



HX

Healthcare Transformation
Human Transformation

GX

Green Transformation

DX

Digital Transformation

三菱総研
グループレポート
2023



ブランドメッセージ

人の暮らしを、より良くするとは。
誰も取り残さない、明日とは。

理想かもしれない。
矛盾と向き合う日々かもしれない。

でも、きっとその問いに答える
知があると、私たちは信じています。

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

そうした知を社会へ実装していくことが、
私たちシンクタンクの役目だと。

仲間やパートナーと
ともに同じほうを見て。
みながよろこぶ暮らしを描いて。

一歩ずつ。より良い明日へ。

その知と歩もう。

MRI 三菱総合研究所

未来社会構想
社会の未来を切り拓く

未来実装企業グループとして
「コア・コンピタンス」

経済センター 藤井倫雅

MRI 三菱総合研究所

構 想 力

Perspective



1970年。高度経済成長期を経て山積する
社会課題の解決策と新時代への針路を見出すために
「独立・学際・未来志向」のシンクタンクとして創業。

三菱総研グループ

フォーラム2023

1980年代
解析・
シミュレーションモデルを
駆使した予測、提言



CRAY-1 (スーパーコンピュータ)

1980~2000年代
産官学ネットワークを活かした
学際的アプローチで
政策形成



関係省庁への提言

2010年代
問題の抜本的な解決に向けた
独自のアプローチで
お客様のDXを推進



「DX事業特設サイト」を公開

2020年代
2020年に創業50周年を
迎える
「100億人・100歳時代の
持続可能な社会に関する
提言」を発信



創業50周年記念フォーラム

2023年
「新・未来社会構想」を公表

2023年11月に開催した「三菱総研グループフォーラム2023」では、「新・未来社会構想:デジタル社会の未来を切り拓く」をテーマに当社研究員が研究成果を発表するとともに、産官学の有識者を迎えてパネルディスカッションを実施。来場者は184人、ライブ配信の視聴者も600人を超えるなど好評を博しました(P.77)。

育み紡いできた「知」を源泉に——

「VUCAの時代」の
“あるべき未来”を問い続ける。

写真:三菱総研グループフォーラム2023での成果発表の様子

未来実装企業グループとして 「目指す姿」

21世紀。サステナビリティへの確固たる意志が問われる中、社会課題解決をミッションとする経営理念のもと、価値共創に向けた社内外連携を加速。

2000年代
構想～社会実装に向けた
実証事業を展開



デジタル地域通貨事業の
開発・実証

2005年
現三菱総研DCSを子会社化し
ソリューション事業を強化



総合シンクタンクの知見と
IT技術力を融合

2010年代
「Think & Act Tank」を標榜し、
社会実装事業を展開



メガソーラー事業

2020年代
価値創造プロセス「VCP」による
社会実装事業を拡大



2022年（公財）日本財団無人運航船事業
MEGURIに参画

2023年
「2030年のありたい姿」に向けた中期経営計画2026を策定

先行き不透明な時代。「シンクタンク × IT企業グループ」としての当社の果たす役割が高まる中、当社は「2030年のありたい姿」——研究・提言からIT実装・サービスまでをワンストップで提供する存在感のある企業グループ——を掲げると同時に「中期経営計画2026」を発表しました(P.31-44)。

構想力を起点に社会に役立つ価値を実装——
“社会変革を先駆ける
未来実装企業グループ”として。

Perseverance

写真：当社は（公財）日本財団が推進する無人運航船プロジェクト「MEGURI2040」に、国内51社で構成するコンソーシアムメンバーとして参加し、無人運航船の社会実装に向けた技術開発および必要な制度整備などの取り組みを進めています。

未来実装企業グループとして
「創造力の原点」

タビ Passion コミュニティ マ

2030年へ。多様化・複雑化する社会課題解決への
意志と情熱を共有する官民のお客様、協業パートナーとともに
未知の世界に挑戦。

1970年代
業界共通の課題解決を目指す
「マルチクライアントプロジェクト」
開始



業種業態を超えて
多様な知見を結集

1990~2000年代
産官学民など
多様なステークホルダーと連携して
政策形成



マルチステークホルダーでの
議論を推進

2010年代
社会課題解決に向けた
共創プラットフォームを創設



「未来共創イノベーションネットワーク」
発足(2017年)

2021年
共創プラットフォームの
機能を拡充



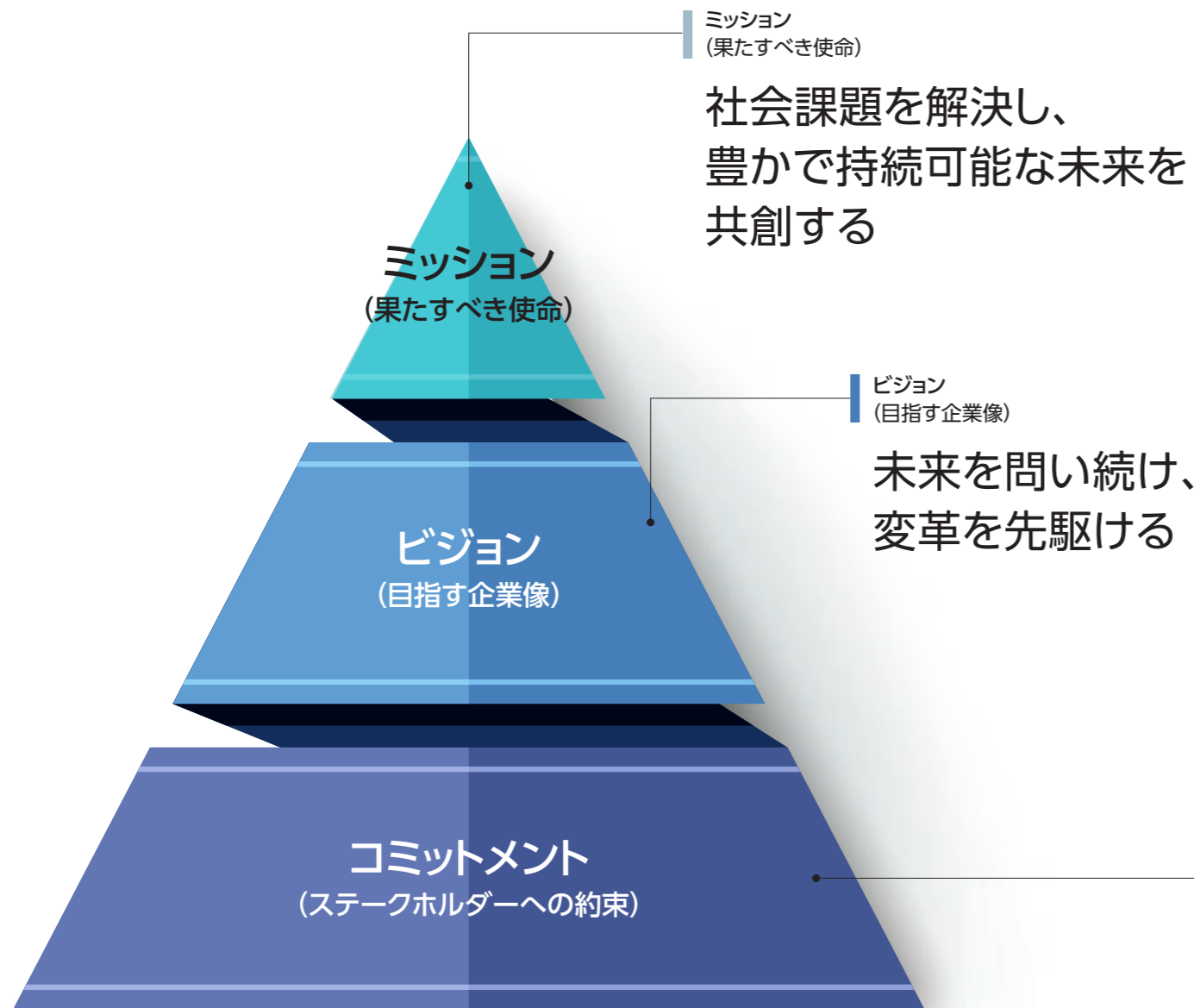
未来共創イニシアティブ(ICF)

2023年
2030年を視野に「ブランドメッセージ」を発信

当社グループの創造力の原点にあるのは、人がもつ尽きない「好奇心」や「情熱」、人と人との対話から生まれる小さな「知」の積み重ね——
そんな社員たちの想いを多くのステークホルダーの皆様と分かち合うために、ブランドメッセージ「その知と歩もう。」を策定しました(P.1-2)。

パートナーへの熱量やリスペクト精神——「人間力」を発揮して——
想いを重ね合わせて
コレクティブ・インパクトを創出する。

写真: 当社は、ダイバーシティや働き方改革への取り組みを進めていくために、
社員同士の対話を重視しています。



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

私たちは、社会やお客様の課題解決に必要な価値を提供し続けます。
常に社会潮流や技術動向、顧客ニーズを先取りし、自身の価値を磨き続け、相互に高め合います。

第2の約束 **知の統合**

知の結節点となり、多彩な知をつなぐ

私たちは、個性や違いを尊重した知の結節点となり、社内外・国内外の多彩な知をつなぎます。
知と知の新結合を生み出すとともに、社会、お客様、パートナー等と大きな共創の動きをつくり出します。

第3の約束 **スタンス**

科学的知見に基づき、あるべき未来への道筋を示す

私たちは、あるべき未来社会の姿を問い続け、進むべき道筋を構想として旗幟鮮明に示します。
スタンスをとる姿勢には反論や批判を伴いますが、科学的知見と信念と共創の精神に基づいて行動します。

第4の約束 **挑戦**

前例にとらわれず、社会の変革に挑戦する

私たちは、前例にとらわれず迅速果敢に挑戦し、構想で終わらせることなく、社会の変革を目指します。
構想を提言した私たちが実現に向けて最初に走り出し、社会やお客様の期待と共感を呼び起こします。

第5の約束 **リアリティ**

責任を持って実現に取り組む

私たちは、経験に基づく実践知を重視し、構想のリアリティを追求します。
様々なステークホルダーの皆様とともに、責任を持って構想の実現に取り組めます。



価値観

- ブランドメッセージ 1
- 未来実装企業グループとして 3
- 経営理念 9

当社グループの業容の理解促進のため、2023年に発表したブランドメッセージ「その知と歩もう。」を起点に、創業以来培ってきた当社グループの強みを、3つのキーワード——「構想力」「実装力」「ヒューマンタッチ」と主要実績で紹介いたします。

長期ビジョン

- 長期ビジョンと中期経営計画2026 31

当社は、2024年度からスタートした3か年の中期経営計画2026(中計2026)において、さらなる規模拡大と収益力強化を目指して「2030年のありたい姿」を策定しました。この目標に向けて、ホップ、ステップ、ジャンプの段階を定義し、中計2026はステップの期間と位置づけています。長期目標をふまえた戦略とすることで、成長への意志と成長ストーリーの明確化を図りました。

ビジネスモデル

- 価値創造モデル 13
- 価値創造モデル:強み 15
- 価値創造モデル:サステナビリティ経営 17

当社グループは、「シンクタンク・コンサルティングサービス」と「ITサービス」を掛け合わせた4つのソリューション事業を展開しています。また、お客様やビジネスパートナー、グループが一体となって「A:研究・提言」「B:分析・構想」「C:設計・実証」「D:社会実装」までの一貫したバリューチェーンを構築することで、当社グループならではのアウトカムの創出を目指しています。

