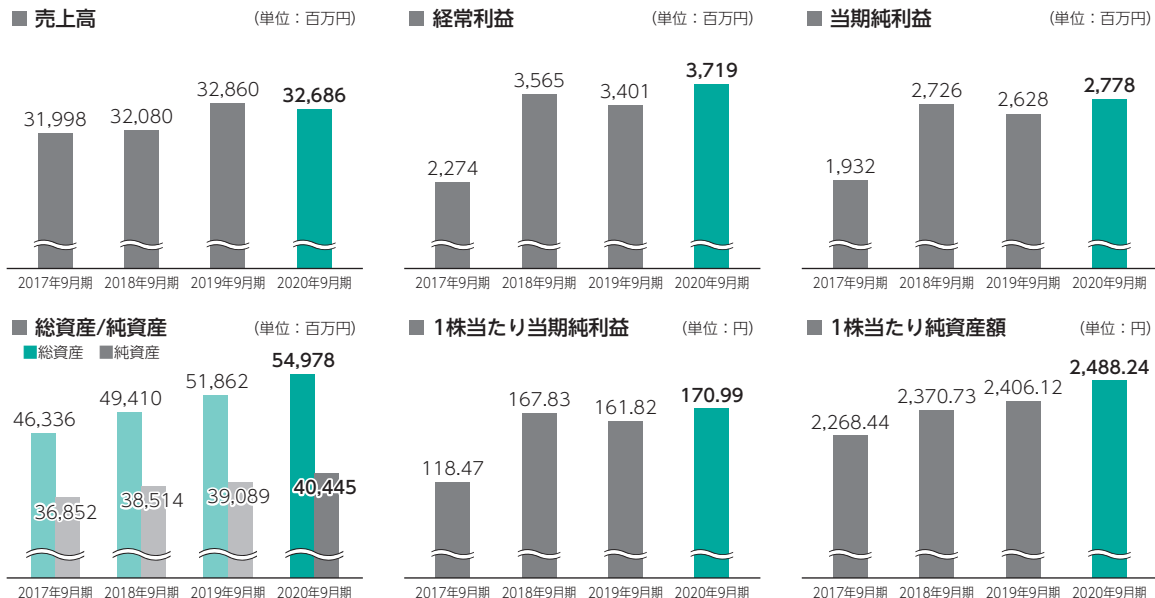


(2) 当社の財産及び損益の状況の推移

区 分	2017年9月期	2018年9月期	2019年9月期	2020年9月期
売上高 (百万円)	31,998	32,080	32,860	32,686
営業利益 (百万円)	1,611	2,723	2,718	2,834
経常利益 (百万円)	2,274	3,565	3,401	3,719
当期純利益 (百万円)	1,932	2,726	2,628	2,778
1株当たり当期純利益 (円)	118.47	167.83	161.82	170.99
総資産 (百万円)	46,336	49,410	51,862	54,978
純資産 (百万円)	36,852	38,514	39,089	40,445
1株当たり純資産額 (円)	2,268.44	2,370.73	2,406.12	2,488.24

(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 (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
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 ユ ー ビ ー エ ス	30	間接業務のシェアドサービス	80.0 (80.0)
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)
H R ソ リ ュ ー シ ョ ン D C S 株 式 会 社	90	ソフトウェア開発	90.0 (90.0)

(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. 連結子会社の迪希思信息技术（上海）有限公司は、2020年8月28日付で清算終了いたしました。

4 対処すべき課題

当社グループは、目指す社会像・企業像を実現するため、中期経営計画2023（以下、「本中計」）に基づき事業並びに経営基盤に係る改革に取り組み、事業上及び財務上の課題に対処していきます。

(1) 成長事業改革

当社グループが持続的に成長するためには、独自性の高いサービスを提供し続ける必要があります。

そのため、当社グループは、デジタルトランスフォーメーション（DX）事業、ストック型事業、海外事業を成長事業と位置づけ、新たな収益基盤の確立とVCP経営（価値創造プロセス経営）（*1）に基づく事業モデル及び事業ポートフォリオの転換を図ります。