- トップメッセージ 19

事業戦略

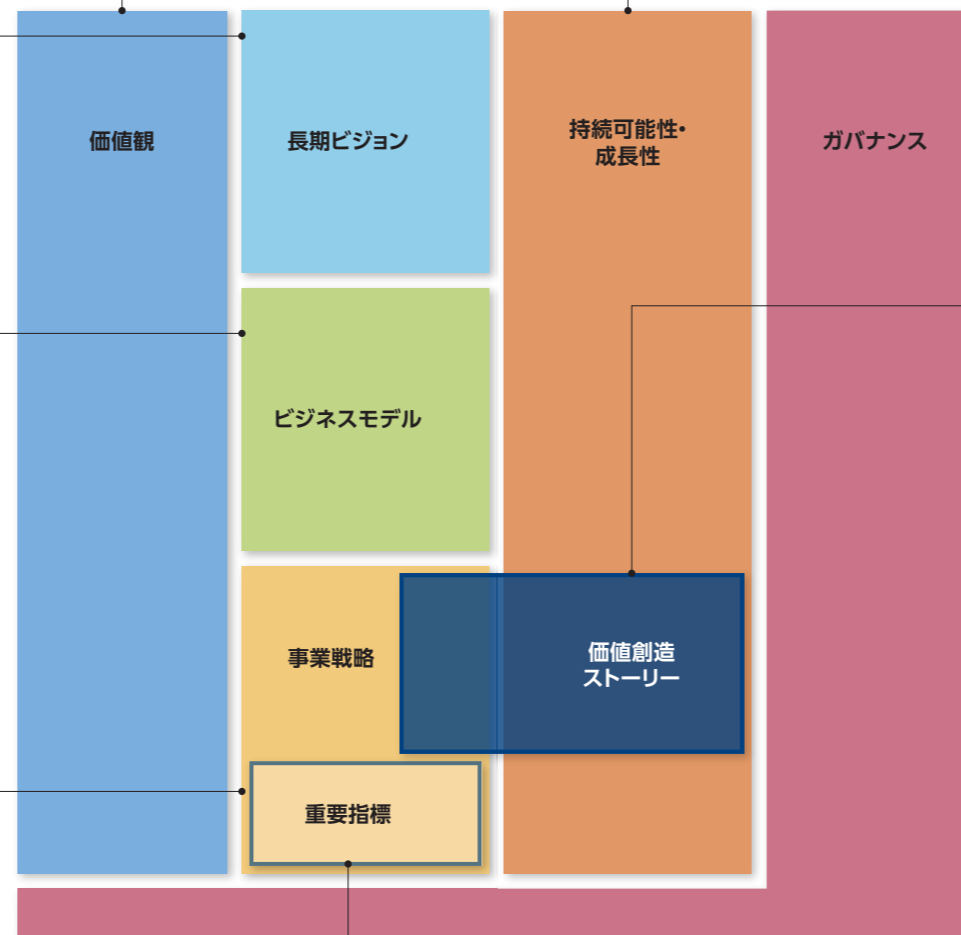
- 過去の中期経営計画の振り返り 29
- 中期経営計画2026 33
 - 事業戦略 37
 - Focus デジタルイノベーション事業の現在地 41
 - 基盤戦略 43
- コーポレート部門長(経理財務所管役員)メッセージ 45
- 事業戦略を推進するグループ体制 47
- 部門別の戦略 49

「2030年のありたい姿」からのバックキャストिंगによって、中計2026における具体的な目標や戦略を策定しました。また、将来成長に向けた資金使途を資本政策として開示しました。

重要指標

- 「3つの価値」の目標、指標 35
- 10年間の財務サマリー 97

「2030年のありたい姿」からバックキャストした財務・非財務・社会価値のそれぞれの指標を紹介します。



持続可能性・成長性

- 人的基盤 65
 - 人事戦略(採用・育成・配属) 66
 - 働き方改革・健康経営 69
 - DE&I 70
- 知的・共創基盤 73
 - 知的資本 73
 - 社会関係資本 76
- 社会信頼基盤 81
 - 環境 81
 - 情報セキュリティ 85

競争力の源泉と位置づける「知的・共創基盤」「人的基盤」の強化策、サステナビリティ戦略の基軸となる環境対応や情報セキュリティなど「社会信頼基盤」の強化策について紹介します。

価値創造ストーリー

- Story 1 ① 個人のウェルビーイング 医療・介護DX 55
- Story 2 ① 個人のウェルビーイング 人材 57
- Story 3 ② 社会の持続可能性 再生可能エネルギー／サーキュラーエコノミー 59
- Story 4 ③ 技術による社会変革 デジタルインフラ 61

中計2026の「事業戦略」で注力するDX事業、GX(エネルギー・循環)事業、HX(人材、ヘルスケア)事業が生み出すそれぞれの社会価値について、具体的な取り組みを紹介します。

ガバナンス

- 社会信頼基盤
 - コーポレートガバナンス 87
 - 社外取締役メッセージ 95
 - 取締役会議長メッセージ 96

取締役会の実効性向上、取締役の多様性向上など、コーポレートガバナンス強化の状況について紹介しています。

- 会社概要 99

編集方針

本グループレポートは、「未来を問い続け、変革を先駆ける」ビジョンのもと、社会課題解決企業として価値を創造し続ける当社の活動を、成長戦略、業績・財務情報などと関係づけて紹介するとともに、持続的な成長に不可欠なE(環境)・S(社会)・G(ガバナンス)に関する取り組みを一貫した価値創造ストーリーとして示すことを目的としています。

編集にあたっては、IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省「価値協創ガイダンス」のフレームを参考にしています。

なお、本レポートは当社が発行する有価証券の投資勧誘を目的としたものではなく、何らかの保証・約束をするものではありません。記載されている意見や見通しは、レポート作成時における当社の見解で

あり、その情報の正確性および完全性を保証または約束するものではありません。将来の業績は当社の見込みとは異なる可能性があります。

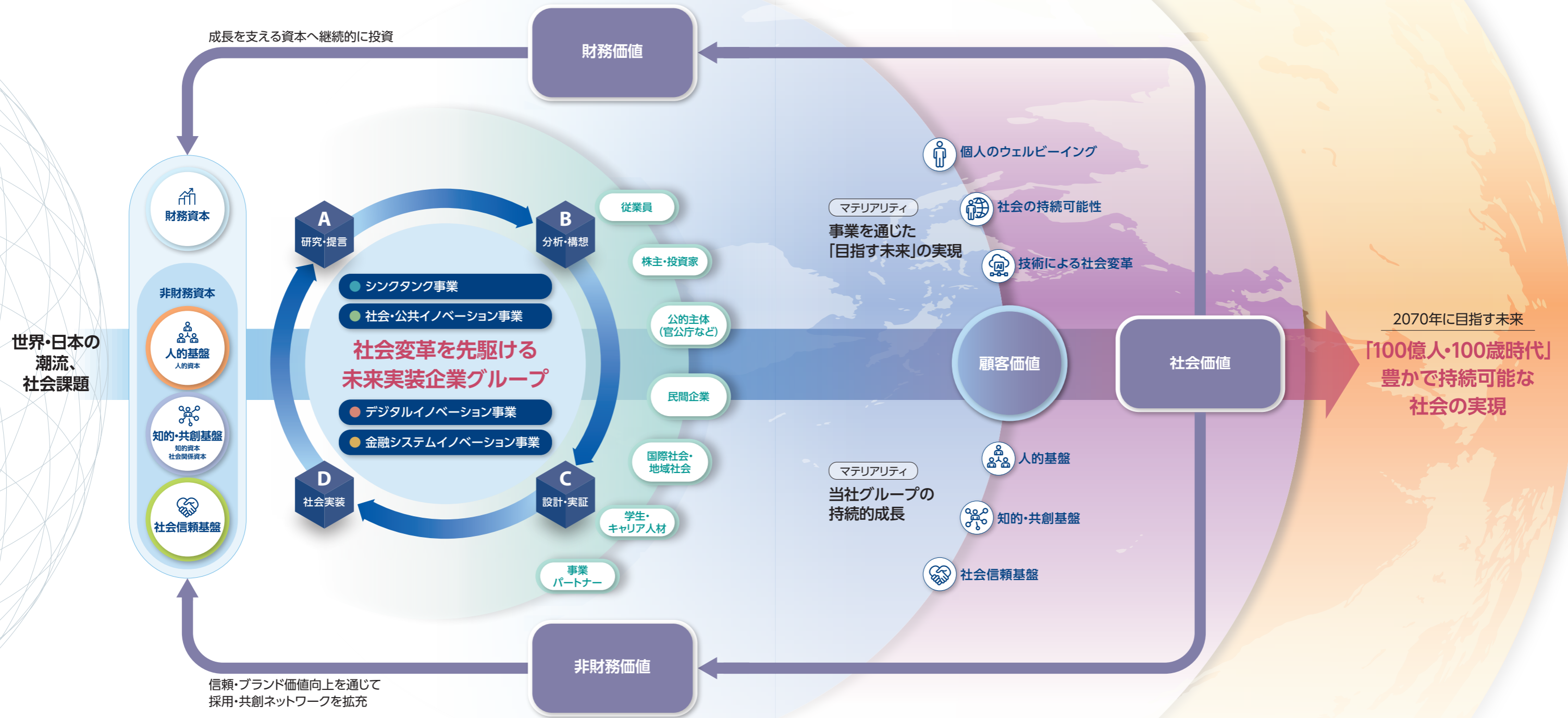
対象期間

原則として2023年度(2022年10月～2023年9月)を対象としていますが、一部に2024年度(2023年10月以降)の内容も含まれます。

発行

2024年3月(年次報告として毎年発行)

グループ一体となって「未来社会実装力」を高めながら 社会・非財務・財務の「3つの価値」を追求



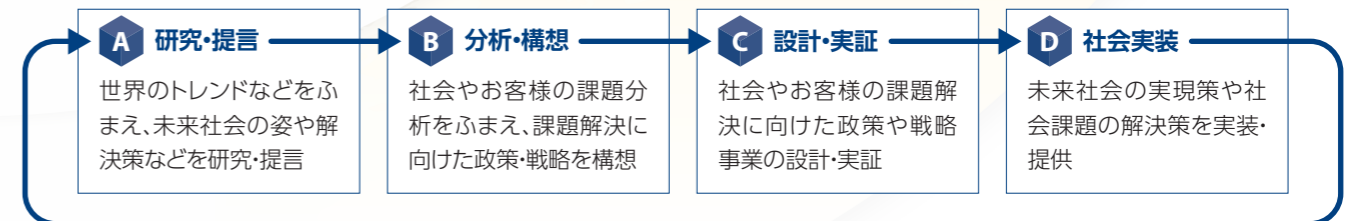
当社グループは、シンクタンク・コンサルティングサービス (TTC) とITサービス (ITS) を併せ持つユニークな企業グループとして、政府や地方自治体、企業などのお客様に対して4つの戦略領域に事業を再編し、お客様や社会のさまざまな経営課題・社会課題解決に貢献しています。

課題解決にあたっては、それぞれの事業部門が高度で専門的な政策・制度・経営戦略への知見を起点とした各種のソ

リューション、サービスを提供しています。また、お客様やビジネスパートナー、グループが一体となって「A: 研究・提言」「B: 分析・構想」「C: 設計・実証」「D: 社会実装」までの一貫したバリューチェーンを構築することで、より大きなアウトカムを生み出すVCP (Value Creation Process: 価値創造プロセス) 経営に取り組んでいます。

VCP経営の概要

従来のB、C中心の取り組みをAやDに広げることにより、一層の社会課題解決を実現する。



シンクタンク機能を超えて、ITソリューション機能を超えて、三菱総研グループならではの強みを創出



強化し続けてきた経営資本

人的基盤

多彩で高度なプロフェッショナル人材
 研究員数(三菱総研+エム・アール・アイリサーチアソシエイツ)
1,135人 (2023年9月現在)

三菱総研の研究員の専門分野(2023年9月30日現在)

その他	40	機械・航空宇宙	62
社会・教育	52	電気・電子・通信	49
法律・政治・政策	83	情報・システム科学	71
経営・商学	62	建築・土木・都市工学	96
経済	68	エネルギー・原子力・物理	92
社会科学	305人	化学・生物・農林・地学	98
合計	990人	自然科学	685人
その他	51	化学・生物・農林・地学	98
環境工学・環境学	74	数理工学・数学	28
資源・材料・金属	27	管理工学・経営工学	37

三菱総研DCSの情報処理技術者試験等合格者数
 (2023年10月現在)

ITストラテジスト	24
システムアーキテクト	65
プロジェクトマネージャ	60
ネットワークスペシャリスト	64
データベーススペシャリスト	63
エンベデッドシステムスペシャリスト	1
ITサービスマネージャ	19
情報セキュリティスペシャリスト	109
システム監査技術者	16
応用情報技術者	534
情報処理安全確保支援士	19
電気通信主任技術者	6
ITコーディネータ	26
PMP	153
合計	1,159人

知的・共創基盤

蓄積してきた知識・ノウハウ・実績
 社会課題解決に向けた提言・発信
 提言(リリース): **27件** (2023年度)

MMR*発行部数: **21,563部** (2023年度)
*MMR/MRI MONTHLY REVIEW (毎月、時流に即した社会的課題やトピックスについて、分析視点や目指すべき姿などを発信)

コラム (Webサイト発信): **117件** (2023年度、グループ)

研究・提言による社会潮流形成(メディア対応取材件数)
247件 (2023年度、グループ)

社会信頼基盤

カーボンニュートラルの実現
 再生可能エネルギー比率
30.7% (2023年度、グループ)

BCP**体制
 緊急事態におけるリモートワーク比率
96.6% (2023年度、グループ)
**BCP:事業継続計画

社会課題解決に向けたネットワーク体制

ICF(P.77参照)のスタートアップ会員数 **201** (2023年12月現在)

共同研究・MOU*締結数 **23件** (2023年度、グループ)
*MOU:基本合意書

育成ベンチャー企業数(累計) **35件** (2023年度まで)