日進月歩で進むICTを中心とした新技術への対応は、社会や企業にとって喫緊の課題となっており、ICTを業務革新や新商品・サービス開発、人々の行動変容等へつなげるDX拡充への取り組みが求められます。DX事業では、当社、三菱総研DCS株式会社、日本ビジネスシステムズ株式会社及び株式会社アイネスの4社による連携の進化と、グループ横断の事業展開を図りつつ、各社の強みを活かせる分野・お客様にリソースを重点的に投入していきます。

ストック型事業は、社会課題を解決し得る要素技術の特定・活用に関する分析力、政策提案力、目利き力を武器に、知的資産活用を通じて継続的かつ汎用性のある価値提供を展開しようとするものです。ヘルスケア、人財、環境エネルギー、MaaS（*2）、情報インフラ（5G・電波）を先行分野と位置づけ、パートナー連携や戦略的事業マネジメントによる事業拡大を目指します。

VCP経営のもとでの社会課題解決のアプローチは、国内に限らず海外にも展開可能と考えています。海外事業では、拠点設立を通じて現地力を強化し、社会課題解決を事業構想の起点として現地の課題・ニーズに即した事業を展開します。

本中計においては、官公庁・金融等を主なお客様とする基盤事業が生み出す収益などを活用し、成長事業に対する戦略的な先行投資、事業パートナーや将来的な協業パートナーへの出資等を積極的に行い、新たな収益基盤の確立を目指してまいります。

（*1）VCP：価値創造プロセス（Value Creation Process）の略称。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、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（バリューチェーン）の展開プロセスを意味する。

（*2）MaaS：Mobility as a Service、住民や旅行者の移動需要に対応して、複数の公共交通やそれ以外の移動サービスを最適に組み合わせ検索・予約・決済等を一括で行うサービス。

(2) 基盤事業改革

成長事業への戦略的な投資を行い、価値創出の循環を生み出すためには、当社グループの価値提供並びに競争力の源泉である基盤事業を一層強化し、成長事業との相互補完を拡大することが必要です。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という当社グループの基盤事業について、その領域・価値の転換を行い、品質及び生産性の向上を図る改革を進めます。

リサーチ・コンサルティング事業は、VCP経営における先行分野として、ヘルスケア、人財、環境エネルギー、MaaS、情報インフラ（5G・電波）など中長期視野で官民の対応が必要とされている分野を中心に、官公庁・民間企業に、社会・制度・システムのあるべき姿を提案することで課題・射程・優先順位が明確化し、能動的な事業展開・案件形成を図ることができます。また、総合シンクタンクとしての“知”を統合し、提供価値のさらなる向上を図ってまいります。

金融ソリューション事業は、お客様が直面している経営環境に対応し、提供価値向上による業容維持・転換を目指します。そのうえで、当社グループやパートナーとの連携により、金融におけるデータ多面活用、DX推進事業創出、金融及び金融行政、規制対応の在り方への提言を踏まえた事業創出などVCP経営に基づく新たな展開を図ります。

(3) シンクタンク事業改革

多くの社会課題を抱えるわが国は、将来にわたって持続可能な社会をどのように設計し、実現するかが問われています。そのためには、課題の全体像と相互関係を科学的かつ俯瞰的に捉え、各方面の英知を結集し、立場を越えた連携と協業によって対応することが必要になります。

シンクタンクを母体とする当社グループにとっては、目指すべき社会を構想し、広く政策提言を行うことも重要な役割です。

当社グループにおけるVCP経営の起点となる活動が「研究・提言」であり、シンクタンク事業の改革を通じて社会変革をリードする独創的な研究・提言を行うとともに、ステークホルダーへの情報発信力を強化します。また、「デジタルシンクタンク」の取り組みによる新たな価値創出を実現し、シンクタンク業界における破壊的創造（ディスラプション）を目指します。

研究・提言活動では、ポストコロナ社会における新たな社会像の実現に向け、先行分野を中心とした研究・情報発信を行います。シンクタンクの本来の機能である研究・提言力強化に向けて、研究人財の育成、研究プロセスの確立、社外ネットワーク活用による研究の質向上を図ってまいります。

「デジタルシンクタンク」への取り組みとして、自社業務・事業のDX化による競争力強化への重点投資を行います。これを起点に、新たなリサーチ・コンサルDXサービスの事業化を展開します。

(4) 人財・風土改革

当社グループにおいては、多彩な分野における高度プロフェッショナル人財が、最も重要な経営資源です。社会課題解決・未来社会実現に向けて当社自身の事業や提供価値を変革させていく中で、必要とする人財要件も変化しています。

優秀な人財を確保・育成し、当社グループの人財が存分に能力を発揮・活躍できる環境をさらに充実させるため、働き方改革も含めた人財・風土改革を進めます。

人財戦略では、VCP経営推進のため、人財ポートフォリオを考慮して新卒・中途両面の採用強化を図るとともに、DX・AIなどの多様な専門性をもつ人財が活躍するための人事制度・キャリアアッププランニングの強化を順次行ってまいります。

組織風土改革としては、新経営理念や新行動規準の全社浸透、変革に挑戦する組織風土づくり、社員の意識改革を進めます。

働き方改革では、新常態のもとでリモートワークをより適正化、高度化していくためのインフラ整備を進めます。感染症や災害対応におけるレジリエンス（強靱性）も兼ね備えた働き方、体制構築など新常態の新たな働き方を実践してまいります。

(5) 経営システム改革

会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は、株主をはじめお客様・社員・地域社会等ステークホルダーの立場を踏まえたうえで、透明・公正かつ迅速・果断に意思決定を行うガバナンスを継続的に向上させることが必要です。

また、当社グループに対する信頼の源は品質にあり、高い品質のサービスを提供してお客様に満足いただくとともに、情報セキュリティなどの面で高い信頼性を確保・維持することが重要です。目覚ましく進展するICTに対応していくうえで、ICTを活用した事業拡大や業務生産性の向上だけでなく、情報セキュリティに代表される「守り」の対応は、企業ブランド・信頼の維持・強化に欠かせません。

そのため、経営システム改革を通じて、ガバナンスの継続的な向上や高い品質・信頼性確保に取り組んでまいります。

具体的には、VCP経営を運用する仕組みとして、経営会議のもとで委員会をはじめとする管理体制を一層充実させます。また、連結経営における総合的なリスク対応力を強化し、協調・協働による統制を実現、新事業・新常態へ積極的に対応していきます。

また、経営を支える基盤システムとして、高い信頼性を備えたデジタルインフラ整備（守り）、新たな価値創造に貢献するDX推進（攻め）など、攻守両面の施策を進めてまいります。

中期経営計画

当社グループでは、2021年9月期から2023年9月期までの3カ年の「中期経営計画2023」（以下、「本中計」）を策定しました。本中計の対象期間は3カ年ですが、新たな経営理念のもとで、5年、さらにはその先を見据えた戦略と位置づけています。

本中計策定に当たり、コロナ禍にある現在を踏まえた目指すべき社会像と企業像を次のとおり掲げました。

- 社会像：レジリエントで持続可能な『自律分散・協調型』の社会
- 企業像：社会課題解決企業
～新たな経営理念に基づき、社会課題を解決し、社会変革を先駆ける

本中計では、この実現に向け、次の3つの基本方針に基づき事業を推進してまいります。

① VCP経営

VCPとは、価値創造プロセス（Value Creation Process）の略称です。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、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（バリューチェーン）の展開プロセスを意味するものです（下図参照）。VCPを意識・重視した経営を推進することで、財務・非財務・社会価値の極大化を実現することにつながります。



価値連鎖の重要な構成要素は、

- シンクタンクとしての「研究・提言」（VCP-A）
- お客様や社会の現状と課題の「分析」及び戦略や施策の「構想」（VCP-B）
- 事業や制度の「設計・実証」（VCP-C）
- 課題解決策の社会やお客様への「実装」（VCP-D）

の4つです。

当社グループが備えるVCP-A～Dの4つの機能を接続させ、グループのすべての活動をVCPに基づいて推進することで、社会変革の実現を目指します。

これまで、総合シンクタンクである当社の強みであり、収益基盤となってきたのはVCP-B・Cでした。一方で、社会課題を実際に解決し、社会変革を実現するために今後VCP-A・D領域の強化・成長が欠かせません。VCP-B・Cを維持しながら、VCP-A・Dの成長を加速させるため、重点的な投資を行います。

当社グループのVCPは、事業全体を社会課題解決に向けた一連の活動として捉えるものであり、SDGs（※1）、ESG（※2）などの概念も包含した独自のプロセスです。こうした当社グループならではのVCP経営を推進してまいります。