創業以来の「独立・学際・未来志向」というシンクタンクとしての基本理念は、「問題を俯瞰する」、「現場のリアリティを重視する」、「専門知をフル活用する」など、問題の核心に迫り抜本的な解決策を追求する当社の企業文化の基層となっています。また現在は、今後の成長の推進力として、知的・共創基盤や人的基盤、社会信頼基盤を強化。提言や構想を「社会実装」へと進めていく事業マインドの醸成に努めています。

磨き続けてきた独自性

「独立・学際・未来志向」を基本理念とした、国内シンクタンクのパイオニア

当社は、1970年に三菱創業100周年の記念事業として設立され、以来、日本における民間シンクタンクの先駆けとして、社会課題解決を通じた豊かな未来社会の実現を追求してきました。「独立・学際・未来志向」を基本理念とし、日本で唯一のあらゆる科学技術分野をカバーする総合シンクタンクとして、国内外の数々の重要プロジェクトに参画。1990年代には、官公庁の政策支援分野で確固たる地位を築きました。また、近年は政策支援だけでなく、社会実装に向けた設計・実証業務を拡充。

創業50周年を迎えた2021年には経営理念を刷新し、社会課題解決を企業のパーパスとして再定義、官公庁など特定領域に偏らず金融、一般産業の幅広いお客様にソリューションを提供しています。

グループ横断で「構想力」から「実装力」までのトータルな事業機能を発揮

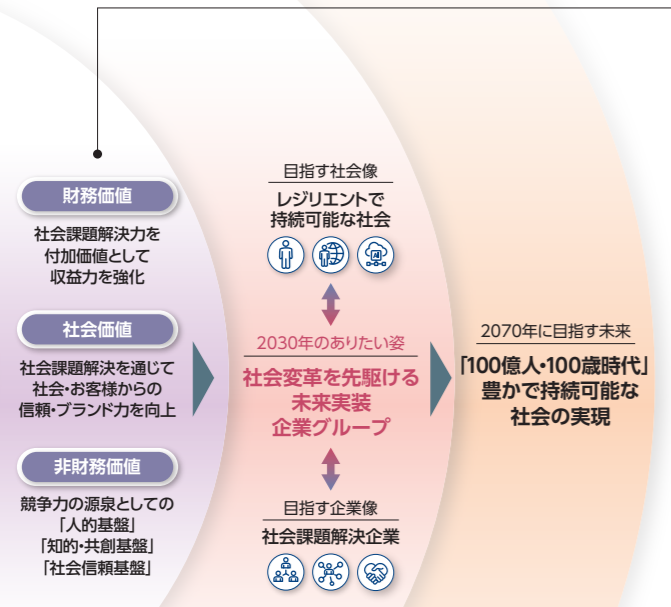
2005年に現三菱総研DCSを連結子会社化し、ITソリューション事業を本格化しました。以来、シンクタンク・コンサルティングサービスとITサービス機能の連携を加速。両サービスを融合した独自のソリューションをワンストップで提供し、お客様や社会の課題解決に貢献してい

ます。また、2010年代には、Think & Actをコンセプトとして、課題解決策の提案・設計のみならず、多様なソリューションの提供と運用、事業パートナーとしての参画など、社会実装フェーズに至るトータルな視点で社会とお客様の課題を解決。これら一貫した価値創造の連鎖を、当社独自の価値創造プロセス[VCP]として確立しています(P.13-14)。2021年からは、この価値創造プロセスをグループ一体となって進めるVCP経営を推進し、社会実装事業をさらに拡大。官公庁での政策支援の強みを活かし、政策起点で官民横断のプロジェクトを推進するなどの事業を拡大しています。

多様な知とネットワークを活かし、コレクティブ・インパクトを創造する未来実装企業へ

当社は現在、広範な領域にわたる産官学ネットワークを活かし、問題のリアリティに迫り、実効性のある解決策やソリューションの提供に注力しています。そのひとつが、2010年代に立ち上げた社会課題解決に向けた共創プラットフォーム、「未来共創イニシアティブ(ICF)」で、スタートアップ企業や地方自治体、官公庁、大学・研究機関など約600近くの法人が参画し、課題解決や未来社会実装に向けたさまざまな共創の機会を創出しています。

「3つの価値」の好循環を通じたサステナビリティ経営を追求



三菱総研グループのサステナビリティ

当社グループは、「社会価値」「非財務価値」「財務価値」の「3つの価値」を循環・拡大させながら、「100億人・100歳時代」の豊かで持続可能な社会の実現を目指しています。

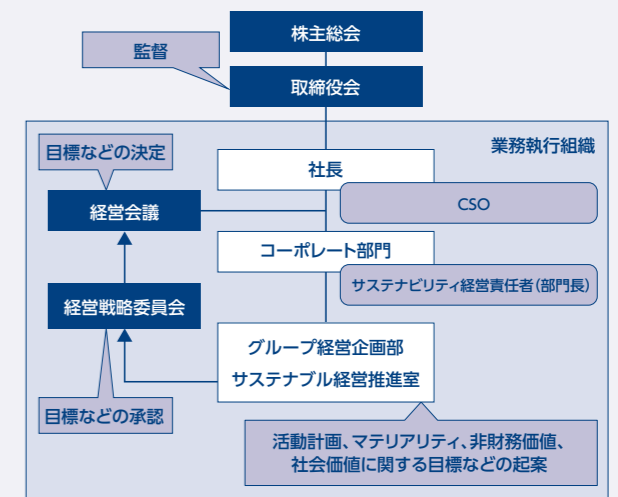
社会価値は、事業活動による顧客価値拡大や、さまざまなパートナーとの共創による社会課題解決を通じて創出していきます。この社会価値の実現を支えているのが、当社グループの競争力の源泉である「人的基盤」「知的・共創基盤」「社会信頼基盤」からなる非財務価値です。財務価値は、お客様への価値提供、社会価値の創出によって得られる対価であり、次なる成長に向けた投資に繋げています。

当社グループは、これら3つの価値を循環させながら

拡大させていくことで、当社グループと社会のサステナビリティを両立し、高めていくことをサステナビリティ経営の根幹としています。

サステナビリティ推進体制

グループ経営企画部内のサステナブル経営推進室がサステナビリティ活動計画やマテリアリティの特定・見直し、非財務価値・社会価値目標の策定・管理などを行っています。審議決定事項は、グループ経営企画部長が起案し、コーポレート部門長が務めるサステナビリティ経営責任者、社長が務める最高サステナビリティ責任者（CSO）および経営戦略委員会の承認を得た上で、経営会議で決定します。取締役会はサステナビリティに関する基本方針、定期的な計画の進捗状況などの報告を受け、監督します。

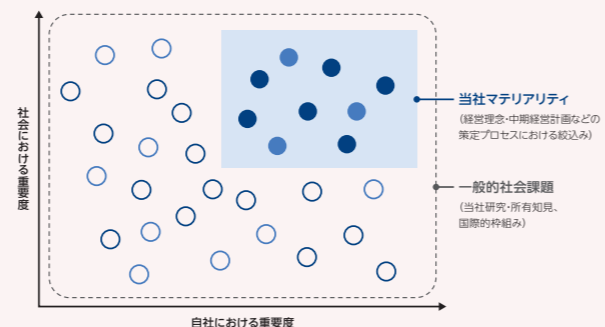
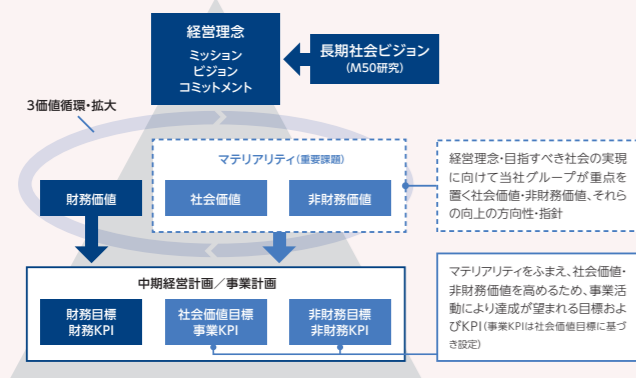


「目指す社会像」と「目指す企業像」の実現に向けて「マテリアリティ」を特定

当社は、「3つの価値」の循環・拡大を図っていくために、経営や企業活動の指針となるマテリアリティ(重要課題)を特定しています。

マテリアリティは、事業を通じた豊かで持続可能な社会の構築という目指すアウトカムに関して「個人のウェルビーイング」「社会の持続可能性」「技術による社会変革」と、当社グループの持続性を高め、社会課題解決力の向上に繋がる「人的基盤」「知的・共創基盤」「社会信頼基盤」で構成しています。

マテリアリティの特定にあたっては、サステナビリティに関する国際的枠組みやガイドラインに加えて、総合シンクタンクとして社会課題を俯瞰的に分析・整理した「社会課題リスト」、さらに当社の50周年を機に実施した長期社会ビジョンに関する記念研究「これからの50年で目指す未来」をベースに、3年ごとの中期経営計画の策定プロセスの中で目指すべき社会価値、非財務価値を議論して決定しています。



マテリアリティ(重要課題)	三菱総研グループの取り組み事例	SDGsとの関係
個人のウェルビーイング 健康・自己実現・繋がりの確保	<ul style="list-style-type: none"> ヘルスケア分野事業 人材分野事業 地域・コミュニティ分野事業 	
社会の持続可能性 安全安心と地球の持続可能性の確保	<ul style="list-style-type: none"> 金融・カード事業 情報通信分野事業 エネルギー・循環分野事業 食農分野事業 レジリエンス分野事業 	
技術による社会変革 革新技術の社会実装と企業・社会の変革	<ul style="list-style-type: none"> DX事業 先端技術研究 社会実装事業の注力展開 	
人的基盤 人と組織の持続的成長	<ul style="list-style-type: none"> 人材確保・育成、FLAPサイクル®運用 ワーク・ライフ・バランス、健康経営 ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン 	
知的・共創基盤 知の統合と共創基盤としての価値発揮	<ul style="list-style-type: none"> 研究・提言活動、知財蓄積 顧客・ビジネスパートナーネットワーク形成 グループ経営 	
社会信頼基盤 社会的信頼性の維持・向上	<ul style="list-style-type: none"> リスク管理・情報セキュリティ コーポレートガバナンス 自社の脱炭素に向けた取り組み 	



株式会社三菱総合研究所
代表取締役社長
藪田 健二

先行き不透明な時代だからこそ求められる “現実解”をグループ一体となって追求していきます。

先行き不透明な時代。「構想力」「実装力」を活かし、中計目標を達成

はじめに、令和6年能登半島地震に被災された皆様に心よりお悔やみとお見舞いを申し上げます。社長に就任してから約2年半、この間、私たちは甚大化する災害や事故のリスクと常に背中合わせであることを再認識する日々を過ごしています。また日常生活においても、生成AIや経済安全保障、カーボンニュートラル、インフレといった言葉を聞かない日はなく、先行き不透明かつ変化し続ける社会環境は、私たちの暮らしや企業経営を大きく揺るがせています。個人的にもこの1年は、三菱総研DCSの会長職、情報サービス産業協会(JISA)の副会長の職を通じてデジタル化の一層の加速を実感しています。

2021年度から3年にわたって推進してきた「中期経営計画2023(中計2023)」では、3つの経営方針^{※1}に基づき、あるべき姿の立案・発信から課題解決に向けた社会実装までをトータルにサポートし、産官学のパートナーとの共創を通じて、より大きな社会的インパクトを創出することを目指してきました。その結果、2期連続で中計の経常利益目標100億円をクリアすることができました。これは、社会課題がますます複雑化しつつある中、当社の強みが活かされる機会が増えるとともに、構想を社会に実装していく力が真剣に求められる時代になった証左でもあると捉えています。

このように、当社が果たす社会的役割やお客様からの期待はますます高まっており、変化を機会とする明確な意思を示すことが私の大きな責務であるという自覚を強めています。

事業構造改革は道半ば

財務面の数値目標を達成したとはいえ、中計2023で目指した事業構造改革、すなわち「基盤事業」を強化しながら「成長事業」で新たな柱をつくる、いわゆる「両利き経営」の実践は道半ばと捉えています。

実際、業績を牽引したのは、重点化・効率化を進めた「基盤事業」でした。「リサーチ・コンサル事業」では、大きな社会課題であったコロナ禍への対応やDXムーブメントを捉えた提案活動を積極的に推進。「金融事業」では大型システム案件の適切なマネジメントによって利益を確保するなど、当社がもともと持っていた強みをうまく発揮できたと評価しています。

その一方で、次代を担うDX事業、ストック型事業^{※2}、海外事業など、「成長事業」の規模拡大や収益化は想定より遅れています。新しい芽はいくつも出てきていますが、先行投資に見合うだけのリターンは期待ほどではなく、このことが最終年度の利益目標が達成できなかったひとつの要因と総括しています。