(*1)SDGs：Sustainable Development Goals、2015年9月に国連で採択された国際社会が2030年までに達成すべき開発目標。

(*2)ESG：企業が持続的に成長できるか否かを判断する指標として用いられる、Environment、Social、Governanceの3要素の総称。主に投資における指標として参照される。

② 連結経営

VCP経営の実効性を高めるために、連結経営による事業のさらなる多角化を図り、攻守両面においてグループとしての競争力を向上させます。特に、ITソリューションや実装サービスを含むVCP-Dの強化（事業）とグループの持続的成長（経営基盤）の観点から、連結経営を一層強化します。

当社と中核子会社である三菱総研DCSを中心に、持分法適用会社である日本ビジネスシステムズ（JBS）、アイネスを含む多様なパートナーとの連携により、VCP-D領域の事業を一層拡充します。

③ 新常態経営

新型コロナウイルス感染症が収束に向かうまでの「ウィズコロナ」から収束後の「ポストコロナ」へ、社会環境・事業環境は今後も大きく変化していきます。感染拡大・継続に伴い事業・業績に大きな影響を受けた業種・企業も多く、当社グループにおける特に民間企業のお客様向け事業にマイナスの影響が続く可能性もあります。一方で、こうした状況は、長年の社会課題を解決する機会であり、当社グループにとっての事業機会でもあります。

この状況を見据え、当社の強みである科学的知見に基づき、ICT・AI・IoTなどの先端技術を活用して新たな社会への変革を先駆ける「新常態」の経営を推進します。新たな潮流の分析・研究・提言（VCP-A領域）を強化するとともに、変革を余儀なくされる状況に対応するためのコンサルティングや具体的手法・ノウハウ等ツールを強化し、新常態に向けた事業を加速してまいります。

2021年9月期の取り組み

当期は、創業50周年を契機に刷新した経営理念のもとで策定した「中期経営計画2023」の初年度となります。その意味で、中計3年間のスタートだけでなく、次なる50年に向けた新たなスタートとなります。経営理念に定めた「未来を問い続け、社会の変革を先駆ける」取り組みを、全社一丸となって浸透させ、実践してまいります。

事業面では、前期の堅調さを背景に過去最高水準の受注残高をもって2021年9月期に入ることができました。こうした環境を活かしつつ、3年後を見据えた先行投資、例えば当社独自のサービス事業の展開に向けた新規研究開発や、DX基盤整備などへの設備投資、人財拡充などの投資を積極的に行い、中長期の持続的成長に向けた布石を打ってまいります。そのうえで、着実な事業成長も図っていく所存です。

「中期経営計画2023」で目指す『レジリエントで持続可能な社会』の実現に向け、「社会課題解決企業」としての取り組みを進めてまいります。

5 主要な事業内容 (2020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 (2020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
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
株式会社ユービーエス：東京都港区
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
HRソリューションDCS株式会社：東京都品川区

7 従業員の状況 (2020年9月30日現在)

(1) 企業集団の従業員の状況

従業員数	前連結会計年度末比増減
4,133名	122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	836名	41.0歳	13年8か月
そ の 他	141名	48.4歳	19年0か月
合 計	977名	42.0歳	14年5か月

(3) 当社の女性活躍の状況

管理職及びプロジェクト・マネジャーに占める女性比率 (うち、本部長に占める女性比率)	15.7% (12.9%)
新卒採用に占める女性比率 (2020年9月期実績)	21.6%

(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 (2020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	1,700百万円

会社の状況に関する事項

(2020年9月30日現在)

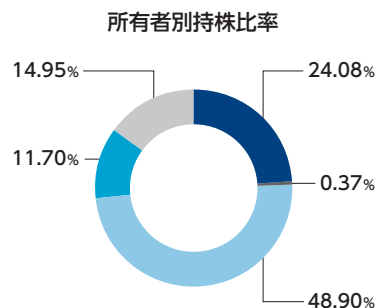
1 株式に関する事項

(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 4,247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	25	0.59	3,955	24.08
■ 金 融 商 品 取 引 業 者	24	0.57	62	0.37
■ そ の 他 の 法 人	104	2.45	8,031	48.90
■ 外 国 法 人 等	155	3.65	1,921	11.70
■ 個 人 ・ そ の 他	3,939	92.74	2,455	14.95
合 計	4,247	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（％）
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 ケ ミ カ ル 株 式 会 社	834,000	5.07
三菱総合研究所グループ従業員持株会	752,180	4.57
三 菱 マ テ リ ア ル 株 式 会 社	741,600	4.51
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	697,500	4.24
三 菱 U F J 信 託 銀 行 株 式 会 社	598,574	3.64
三 菱 地 所 株 式 会 社	598,500	3.64
A G C 株 式 会 社	598,500	3.64

（注）持株比率は、自己株式（377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（168,999株）は含まれておりません。

（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

(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	大 森 京 太	株式会社アイネス社外取締役 NCS & A株式会社社外取締役
代 表 取 締 役 社 長 監 査 室 担 当	森 崎 孝	三菱総研DCS株式会社取締役会長
代 表 取 締 役 副 社 長 コーポレート部門長	吉 川 恵 章	
常 務 取 締 役	松 下 岳 彦	三菱総研DCS株式会社代表取締役社長
取 締 役	畔 柳 信 雄 社外 独立	株式会社三菱UFJ銀行特別顧問
取 締 役	佐々木 幹 夫	
取 締 役	佃 和 夫 社外 独立	三菱重工業株式会社特別顧問
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
常 勤 監 査 役	西 岡 公 一	三菱総研DCS株式会社監査役
常 勤 監 査 役	厚 田 理 郎	
監 査 役	松 宮 俊 彦 社外 独立	松宮俊彦公認会計士事務所代表
監 査 役	松 尾 憲 治 社外 独立	明治安田生命保険相互会社特別顧問
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

- (注) 1. 取締役畔柳信雄、佃 和夫及び坂東眞理子の3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. 監査役松宮俊彦、松尾憲治及び石原邦夫の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. 取締役佐々木幹夫氏は、非業務執行取締役であります。
4. 監査役松宮俊彦氏は、公認会計士の資格を有しており、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。
5. 取締役畔柳信雄、佃 和夫及び坂東眞理子の3氏並びに監査役松宮俊彦、松尾憲治及び石原邦夫の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。
6. 当事業年度中の取締役及び監査役の異動
- 退任 取締役曾田多賀 (2019年12月18日退任)
- 監査役上原治也 (2019年12月18日退任)
- 新任 取締役坂東眞理子 (2019年12月18日就任)
- 監査役石原邦夫 (2019年12月18日就任)
7. 取締役畔柳信雄、佃 和夫及び坂東眞理子の3氏並びに監査役松宮俊彦、松尾憲治及び石原邦夫の3氏の重要な兼職の状況は、上記のほか後記「(4) 社外役員に関する事項」に記載しております。
8. 取締役佐々木幹夫氏は、2020年6月30日付で三菱商事株式会社特別顧問を退任しております。

(2) 取締役及び監査役の報酬等の総額

区 分	人員数 (名)	報酬等の総額 (百万円)
取 締 役 (うち社外取締役)	9 (4)	238 (18)
監 査 役 (うち社外監査役)	6 (4)	63 (18)
合 計 (うち社外役員)	15 (8)	301 (36)

- (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。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）を対象とした業績連動型株式報酬の限度額として、2017年9月期から2020年9月期までの4事業年度を対象に合計600百万円、以降、業績連動型株式報酬制度を継続する場合には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。
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。
4. 取締役の報酬等の総額には、業績連動型株式報酬引当金57百万円を含めて記載しております。
5. 役員賞与はありません。

(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) 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	畔 柳 信 雄	株式会社三菱UFJ銀行特別顧問(＊) 東京海上日動火災保険株式会社社外取締役(＊) 株式会社東京會館社外監査役
	佃 和 夫	三菱重工業株式会社特別顧問(＊) 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
監 査 役	松 宮 俊 彦	松宮俊彦公認会計士事務所代表 第一実業株式会社社外監査役 KDDI株式会社社外監査役(＊)
	松 尾 憲 治	明治安田生命保険相互会社特別顧問(＊) 株式会社三菱UFJ銀行社外取締役(監査等委員)(＊) 大同特殊鋼株式会社社外監査役
	石 原 邦 夫	東京海上日動火災保険株式会社相談役(＊) 東急株式会社社外監査役(＊) 日本郵政株式会社社外取締役 株式会社ニコン社外取締役(監査等委員)