「構想力」「実装力」
→P.3-6

「過去の中期経営計画の振り返り」
→P.29-30

「価値創造モデル」
→P.13-14

※1 3つの経営方針:
VCP経営、連結経営、新形態経営

VCP(Value Creation Process):
グループ一体となって「A:研究・提
言」から「B:分析・構想」「C:設計・実
証」「D:社会実装」までの一貫したバ
リューチェーンを構築する価値創造
プロセス

「過去の中期経営計画の振り返り」
→P.29-30

※2 ストック型事業:
人手や時間に依存しない事業

「グループ一体運営のさらなる加速」がテーマ

もうひとつ、「連結経営」という方針のもとで取り組んできた当社とDCSのグループ一体運営の進捗も未だ十分でないと感じています。

政策・戦略提言などコンサルティングに強みをもつ当社と、ITシステム実装に強みをもつ三菱総研DCS、アイネス、JBSなどIT企業グループのアプローチや役割にはもともと違いがあります。シンクタンク発祥の当社はマクロ的な観点で社会を見渡し、さまざまな社会課題を見据えてその解決に向けた政策・戦略策定へとカスケードしていくというスタンスです。一方でIT企業グループは、金融・一般事業法人を顧客に、現場の課題、ニーズを起点としたアプローチで信頼を勝ち取ってきました。

こうしたスタンスの違い、お互いが拠って立つ技術・知見が異なることが成長事業拡大の遅れにも繋がっているのですが、私はグループでバリューチェーンを繋げていくことで、さらに大きな価値をお客様や社会に提供できる、その方向性に間違いはないと考えています。

そんな思いをもとに、「中期経営計画2026(中計2026)」では、中計2023の方針を継承するとともに「グループ一体運営のさらなる加速」を重点テーマとしました。

「グループ横断で4つの戦略領域に事業を再編」
→P.34

「長期ビジョンと中期経営計画2026」
→P.31-32

「シンクタンク × ITグループとしての強みを発揮して、三菱総研グループならではの価値を創造」
→P.47

「2030年のありたい姿」からのバックキャスト

中計2026の策定プロセスにおいては、約1年前からグループ各社のトップや幹部たちと膝を突き合わせて議論してきました。「一体運営」の目指すところは、グループ企業間、部署間の接続によって、社会的インパクトの大きな事業を展開していくことであり、これがVCP経営の要点です。そこで、社会インパクトを最大化していく企業グループとしての「2030年のありたい姿」を議論し、「シンクタンク・コンサルとITサービスの強みを掛け合わせ、独自の価値を提供する企業グループ」という未来の姿とともに、グループスローガンとなる「シンクタンク×ITで、世界に未来を実装する。」を策定。ここからバックキャストするかたちで2026年に向けての具体的な目標や施策を設定していきました。

また、施策を推進する上では、足下の課題を解決するための現実解を重視していくことも確認しました。生成AIなど先端テクノロジーの活用、カーボンニュートラル、ポストコロナ時代の政策・制度提案、サプライチェーンの再構築など、解決すべき課題も手法も年々複雑化・高難度化する中、目標を達成するためには、今以上にリアリティを追求していくことが必要になるからです。当社はこれまでも、見たくない不都合な真実を含めてあるべき社会をしっかりと見据え、顧客ごとに理想像を描くと同時に、リアリティをもったアプローチを実践してきました。そうした意味で、当社グループが目指す方向性は時代にマッチしていますが、それもこれもグループ一体運営が機能してこそだと考えています。

グループ一体運営に不可欠な「顧客起点」のアプローチ

グループ一体で進めた中計2026の策定プロセスは、前述したスタンスの違いなどから想定どおり喧々諤々の議論となりました。しかし、「お客様と社会の課題解決」という目的意識は、両者で共有しています。「社会の進化を見据えた上で、目の前のお客様が抱える課題

を起点にグループ一体となってプロアクティブに解決を働きかけること」「リアリティを伴ったアウトカムを追求すること」がわれわれの仕事であり存在意義ではないか、最終的にはそんな結論に至りました。

要は、お互いにアウフヘーベンして「顧客起点」でゴールを目指そうということです。シンクタンクは、社会課題解決に向けた構想提案を起点として、現実解へとフォーカスしていくように働きかける。IT企業グループは、現場の課題を起点に解決策を積み上げ、社会課題解決へと問題意識を向けていくよう働きかけていく。このようにグループ一体となってバリューチェーンを繋げることで、政策課題や経営課題にリアリティのある現実解を提示することができます。このことは当社グループの存在意義を高めると同時に、非財務価値や財務価値を強化することにも繋がると確信しています。

中計策定の議論を通じ、その可能性を共有し、経営陣の共通認識ができたのは大きな成果だったと思います。

「中期経営計画2026の概要」
→P.33-34

社会実装企業として必要な「2030年 売上2,000億円」を新たな目標に

中計2026では、2030年に売上高2,000億円を目指すという新たな目標も掲げました。これまで当社グループが打ち出してこなかった事業規模です。

この目標についてはさまざまな意味合いがあります。ステークホルダーや社会から“選ばれるパートナー”としての存在感を高めていくこと、継続してきた人材や社会実装ビジネスへの投資の選択肢を広げていくこと、また、大規模なシステム構築やITサービスをプライムで手掛ける規模を想定すると2,000億という数字は最低限のエントリーチケットだと思っています。

この目標達成に向け、中計2026では、営業キャッシュフロー500億円の85%を戦略投資や設備投資、成長投資に活用していく計画です。ただまだ全ての中身が詰まり切っているわけではないことから、この1、2年のうちに2030年の目標達成に向けた道筋をつけることがわれわれ経営陣の重要な仕事になります。

2005年の売上高700億円が1,000億円台になったのは16年後の2021年でした。そこから2年で1,221億円という実績をふまれば、今後6年間、年率10%の成長が必要です。チャレンジングな目標ですが、今のわれわれに問われているのは、変革のスピード、成長性と収益性です。目標は中長期ですが、1年ごとの勝負という覚悟をもって目標達成に全力を尽くしていきます。

「長期ビジョンと中期経営計画2026」
→P.31-32

「コーポレート部門長(経理財務所管役員)メッセージ」
→P.45-46

4つの戦略事業領域を設定

2030年の売上2,000億円という目標からバックキャストした中計2026は、前の中計2023をホップとした、ステップの段階と位置づけています。ここではそのポイントをいくつか紹介したいと思います。

「事業戦略(P.37-40)」に関しては、グループ事業を一体運営するという大方針のもと、MRI・DCSの各事業を4つの戦略事業領域に再編し、ワンストップの価値提供モデルを目指していきます。

「中期経営計画2026の概要」
→P.33-34

「中期経営計画2026の概要:事業戦略」
→P.37-40

「シンクタンク事業」では、社内外の多様な知を集めて、時宜を得たトピックに関する「研究・提言」を行っています。各テーマにおける社会潮流の形成に貢献する事業ですが、当社グループのさまざまな事業展開の起点ともなる取り組みでもあることから、さらに強化していく方針です。

政策起点のコンサルを中心とする「社会・公共イノベーション事業」では、上下発注分離というルールが緩和されており、これまで難しかった政策・制度設計からシステム実装に繋げる機会が増加しています。そこでDCSにも公共部署を設置するなどして、グループ連携によるシステム実装事業の拡大を図っていきます。

同じく基盤となる「金融システムイノベーション事業」では、データ活用やDX領域にまだまだ関与の余地があることから、大型システム案件の終了を見据え、より上流の顧客課題の解決に貢献できるよう事業転換を加速していきます。

成長の中核と位置づける「デジタルイノベーション事業」については、レッドオーシャンでもあり、最もチャレンジablな領域と捉えています。当社グループが強みをもつ社会インフラ分野、データ駆動型経営への実装など、当社グループならではの勝ち筋に資源を集中させていきたいと考えています。

なお、DXニーズが旺盛な金融システムイノベーション事業とデジタルイノベーション事業については、私と三菱総研DCSの亀田社長、関連する事業部門長を交えて月次レベルでコア施策について協議し、成果創出のスピードを追求しています。

「DX」「GX」「HX」の3軸で社会価値を創出

中計2026では、社会価値や非財務価値など「価値創造戦略(P.35-36)」の観点をふまえ、「VCP重点分野」も見直しました。これは当社が得意とする領域を部門の枠を超えて推進していく取り組みで、これまで8つの分野を掲げていました^{*3}。ただ、実際に取り組んでみると、当社グループの事業規模ではどうしても力が分散してしまいます。その反省から今後は「DX」「GX(グリーントランスフォーメーション)」「HX(ヒューマントランスフォーメーション/ヘルスケアトランスフォーメーション)」という、当社のマテリアリティとも重なる3つの領域に重点を絞り、各領域で、あるいは領域同士の掛け算を通して8つの分野を包括する枠組みとしました。

DXではすでにOVHcloud社、株式会社テクノスジャパン、株式会社アイティーフォーと協業する複数の事業^{*4}が動いており、また当社が運営する未来共創イニシアティブ「ICF」では、GXやHX領域を含めて当社がスタートアップ企業に出資する案件も増えています。また、GX分野では、スタートアップ連携に加え、オランダのKYOS社と設立した株式会社MPX、当社独自の事業であるMERSOL、Blue Gridなどを通じてカーボンニュートラル実現に向けた社会実装を加速していきます。

これら3領域を成長ドライバーと位置づけ、一層の資源集中と他社連携を進め、スケールアップと社会への提供価値の最大化を図っていきます。

📖 「シンクタンク事業(研究・提言)」
→P.37

📖 「社会・公共イノベーション事業」
→P.38

📖 「金融システムイノベーション事業」
→P.40

📖 「デジタルイノベーション事業」
→P.39

📖 「デジタルイノベーション事業の
現在地」
→P.41-42

📖 「三菱総研DCS代表取締役社長
メッセージ」
→P.48

📖 「中期経営計画2026の概要」
→P.33-34

※3 VCP重点分野:
ヘルスケア、人材、都市・モビリティ、
エネルギー、循環、情報通信、食農、
レジリエンス

※4 OVHcloud社との協業:
欧州で事業戦略策定プラットフォームを運用するベンチャー企業であるForePaaS社に出資後、欧州有数のクラウドサービス・プロバイダーであるOVHcloud社が同社を買収。現在はOVHcloud社とともに日本やアジアでデータセンタービジネスやクラウドビジネスを展開

株式会社テクノスジャパンとの提携:
製造・流通業向けのサプライチェーン・ソリューションを提供

株式会社アイティーフォーとの提携:
金融分野で自動審査など融資業務のローコストオペレーションを実現するソリューションを提供

📖 「価値創造ストーリー」
→P.53-62

グループのコンサルティング機能とIT実装機能を繋ぐ組織再編を実施

組織体制の面でも重点領域への資源集中を追求していきます。

GX領域では、官庁向け事業、サステナビリティ事業、経営コンサル事業など複数の部署に分散していた人員を「エネルギー・サステナビリティ本部」として統合、よりプロアクティブなコンサルティング活動を強化しています。

DX領域では、コンサルティング機能とIT実装機能をバリューチェーンとして繋げるべく、当社の経営コンサルティング本部とDXコンサルティング本部を「ビジネスコンサルティング本部」として組織統合。また、当社とDCS間でITスキルをもった人材の相互交流を太くするとともに、前述した株式会社テクノスジャパンなどパートナーとの協業も活用して、システム実装プロセスの強化に努めています。

こうした体制強化を進める上で肝心なことは、組織の一人ひとりが利益実感や成長実感を共有できるようになることです。私は銀行員時代、何度も組織の統合・合併・再編を経験しましたが、自分とは異なる考え方や手順に最初は戸惑うものの、多様な仕事の在り方を通じて数々の気づきや成功体験を得ることができました。そうした観点でこの1年の成果を見ると、ようやくではありますが、お互いに利益や成長の実感をもてるようになったのでは、と感じています。



基盤戦略では「人的資本経営」を重視

基盤戦略(P.43-44)としては、グループ連携による営業力強化やグループ内DXなど「5つの強化策」を掲げていますが、最も重視しているのが「人的資本経営」です。

「社会課題解決企業」を標榜してきた当社グループには、知的好奇心が旺盛な人材が結集しています。このことは、社員と対話する「エンゲージメント・トーク」でも実感しており、「社会課題を解決したい」「ベンチャー企業の発掘・協業に取り組みたい」「社会実装できることはまだまだある」などの声を数多く聞き、その熱量、使命感にいつも感銘を受けています。

こうした人材一人ひとりに生き生きと活躍し続けてもらう環境を整備するのが経営の務めです。「MRIアカデミー」やDCSの「デジタルアカデミー」の導入は人材育成策のひとつですが、今後も、注力事業への人材シフト、人材のリスキリングを継続していくとともに、キャリア開発との連動を図っていきたくと考えています。