(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. 取締役佃 和夫氏は、2020年6月24日付で株式会社インターネットイニシアティブ社外取締役に就任しております。

3. 監査役松宮俊彦氏は、2020年6月17日付でKDDI株式会社社外監査役に就任しております。

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
取 締 役	畔 柳 信 雄	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。
	佃 和 夫	9回/10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。
	坂 東 眞理子	8回/8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。
監 査 役	松 宮 俊 彦	10回/10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。
	松 尾 憲 治	10回/10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	8回/8回	8回/8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。

(5) 執行役員の状況

役 位	氏 名	職名等
常務執行役員	長 澤 光太郎	シンクタンク部門長
常務執行役員	岩 瀬 広	コンサルティング部門長
常務執行役員	鎌 形 太 郎	三菱総研DCS株式会社専務取締役
執 行 役 員	瀬谷崎 裕 之	シンクタンク部門副部門長
執 行 役 員	小 川 俊 幸	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	中 村 秀 治	全社組織所管、営業本部長
執 行 役 員	伊 藤 芳 彦	コンサルティング部門副部門長
執 行 役 員	野 邊 潤	コーポレート部門副部門長

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 49百万円

(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 2百万円

(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 135百万円

(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) 2019年9月期 (2019年9月30日)	2020年9月期 (2020年9月30日)
資産の部		
流動資産	47,635	56,028
現金及び預金	25,957	32,738
受取手形及び売掛金	13,134	13,596
たな卸資産	6,914	7,620
前払費用	1,478	1,945
その他	162	129
貸倒引当金	△12	△0
固定資産	36,932	40,224
有形固定資産	8,846	10,625
建物及び構築物	6,010	7,461
機械装置及び運搬具	11	7
工具、器具及び備品	1,330	1,539
土地	720	720
リース資産	582	843
建設仮勘定	191	52
無形固定資産	6,036	6,010
ソフトウェア	3,270	2,983
ソフトウェア仮勘定	132	957
リース資産	2,632	2,066
その他	1	2
投資その他の資産	22,049	23,589
投資有価証券	14,398	15,880
長期貸付金	8	5
敷金及び保証金	2,842	2,839
退職給付に係る資産	10	8
繰延税金資産	4,164	4,156
その他	630	702
貸倒引当金	△6	△4
資産合計	84,568	96,253

科 目	(ご参考) 2019年9月期 (2019年9月30日)	2020年9月期 (2020年9月30日)
負債の部		
流動負債	16,726	19,228
買掛金	3,344	3,934
1年内返済予定の長期借入金	—	400
未払金	2,880	1,765
未払費用	1,079	1,411
リース債務	882	984
未払法人税等	1,257	2,484
未払消費税等	1,169	2,325
前受金	317	393
賞与引当金	3,782	4,556
受注損失引当金	1,226	124
その他	785	848
固定負債	12,998	15,483
長期借入金	—	1,300
リース債務	2,553	2,202
株式報酬引当金	301	435
退職給付に係る負債	10,068	10,019
資産除去債務	51	1,516
その他	23	9
負債合計	29,724	34,712
純資産の部		
株主資本	46,107	51,589
資本金	6,336	6,336
資本剰余金	4,765	4,765
利益剰余金	35,585	41,039
自己株式	△579	△550
その他の包括利益累計額	1,833	2,267
その他有価証券評価差額金	1,906	2,239
繰延ヘッジ損益	△153	△74
為替換算調整勘定	11	1
退職給付に係る調整累計額	69	100
非支配株主持分	6,902	7,683
純資産合計	54,843	61,541
負債純資産合計	84,568	96,253

連結損益計算書

(単位：百万円)

科 目	(ご参考) 2019年9月期 (2018年10月1日から2019年9月30日まで)	2020年9月期 (2019年10月1日から2020年9月30日まで)
売上高	90,029	92,020
売上原価	70,134	70,779
売上総利益	19,895	21,240
販売費及び一般管理費	14,764	15,008
営業利益	5,130	6,231
営業外収益	703	2,303
受取利息	0	2
受取配当金	219	190
持分法による投資利益	427	2,050
その他	56	60
営業外費用	115	148
支払利息	28	43
為替差損	12	—
匿名組合投資損失	73	61
外国源泉税	—	33
その他	0	9
経常利益	5,718	8,387
特別利益	293	2,731
固定資産売却益	0	—
投資有価証券売却益	252	2,731
受取和解金	40	—
その他	0	—
特別損失	162	166
固定資産売却損	1	—
固定資産除却損	26	35
投資有価証券評価損	112	128
関係会社整理損	20	—
リース解約損	2	0
その他	—	2
税金等調整前当期純利益	5,850	10,952
法人税、住民税及び事業税	2,013	3,197
法人税等調整額	△72	△226
当期純利益	3,908	7,981
非支配株主に帰属する当期純利益	308	885
親会社株主に帰属する当期純利益	3,599	7,096