また、人材育成の成果をフルに発揮してもらうためには「DE&I(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)」を軸とした自由闊達な組織風土が必要不可欠です。課題が高度化・複雑化し、ひとつの専門領域で解決できることが少なくなる中で、ダイバーシティの推進はグループ一体運営と表裏一体の重要な成長戦略と位置づけています。

📖 「事業戦略を推進するグループ体制」
→P.47-48

📖 「知的・共創基盤/社会関係資本」
→P.76-78

📖 「中期経営計画2026の概要:
基盤戦略」
→P.43-44

📖 「人的基盤」
→P.65-68

📖 「人的基盤/DE&I」
→P.70-72

📖 「「DE&I」の実現に向けて、
スプニ子!氏と数田社長が対談」
→P.71-72

2023年は社員たちの議論を通じて「D&I基本方針」の策定・浸透を図り、新たにエクイティ=公平性^{*5}という概念を加えた「DE&I基本方針」へと取り組みを進化させました。

お互いの価値を尊重し、その違いをチームアップしていくことは、人が生き生きと仕事をしていくための要件であると同時に、それぞれが異なるアンテナをもって発言することで、時代の変化に即したイノベーションが生まれます。自身の経験に照らし合わせて、DE&Iの推進に注力していく所存です。

取締役構成、後継者育成の在り方を再検証

株主との対話においては近年、中長期の価値創造を重視する、いわゆるエンゲージメント投資家からの面談要請が増えており、当社の成長性に着目してくれていると感じる一方で、トラックレコードを示して成長性や収益性を明示せよと厳しく求められることもあり、本レポートを含め、より積極的な情報開示に努めていきたいと考えています。

また、問われることの多い取締役構成、後継者については、出身母体や経歴に関係なく、必要な知識や経験をもつ人材を適材適所のポストにつけることを基本としています。私を含めて取締役に三菱グループの出身者が多い点も指摘されていますが、執行役員や本部長は現在、プロパー社員が大半を占めるようになっていきます。ただ、今後は今あるサクセッションプランを改めて検証し、より幅広い視野で幹部候補者を育て、昇格や指名のプロセスをより正確に外部に説明できるようにしていきたいと思っております。

なお、取締役の構成については、日頃からガバナンス諮問委員会でスキル・マトリックスなどを通じて議論しており、2023年12月からは法務とDXの側面で社外取締役の陣容を増強しました。^{*6}

価値創造の原点を示すブランドメッセージを発信

最後になりましたが、新中計の発表と同時に社内外に発信したブランドメッセージ「その知と歩もう。」について紹介します。

これは、「未来を問い続け、変革を先駆ける」というビジョン(目指す企業像)を実現する上で、当社グループが追求する社会価値創出の“原点”を社内外に改めて明示するメッセージと位置づけています。原点とは、どんなに社会的インパクトの大きなイノベーションであっても、その起点となっているのは、人と人との“対話”から生まれる知や知恵だということです。その知を多くの人々と分かち合い、広げていくことで、日々の暮らしという誰もが過ごす現場で実際に役立つ現実解を生み出していきたい、そんな想いを込めています。

「理想かもしれない。矛盾と向き合う日々かもしれない。でも、きっとその問いに応える知があると、私たちは信じています。」—このメッセージを胸に刻み、多くのステークホルダーの皆様とともに成長していきたいと考えています。

株式会社三菱総合研究所 代表取締役社長 **叡田 健二**

^{*5} エクイティ: 組織の中で慣用的に運用されてきた規則やルールに潜む無自覚な差別を撤廃し、公平性を確保すること

[「コーポレートガバナンス」](#) →P.87-96

[「コーポレートガバナンス 取締役および監査役のスキル・マトリックス」](#) →P.90

[「コーポレートガバナンス 役員一覧」](#) →P.91-92

^{*6} 社外取締役: 2023年12月から、中外製薬でDXを進めてきた志済聡子氏、弁護士の越直美氏が就任

[「ブランドメッセージ」](#) →P.1-2

三菱総研グループの成長戦略を読み解くポイント

キーワード	CEOメッセージの言及箇所	メッセージ要約	主な参照先
経常利益目標100億円	P.20	2021年度からスタートした「中期経営計画2023(中計2023)」では、あるべき姿の立案・発信から課題解決に向けた社会実装まで、社会的インパクトの創出を目指した事業を展開。2期連続で経常利益目標100億円をクリアしました。	過去の中期経営計画の振り返り →P.29 コーポレート部門長メッセージ →P.45
事業構造改革	P.20	中計2023では、「基盤事業」を強化しながら「成長事業」で新たな柱をつくる事業構造改革を推進しています。ただし、DX事業や海外事業など成長事業の規模拡大や収益化は道半ばであり、「中計2026」では成長を一層加速していきます。	過去の中期経営計画の振り返り →P.29 コーポレート部門長メッセージ →P.45
中期経営計画2026のポイント ①グループ一体運営と顧客起点	P.21-22	「成長事業」を拡大していくために、リサーチ・コンサルティングサービスとITサービスに関して“お客様の課題を起点とした一体運営”を推進。社会実装までのバリューチェーンを構築し、政策課題や経営課題にリアリティのある現実解を提示していきます。	グループ横断で4つの戦略領域に事業を再編 →P.34 事業戦略を推進するグループ体制 →P.47
②事業規模拡大に向けた成長投資	P.22	2030年に売上高2,000億円という目標を掲げ、営業キャッシュフロー500億円の85%を人材や研究開発への成長投資、設備投資、出資、M&Aなどの戦略投資に活用し、成長性と収益性を追求しています。	長期ビジョンと中期経営計画2026 →P.31 コーポレート部門長メッセージ →P.45
③4つの戦略事業領域	P.22-23	グループ事業の一体運営に向けて、「シンクタンク」「社会・公共イノベーション」「デジタルイノベーション」「金融システムイノベーション」の4つの戦略事業領域に再編し、ワンストップの価値提供モデルを構築します。	中期経営計画2026の概要 →P.33 コーポレート部門長メッセージ →P.45 事業戦略を推進するグループ体制 →P.47
④「DX」「GX」「HX」の3軸で社会価値を創出	P.23	社会価値を最大化していくために、「DX」「GX(グリーントランスフォーメーション)」「HX(ヒューマントランスフォーメーション/ヘルスケアトランスフォーメーション)」を成長ドライバーと位置づけ、組織再編と資源集中、他社連携を進めています。	中期経営計画2026の概要 →P.33 価値創造ストーリー →P.53
⑤人材強化	P.24	人材育成プログラムの「MRIアカデミー」やDCSの「デジタルアカデミー」を通じて人材育成を強化しているほか、注力事業への人材シフト、人材のリスキリング、キャリア開発との連動などを推進しています。	人的基盤 →P.65
⑥ITコンサルティング機能の強化	P.24	コンサルティングとシステム実装の間を繋ぐITコンサルティング機能を強化していくために、ITコンサルティングスキルをもった人材のグループ連携や、他社との協業を推進していきます。	人的基盤 →P.65
DE&I基本方針	P.24-25	ダイバーシティ推進をグループ一体運営と表裏一体の重要な成長戦略と位置づける当社は2023年、社員ディスカッションを通じて、「D&I基本方針」から「DE&I基本方針」へと取り組みを進化させました。	人的基盤 →P.70 Focus →P.71
取締役構成	P.25	当社は、取締役の構成について、ガバナンス諮問委員会でスキル・マトリックスなどを通じて議論しています。2023年12月からは、法務とDXの側面で社外取締役の陣容を増強しました。	社会信頼基盤 →P.81 コーポレートガバナンス →P.87
ブランドメッセージ	P.25	中計2026の発表と同時にブランドメッセージ「その知と歩もう。」を社内外に発信しました。これは、当社グループが創出する社会価値の“原点”、すなわち人と人との“対話”から生まれる知や知恵を重視していく姿勢を表しています。	ブランドメッセージ →P.1

成長戦略

グループ一体運営のさらなる深化を通じて 収益力向上と事業規模拡大を追求。

成長を支える資本へ継続的に投資

財務価値

中期経営計画2026の概要……P.33-34
 中期経営計画2026の概要:
 事業戦略……P.37-40

コーポレート部門長
 (経理財務所管役員)メッセージ……P.45-46

三菱総研DCS
 代表取締役社長メッセージ……P.48

個人のウェルビーイング



顧客課題・社会課題に対してプロアクティブに対応していくために グループ一体化を推進

	中計2020	中計2023
方針	人と組織の持続的成長	社会課題解決企業 ～ポストコロナの 社会変革を先駆ける～
戦略と振り返り	<p>3大改革</p> <ul style="list-style-type: none"> ●事業ポートフォリオ改革 <ul style="list-style-type: none"> •官民共創による民間事業拡大 •営業基盤確立 ●ビジネスモデル改革 <ul style="list-style-type: none"> •ストック事業は成長途上 ●働き方改革 <ul style="list-style-type: none"> •リモートワークの定着 	<p>3つの方針(VCP経営、連結経営、新常态経営)のもと、3つの価値(社会価値、非財務価値、財務価値)の総和を極大化</p> <p>社会価値</p> <ul style="list-style-type: none"> ●発現までに時間を要するため、当社事業による価値創出に関する測定指標の改善が課題 <p>非財務価値</p> <ul style="list-style-type: none"> ●サステナビリティ基本方針、DE&I基本方針策定 ●TCFD開示、ワーク・ライフ・バランス、健康経営、DE&Iの取り組み <p>財務価値</p> <ul style="list-style-type: none"> ●概ね達成
財務目標の達成状況	<p>2020年度</p> <p>売上: 920億円 (目標:1,000億円)</p> <p>経常利益: 83億円 (目標:80億円)</p> <p>ROE: 13.9% (目標:10%)</p>	<p>2023年度</p> <p>売上: 1,221億円</p> <p>経常利益: 100億円 (目標:100億円)</p> <p>ROE: 9.8% (目標:10%)</p>
	課題	課題
	構造改革による収益力向上	グループ一体化による成長加速

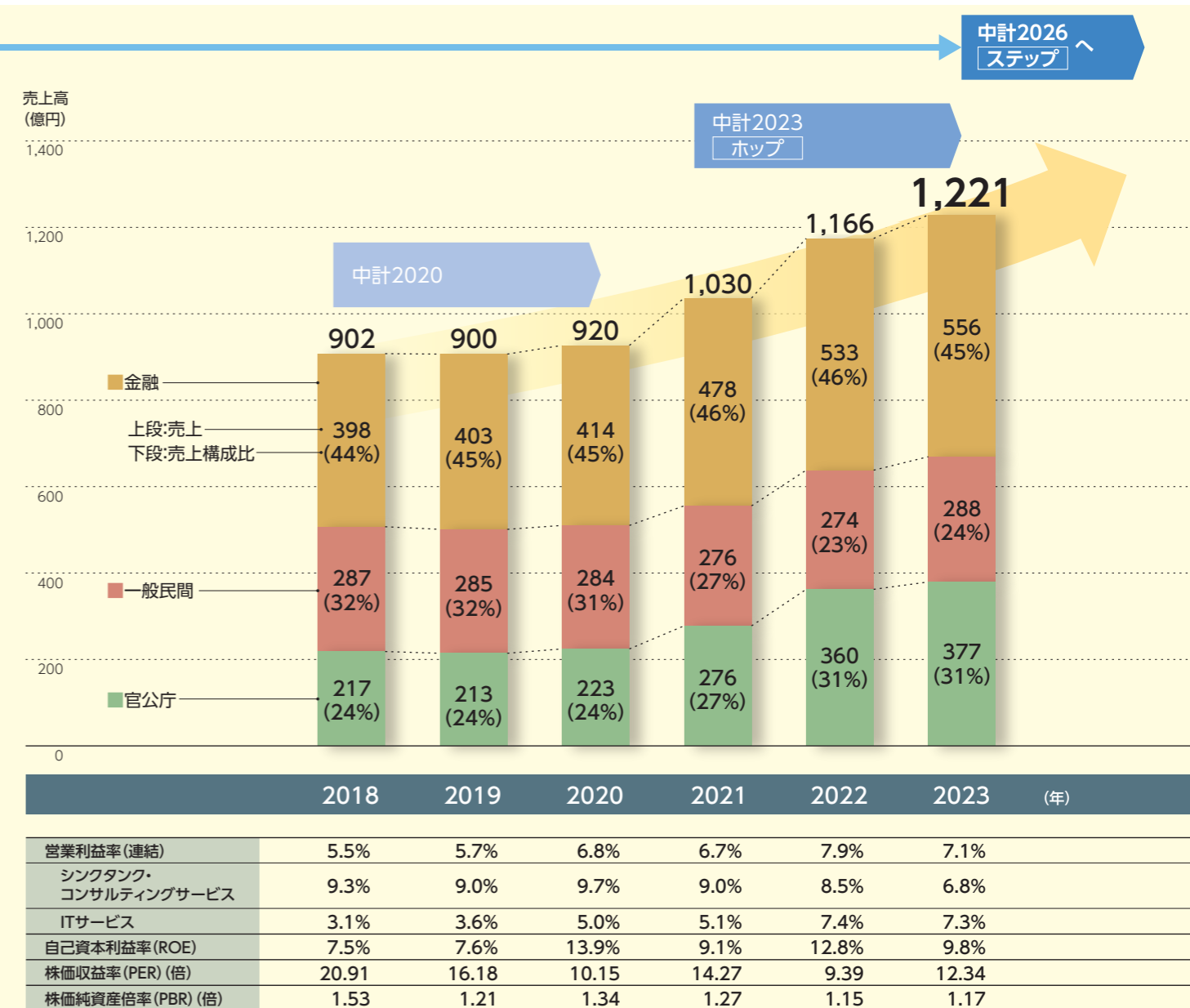
中期経営計画2020・2023の全体総括

「人と組織の持続的成長」を掲げた「中期経営計画2020」では、民間事業の拡大など事業ポートフォリオ改革が進展し、働き方改革も進みましたが、ビジネスモデルについては従来型の受託請負型が過半を占めるなど収益力向上の点で課題を残しました。

続く「中期経営計画2023」では、「社会課題解決企業」として、当社グループがもつ広範な事業機能を結集して顧客課題や社会課題解決によりプロアクティブに取り組むVCP

経営を実践したことで案件の大型化と収益力向上が進み、財務目標を2022年、2023年と概ね達成しました。また、「サステナビリティ基本方針」「ダイバーシティ&インクルージョン方針」を策定するなど、社会課題解決力の向上と持続的な成長に向けた基盤強化も進展しました。

これらの成果をふまえ、「中期経営計画2026(中計2026)」では、グループ一体化による成長を一層加速していきます。



社会の変化を成長機会としていくために 「2030年のありたい姿」「中期経営計画2026」を策定

「中期経営計画2026」の位置づけ

社会課題解決ニーズの高まりやDX市場成長など、「シンクタンク・コンサルティングサービス」と「ITサービス」を両輪とする当社グループの市場は今後も拡大していく見込みです。一方で、官公庁や金融業界への知見を強みとした事業構造は安定しているものの、成長スピードを高めるためにはさらなる規模拡大と収益力強化が必要です。

これら現状認識に基づき、当社は長期ビジョン——「2030年のありたい姿」として「研究・提言からIT実装・サービスまでをワンストップで提供する存在感のある企業グループ」を掲げました。そして、中計2023をありたい姿に向

かうための「ホップ」、中計2026を第2段階の「ステップ」として位置づけました。

中計2026では、グループ横断で策定した事業戦略(P.37-40)に基づき、新規顧客開拓やデジタルマーケティングを三菱総研DCSと一体となって推進することで、当社グループの独自の価値提供モデルを構築し、収益力を高めていきます。そして2030年に向けては、M&A戦略やアライアンス戦略などの成果の活用、新規事業や海外事業の拡大を通じて事業規模と収益性を高次元で両立させ、競合企業と同等以上の利益水準の獲得を目指していきます。

2030年のありたい姿

- 高い英知と確かな技術を基盤として、お客様・パートナーとともに課題を解決し、社会変革を先駆ける未来実装企業グループ
- 研究提言・リサーチ・コンサルティング・IT実装・サービスをワンストップで提供
- 戦略自由度を高め、ステークホルダーの信頼と社会での存在感を確保するため、事業規模として売上高2,000億円を目指す

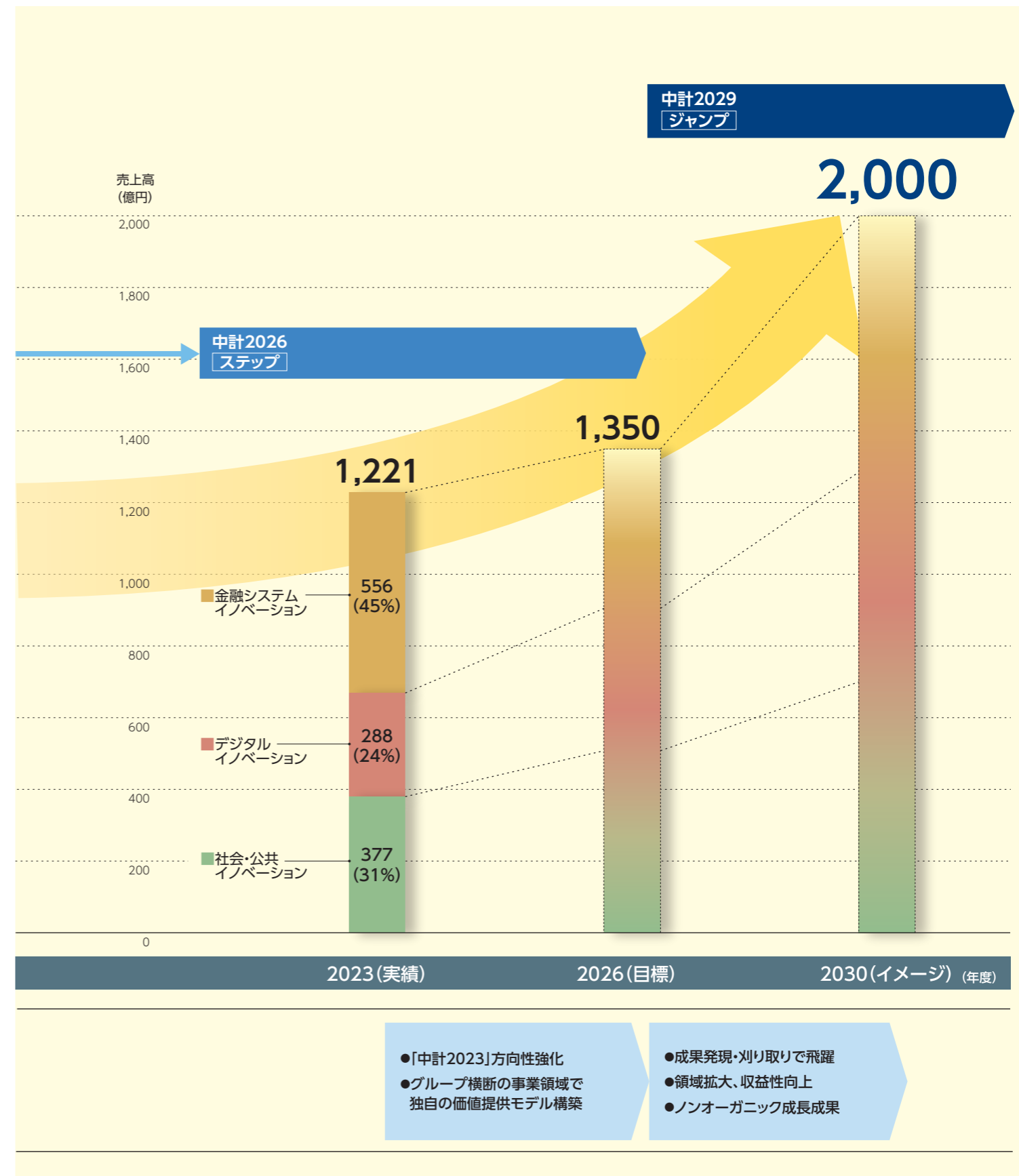
現状認識

2030年に向けた潮流 | 国際・経済情勢の複雑化、新技術の進展、社会課題解決の重要性が高まる中で、当社グループの役割、機会が増大

社会潮流	社会インパクト	当社への意味合い
政治	● パワーバランスの多極化	● 生産地、消費地の複雑化 ● グローバルサプライチェーンの見直し
経済	● デジタル経済圏拡大	● データ主権・セキュリティの高まり ● メガ・プラットフォームと個の共存
社会	● 少子高齢化	● さらなるデジタル化・人的資本投資の拡大 ● 社会保障制度の再構築
技術	● 生成系AIの進展	● AI倫理の高まり ● 労働力代替のさらなる加速
地球・環境	● カーボンニュートラル ● 循環経済(サーキュラーエコノミー) ● レジリエンス	● 地球・環境問題は、ビジネスルールの前提に

● 国際・経済情勢複雑化
● デジタル社会加速
● 社会課題解決が、国・企業の最重要課題に

当社グループの社会的役割・機会増大



「事業戦略・基盤戦略・価値創造戦略」を通じてグループ一体となって事業規模と収益力を追求

中計2026の基本方針、成長目標

中計2026では、社会潮流や顧客ニーズの変化に対して先手を打つべく、当社グループの強みを掛け合わせ、事業規模と収益力を追求していきます。また同時に、資本コストを意識した経営、サステナビリティ経営を推進し、人と組織の持続的な成長を加速。ステークホルダーの皆様から選ばれる会社を目指します。

そのために中計2026では、「事業戦略」「基盤戦略」「価値創造戦略」のそれぞれでグループ一体での成長の方向性を決めました。

事業戦略では、市場拡大を成長機会とするDX事業の拡大や、GX(エネルギー・循環)・HX(人材、ヘルスケア)領域の強化・加速、官公庁事業と金融事業の質的改革などに注力していきます。また、2030年に向けて、中東・アジア事業の強化・推進、中計2023で取り組んだサービス型事業の拡大に取り組んでいきます。

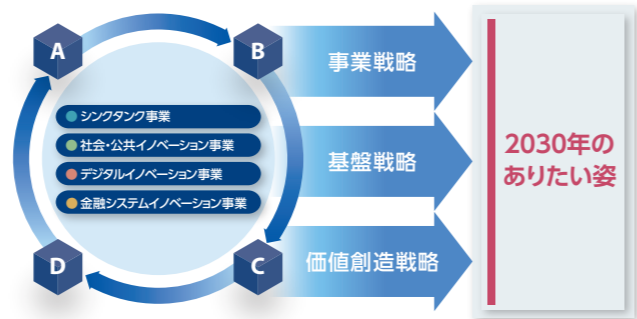
中計2026では、これら事業戦略を事業構造改革に確実に結びつけていくために、4つの戦略領域に事業再編し、当社と三菱総研DCSの会社の垣根を越えたワンストップの価値提供モデルの構築を目指していきます。同時に、事業の進捗を見据えた人材配属や異動のタイミングの最適化に

も取り組みます。

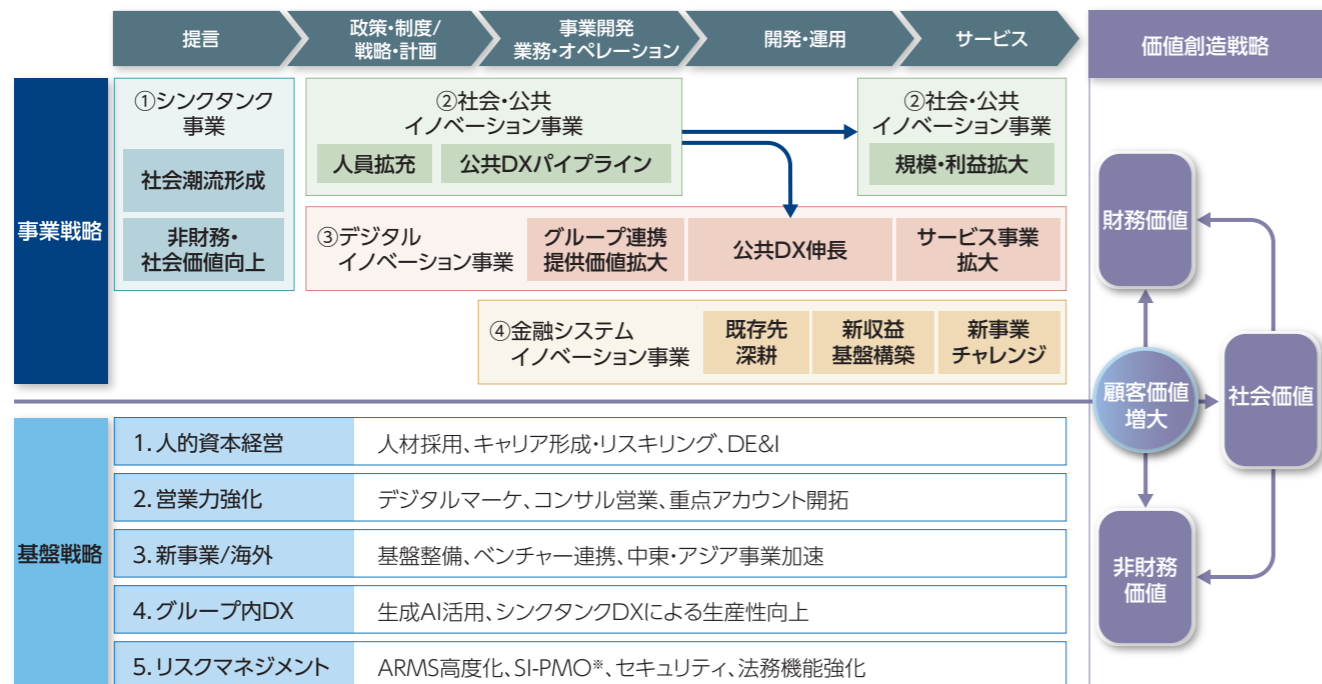
基盤戦略では、グループの成長を下支えする人的資本経営の実践やリスクマネジメントの高度化などを重要な経営課題と位置づけ、5つの強化策を立案。取り組みを加速していきます。