貸借対照表

科 目	(ご参考) 2019年9月期 (2019年9月30日)	2020年9月期 (2020年9月30日)
資産の部		
流動資産	18,358	20,581
現金及び預金	9,150	11,078
売掛金	4,309	4,468
仕掛品	4,251	4,421
前払費用	345	480
その他	314	131
貸倒引当金	△12	△0
固定資産	33,503	34,397
有形固定資産	518	1,035
建物	119	723
構築物	32	10
工具、器具及び備品	234	238
土地	1	1
リース資産	131	61
無形固定資産	836	973
ソフトウェア	824	964
その他	11	8
投資その他の資産	32,148	32,387
投資有価証券	7,197	2,657
関係会社株式	20,431	25,195
関係会社出資金	513	411
敷金及び保証金	1,775	1,773
長期前払費用	145	116
繰延税金資産	2,067	2,217
その他	21	21
貸倒引当金	△4	△4
資産合計	51,862	54,978

(単位：百万円)

科 目	(ご参考) 2019年9月期 (2019年9月30日)	2020年9月期 (2020年9月30日)
負債の部		
流動負債	7,418	7,179
買掛金	1,346	1,637
1年内返済予定の長期借入金	—	400
リース債務	31	30
未払金	2,292	638
未払費用	400	408
未払法人税等	624	540
未払消費税等	919	1,189
前受金	261	296
賞与引当金	1,399	1,842
受注損失引当金	—	11
その他	141	185
固定負債	5,354	7,353
長期借入金	—	1,300
リース債務	65	39
長期未払金	8	—
株式報酬引当金	301	435
退職給付引当金	4,979	4,961
資産除去債務	—	616
負債合計	12,772	14,533
純資産の部		
株主資本	38,531	39,697
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	27,923	29,060
利益準備金	171	171
その他利益剰余金	27,752	28,889
別途積立金	1,842	1,842
繰越利益剰余金	25,910	27,047
自己株式	△579	△550
評価・換算差額等	557	748
その他有価証券評価差額金	711	822
繰延ヘッジ損益	△153	△74
純資産合計	39,089	40,445
負債純資産合計	51,862	54,978

損益計算書

(単位：百万円)

科 目	(ご参考) 2019年9月期 (2018年10月1日から2019年9月30日まで)	2020年9月期 (2019年10月1日から2020年9月30日まで)
売上高	32,860	32,686
売上原価	24,907	24,866
売上総利益	7,952	7,819
販売費及び一般管理費	5,233	4,984
営業利益	2,718	2,834
営業外収益	760	991
受取利息及び配当金	746	979
その他	13	11
営業外費用	77	106
支払利息	3	11
匿名組合投資損失	73	61
外国源泉税	—	33
その他	0	0
経常利益	3,401	3,719
特別利益	292	—
投資有価証券売却益	252	—
受取和解金	40	—
特別損失	125	137
固定資産除却損	10	8
リース解約損	2	0
投資有価証券評価損	112	128
税引前当期純利益	3,568	3,581
法人税、住民税及び事業税	1,090	1,036
法人税等調整額	△150	△234
当期純利益	2,628	2,778

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

2020年11月10日

株式会社 三菱総合研究所
取締役会 御中有限責任監査法人 トーマツ
東京事務所指定有限責任社員 公認会計士 京嶋 清兵衛 ㊞
業務執行社員指定有限責任社員 公認会計士 石川 喜裕 ㊞
業務執行社員

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2019年10月1日から2020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。

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

2020年11月10日

株式会社 三菱総合研究所
取締役会 御中

有限責任監査法人	トーマツ
東京事務所	
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 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2019年10月1日から2020年9月30日までの第51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。

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、2019年10月1日から2020年9月30日までの2020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。

2020年11月12日

株式会社三菱総合研究所 監査役会

常勤監査役 西岡 公一 ㊞

常勤監査役 厚田 理郎 ㊞

監査役 松宮 俊彦 ㊞

監査役 松尾 憲治 ㊞

監査役 石原 邦夫 ㊞

(注) 監査役松宮俊彦、松尾憲治及び石原邦夫は、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

新経営理念の策定まで

創業50周年を機に、新たな経営理念を発表しました。理念をまとめるに当たり、2018年から社員参加型のプロジェクトをスタートし、“社会や会社を変えたい”という思いを胸に全社員が参加しました。

新経営理念はこちらをご覧ください。

 <https://www.mri.co.jp/company/policy/principles/index.html>

2018年11月

<全社プロジェクト始動>

有志メンバーが集まり、どのように経営理念を見直していくか、50周年を迎える2020年までの計画をたてました。これからの当社の道しるべとなる一大プロジェクト。全社を巻き込んで、社員全員の思いを反映する道筋を模索しました。

2019年 5月

<ワークショップと対話による議論の深化>

「MRIは何をする会社か」「大切にしたいことは何か」「どんな未来を実現したいか」、ワークショップや社内懇親スペースで熱い議論を交わしました。



2019年10月

<タスクフォースによるビジョン策定>

社員による特別チーム（タスクフォース）を立ち上げ、社員の思いを具体的に「言葉」にしていきました。キーワードは「社会課題解決」や「変革」。メンバーが討議を重ねて案を作り、役員はじめ社員から、多くの激励、共感等が集まりました。



2020年 5月

<外部有識者を含め最終検討・調整>

検討が進んだ新しい理念案を通して、社外から当社はどう見えるのか、これからの当社に期待することは何か、様々な意見を伺いました。“当社の強みを活かし、知をつないで変革を目指す”私たちの思いに共感が得られました。

2020年11月

<新経営理念を公表>

約2年間の過程は、共通の思いや挑戦したいことが社員一人ひとりの中に芽生えた期間でもあります。これからは理念を行動に移して実践していく、本当のスタートです。

50周年記念ページ・コロナ特設ページのご案内

当社は9月1日に創業50周年を迎え、50周年記念ページを刷新・公開しました。先日公表した新経営理念の解説に加え、50周年記念研究や先端技術メガトレンドシリーズのコラムなど当社の取り組みを掲載しています。遠い未来のようにも思える50年後ですが、むしろ身近なものとしてワクワクするような、またそうした未来を先駆ける当社の魅力を感じていただけると幸いです。

 50周年記念サイト Top
<https://www.mri.co.jp/50th/>



新型コロナウイルス（COVID-19）感染拡大の動きを受け、公式サイトに特設ページを設け、さまざまな情報を発信しています。引き続きコロナ禍への対応策とポストコロナの展望について、さまざまな視角から分析や提言を行ってまいります。

 <https://www.mri.co.jp/knowledge/column/covid-19/index.html>



今後も、当社活動をより広くご紹介するために、魅力ある情報発信に努めてまいります。

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 (フリーダイヤル 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

(フリーダイヤル 9:00~17:00 土・日・祝日を除く)

メ 毛

This image shows a full page of a handwriting practice worksheet. It consists of multiple sets of three horizontal dashed lines spaced evenly down the page, providing a guide for letter height and placement. The background is plain white, and there are no other markings or text present.

メ モ

Handwriting practice lines consisting of 20 horizontal dashed lines.

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、記念品のご用意はございません。

開催日時 2020年12月18日（金曜日）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。

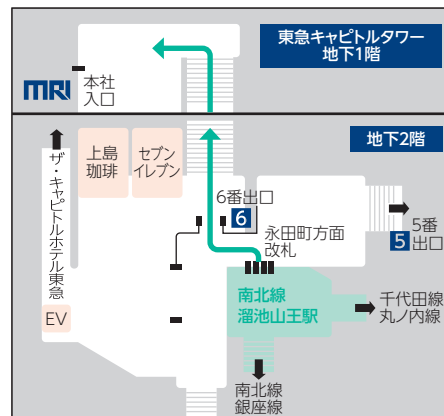
入館証をお渡ししますので、地下1階からエレベーターで4階までお上がりのください。



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



MRI 株式会社三菱総合研究所

<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。