価値創造戦略では、社会課題解決力を高めながら自社と社会の双方の持続性を高めていくという考えをもとに、「社会価値」「非財務価値」「財務価値」の3価値の循環・拡大を実現し、ステークホルダーの皆様から選ばれる企業グループを目指します。

これら各戦略を着実に遂行していくことで、2026年度には、売上高1,350億円、経常利益140億円、ROE12%を目指します。



基本方針



*ソリューション案件の大型プロジェクトの遂行を確実なものとするため、SI案件のリスク・採算管理を支援する社内機能

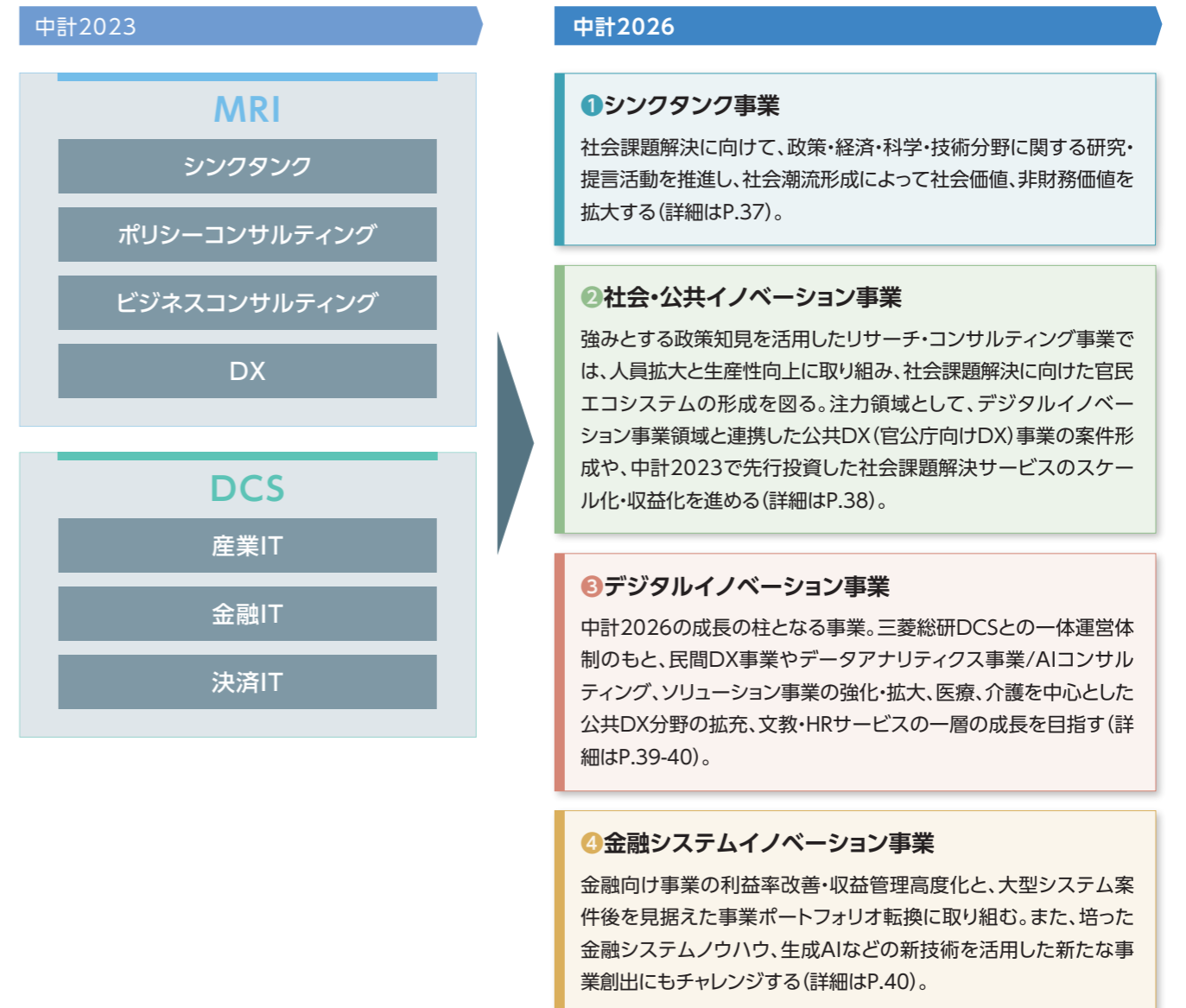
グループ横断で4つの戦略領域に事業を再編

当社グループは、中計2026の実施にあたり、バリューチェーン接続強化を意識して「当社」「三菱総研DCS」という企業単位の組織体制から、グループを横断するかたちで4つの戦略領域へと部署・事業を再編しました。戦略領域は、社会課題の解決に資する研究・提言を実施する「シンクタンク」、政策・制度知見に強みをもつ「社会・公共イノベーション」、

主に民間企業の課題解決・DX推進を担う「デジタルイノベーション」、金融向け情報システムに強みをもつ「金融システムイノベーション」です。

中計2026では、当社、三菱総研DCSがそれぞれの事業領域で一体となり、独自の価値提供モデル構築を進めていきます。

組織再編と事業概要

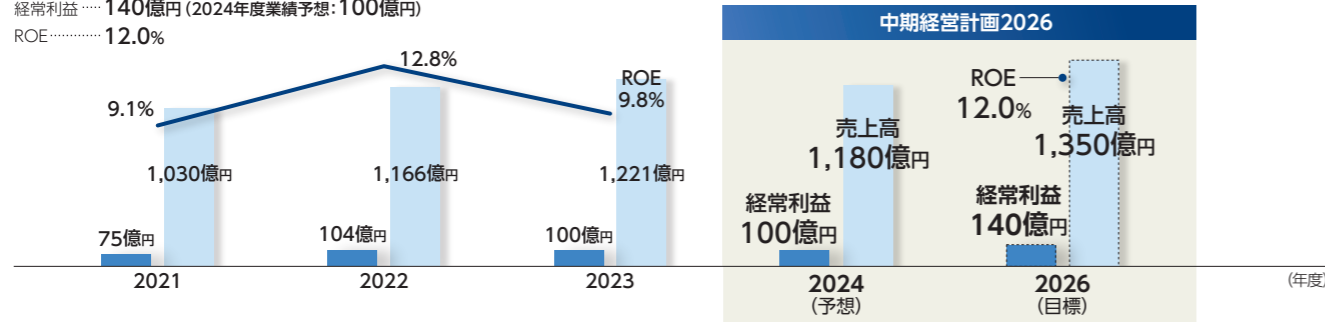


財務・非財務・社会価値の好循環により 企業価値の持続的向上を目指す

財務価値

中期経営計画2026目標

経常利益 140億円 (2024年度業績予想:100億円)
ROE 12.0%



非財務価値

非財務価値	中期経営計画2026に基づく指標化の考え方	指標区分	指標	2023実績	2024目標	2026目標
人的基盤	人的資本の拡充 当社グループの競争力の源泉である社会課題解決力の強化には人的資本の拡充が重要です。優れた人材を確保しつつ、獲得した人材を成長させるため、より多くの良質な研修受講を促し、人的資本の拡充を進めます。	人材育成	1人あたり研修受講回数*1	2.1回/年	2.3回/年	2.7回/年
	人的資本の能力最大発揮 多様な人材が生きて働き、また、相互に高め合うことで、組織全体としての人的資本の能力を最大化するため、女性の活躍推進をはじめとしたDE&I(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)に積極的に取り組むとともに、個々人のエンゲージメントについても高水準の維持を目指します。	ダイバーシティ	女性採用比率*2	32%	32%	34%
		エンゲージメント	エンゲージメントスコア	74	70以上維持	70以上維持
知的・共創基盤	知的資本の拡充 研究・提言や事業を通じて蓄積した知見・知財(知的資本)は、人的資本と合わせ、当社の中核的な競争力です。未来社会像の実現に向けて重要な政策決定機会を捉え、社会潮流形成をリードできるよう、官邸会議、審議委員などの委員就任増加による知的資本の積極活用を目指します。また、保有知的財産の戦略的権利化の推進によりこの拡充を進めます。	研究・提言力	委員就任数	152人/年	前年度比増	前年度比増
		知財	特許出願数・登録数	出願数: 9件/年 登録数: 11件/年	出願数: 10件/年 登録数: 8件/年	出願数: 13件/年 登録数: 10件/年
	共創基盤の拡充 当社グループの人的資本、知的資本だけでは解決が困難なよりスケールの大きな多様な社会課題に取り組むため、将来の事業育成に挑戦するスタートアップ企業の探索、ビジネスパートナーとの連携を深め共創基盤の拡充を進めます。	ベンチャー連携・協業	会員数(累計)	201件	210件	250件
社会信頼基盤	地球環境への貢献 豊かで持続可能な社会の実現と当社グループの持続的成長を両立するために、当社グループは企業の社会的責任を果たしていきます。その柱のひとつである地球環境への貢献として引き続き脱炭素化の取り組みを進めます。	カーボンニュートラル表現	再生可能エネルギー比率	30.7%	35%	45%
			GHG排出量	7,686 tCO ₂	7,200 tCO ₂	6,400 tCO ₂
	ガバナンス強化 社会信頼基盤の土台としてグループ全体のコンプライアンス遵守、リスクマネジメントの高度化を進めることでガバナンス強化を図ります。	リスク・コンプライアンス	重大な法令違反件数	0件	0件	0件
	ブランド・信頼	顧客信頼	顧客満足度	4.59	4.5以上	4.5以上

*1 グループが主催する研修のみを対象とし、個人・個別組織が自発的に研修を受講するものを除く。対面/オンライン含む
*2 各年4月1日時点でのグループの新卒採用に占める女性採用比率
*3 BP:ビジネスパートナー

「3つの価値」の循環・最大化

当社グループは2070年に目指す姿として『「100億人・100歳時代」の豊かで持続可能な社会の実現』を掲げ、事業を通じて社会課題解決を目指しています。その実現に向けて、社会価値・非財務価値・財務価値の3つの価値を循環・拡大していくサステナブル経営を推進しています。

「社会価値」は、社会課題解決に向けた研究・提言の発信や当社グループ事業活動を通じて社会に良好なインパクトをもたらすことで創出・向上を図っていきます。同時に、ESGを中心とした企業の社会的責任を果たすことで獲得される「社会信頼基盤」を土台として、当社の競争力の源泉

である「人的基盤」「知的・共創基盤」からなる社会課題解決力を拡充し、「非財務価値」を高めていくことも不可欠です。さらに、「社会価値」の提供によってもたらされる売上・利益などの「財務価値」を成長の源泉として、非財務価値の向上に再投資する好循環を実現し、3つの価値を循環・拡大させていきます。

こうした考えをふまえ、当社グループは「2030年のありたい姿」(P.31)からバックキャストした中長期的な観点で「社会価値」「非財務価値」の考え方、指標を定めています。

社会価値

社会価値	中期経営計画2026に基づく指標化の考え方	指標区分	指標	2023実績	2024目標	2026目標
マテリアリティに基づき創出を目指す社会価値	事業を通じて豊かで持続可能な社会の構築 当社グループは豊かで持続可能な社会の実現に向けて、社会課題解決を目指しています。具体的なターゲットとして、①個人のウェルビーイング(健康・自己実現・繋がり)の確保、②社会の持続可能性(安全安心と地球の持続可能性の確保)、③技術による社会変革(革新技術の社会実装と企業・社会の変革)の3つのテーマをマテリアリティとして設定しています。このマテリアリティに合致する代表的事業分野として「人材・ヘルスケア」「GX」「デジタルイノベーション」を選定し、当社が事業活動を通じてお客様に提供する社会価値を可視化し、これを最大化していくことを目指します。	個人のウェルビーイング	人材・ヘルスケア関連事業売上高(億円)	133	135	170
		社会の持続可能性	GX関連事業売上高(億円)	54	65	75
		技術による社会変革	デジタルイノベーション事業売上高(億円)	260	290	350
当社グループの強みが生み出す社会価値	政策支援・研究提言・共創活動が生み出す社会価値 3つのマテリアリティに沿った事業活動が生み出す社会価値に加えて、当社グループの強みが生み出す社会価値として、政策・制度知見による価値提供(官公庁事業売上高)、提言・発信機能による潮流形成(その結果としてのメディア取材対応件数)、共創機能を活用したスタートアップ企業育成(育成ベンチャー企業数)を定義し、価値拡大に努めていきます。	政策・制度知見	官公庁事業売上高(億円)	377	非公開	非公開
		提言・発信機能	メディア取材対応件数(件/年)	247	260	300
		共創機能	育成ベンチャー企業数(件/累計)	35	42	60

政策・制度・戦略理解を起点に、社会実装をゴールに置き、多彩な機能を結集して顧客課題・社会課題にソリューションを提供

シンクタンク事業 (研究・提言)

目指す姿

VCP経営における「A:研究・提言」事業では、3つの強みに基づき、社内外に認められる「唯一無二の存在」を目指しています。

<3つの強み>

- ①当社グループ内外の知を統合し社会課題を解決する(知の掛け算)
- ②科学的思考に基づき提言する(スタンスをとった提言)
- ③当社グループで目指す社会実装の基点を提示する(解決策の提言)

研究・提言活動を通じて当社グループのプレゼンスを向上し、社会価値を高めるとともに、人と組織の成長を通じた非財務価値の拡大を目指します。また、社内外と連携するVCP経営による価値創造を通じて、当社グループの中長期的な財務価値向上に間接的に貢献していきます。

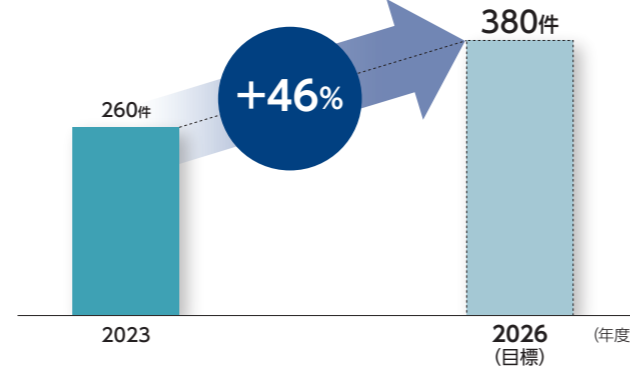
基本方針 ▶ 最終年度の到達目標

未来社会像の実現のため、重要な政策決定機会を的確に捉え、インパクトあるテーマを、時機を逃さず機動的に発信し、社会の潮流形成に影響を及ぼす研究・提言を実施します。また、省庁・企業幹部などへの重層的な提言活動を通して、国の政策・企業戦略立案への貢献に繋がるアウトカムを重視していきます。中でも、喫緊の社会課題である「人材」「ヘルスケア」「DX」「エネルギー・循環」分野におけるグループ内外への対外発信、グループ連携を強化し、お客様をはじめとしたステークホルダーからの当社グループへの想起を高めるとともに、人材獲得の促進や「3つの価値」の循環・最大化に貢献していきます。

これら方針を遂行していくために、「2030年のありたい姿」の実現に向けた人材育成に注力し、研究力の持続的・発展的強化を図るとともに、国内外有力研究機関とのネットワークの構築・拡大など、計画的な研究体制の強化に努め、持続性と成長性を高めていきます。

2026年度には、国の主要施策や企業戦略立案に貢献する高品質なアウトカムを、科学的知見やエビデンスに基づき、自律的・持続的に創出する組織的基盤を確立します。

取材記事掲載・引用、寄稿、講演(件数)



事業戦略のポイント

●未来社会像の実現に向けた社会潮流の形成

重要な政策決定機会を的確に捉え、潮流形成に影響を及ぼす研究・提言を実現していくため、AI、エネルギー・循環分野など先進技術研究のレベルアップを図り、技術に強い当社のブランド確立を目指します。

また、国の政策・企業戦略立案に貢献するため、アウトカム指標の戦略的活用、分野ごとの発信計画策定、省庁・企業幹部への重層的なコンタクトを行います。

●人と組織の成長とプレゼンスの向上

「2030年のありたい姿」の実現に向け、計画的に体制を拡充し、研究体制の持続性を確保するとともに、客員研究員や国内外有識者の活用とネットワーク拡充、戦略的情報発信などにより研究体制強化を図ります。

●研究・提言を起点としたグループ全体の価値向上

グループ全体で社会課題解決に向けた研究・提言の成果を共有し、「A:研究・提言」を起点に事業戦略との有機的な連携を図っていきます。

社会・公共イノベーション事業

目指す姿

社会・公共イノベーション事業は、強みである政策・制度知見を起点に、公共・民間の重点課題に対するリサーチ・コンサルティング事業でトップシェアを堅持し、財務基盤の維持・拡大に貢献しています。

また現在は、「社会変革を先駆ける未来実装企業グループ」を目指す当社グループの“成長の起点”として、当社グループが描くVCP(P.13-14)に基づき、リサーチ・コンサルティング事業からSI・DX実装へとバリューチェーンを拡大し、社会課題解決のフロントランナーとなることを目指しています。

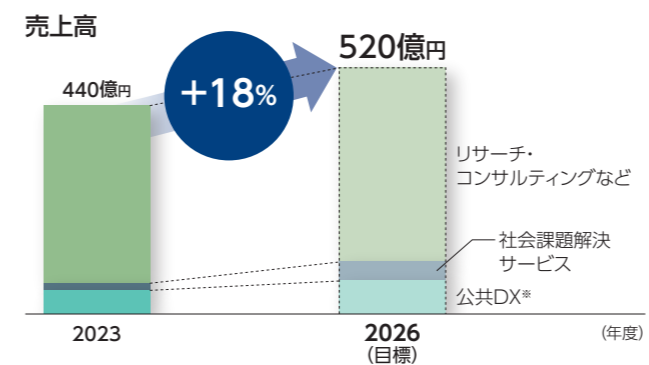
基本方針 ▶ 最終年度の到達目標

リサーチ・コンサルティング事業では、官公庁の重要政策分野における調査・分析、制度設計、実証などに引き続き注力しつつ、VCPストーリーに基づく社会実装を目指して官民協働で事業の創出、ビジネス・エコシステムの形成を図っていきます。

公共DX事業に関しては、デジタルイノベーション事業、三菱総研DCSとの連携により、特に当社の政策・制度知見が活かせる領域、かつ新規分野で重点的にDXが必要となる準公共分野を重点ターゲットとし、SI・DX実装(開発・運用・保守)事業を展開していきます。

社会課題解決サービス事業は、当社の政策・制度知見を活かした独自性の高い事業であり、継続的に体制強化などを図り、収益性向上を目指します。

これら取り組みを通じて、2026年度は、売上高520億円規模(23年度比+80億円)を目指します。



事業戦略のポイント

●リサーチ・コンサルティング事業

当社グループの成長起点となる事業として、人員拡大・生産性向上などによる競争力維持・強化と一層の規模拡大を目指します。目指す社会像や社会課題解決までの道筋を明確化した上で、その実現に向けた提供価値を最大化するアウトカム志向を追求していきます。

●公共DX事業

当社が強みをもつ政策・制度知見をもとにしたコンサルティングを起点とし、医療・介護、防災、社会インフラ分野を中心とした政策方針実現、社会実装に向けた公共DX案件の形成を行います。システム実装は、デジタルイノベーション事業が担当し、システム実装・運用により得られた知見・データをコンサルティング事業に利活用することで公共分野のDX推進に貢献します。

●社会課題解決サービス事業

社会課題解決サービス事業は、当社グループ自らが手掛ける社会・公共向けのサービス型事業です。エネルギー・サステナビリティ、人材、地域・コミュニティ、ヘルスケアの4分野に重点を置き、当社グループのVCPストーリーに基づき、社会課題解決(社会価値)と収益(財務価値)の両立を目指します。将来的には、運用の外部化も含めてスケール・収益率向上を目指していきます。

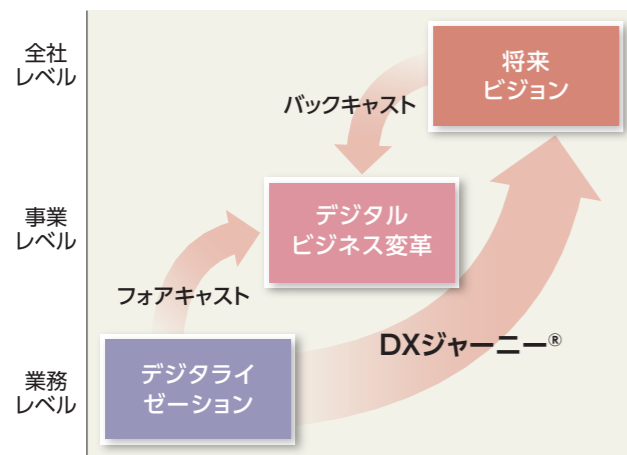
*公共DX事業は、デジタルイノベーション事業と連携して推進するため、重複して掲載

デジタルイノベーション事業

目指す姿

デジタルイノベーション事業では、DXジャーニー®のコンセプトのもと、お客様のニーズに合致したDX実現をトータルに支援する経営課題解決パートナーを目指します。DXジャーニー®は、5つの軸（顧客体験、ビジネスモデル、オペレーション、システム、組織）で、お客様のDX活動のPDCAを回し、将来ビジョンに至る道のりを組み上げる手法です。この手法とグループのシステム構築力、生成AIなどのテクノロジーの先駆的活用実績を掛け合わせ、戦略構想、組織の合意形成からデジタル実装まで伴走し、お客様にとって強力な課題解決パートナーとなります。

DXジャーニー®



基本方針 ▶ 最終年度の到達目標

当社は、デジタルイノベーション事業を中計2026の成長の柱として位置づけています。

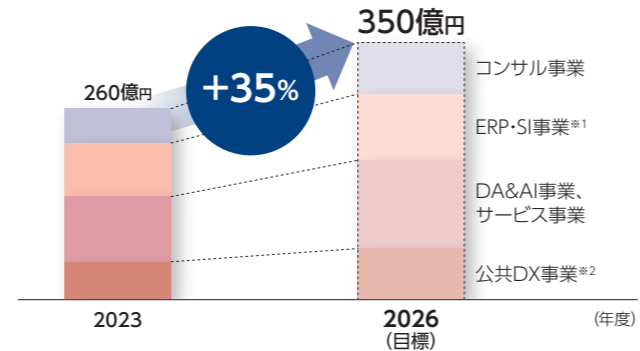
お客様の経営課題を解決し、競争力強化に貢献するコンサルティング・サービス事業の拡大を起点に、製造・流通業向けのサプライチェーン改革に取り組むDXソリューション事業と、当社グループの強みを活かしたデータアナリティクス&AI事業が連携して、ビジネスモデル変革、業務プロセス効率化、データに基づいた最適な意思決定支援を実現していきます。

また、強みをもつ公共DX分野では、当社グループ一体で取り組むことで政策方針の実現、社会実装を目指していきます。

三菱総研DCSが手掛ける人事、文教向けサービス事業においても、お客様の満足度向上を図り、新たな機能開発を進めることで、さらなるシェア拡大を推進していきます。

これら取り組みを通じて、2026年度は売上高350億円規模(23年度比+約100億円)を目指します。

売上高



※1 ERP: Enterprise Resource Planning。企業のさまざまな部門や業務が取り扱うデータ・資源を統一的・一元的に管理することで、業務効率化や経営の全体最適を図る手法
 ※2 公共DX事業は、社会・公共イノベーション事業と連携して推進するため、重複して掲載

事業戦略のポイント

●コンサルティング事業

政策・社会経済・動向、先端技術の深い理解に基づき、戦略立案からビジネスモデル検討、IT施策まで一貫してお客様を伴走支援するとともに、データアナリティクスやSI事業との連携を通して、トータルにお客様の課題を解決していきます。

●ERP・SI事業

SI事業については、コンサルティング事業とのシナジーによりアップセル・クロスセルを強化するとともに、新たに公共分野の取り組み、パートナー連携による製造・流通分野におけるERP事業(Bizj**1、mcframe**2など)を強化します。また、データアナリティクス事業との連携によりGX分野の展開、AI化などの高付加価値化を目指します。

※1 Bizj(ビズインテグラル):株式会社NTTデータ・ビズインテグラルが提供する、会計・販売・人事などをカバーしたクラウド対応ERPパッケージ
 ※2 mcframe:ビジネスエンジニアリング株式会社が開発した「ものづくり」に係る業務や情報を管理するデジタルプラットフォーム

●データアナリティクス&AI事業

コンサル事業との連携、公共分野での取り組みを強化するとともに、AIシステム開発、AIソリューション/サービスへの展開を加速し、事業拡大と収益性向上を図ります。

●サービス事業

人事給与アウトソーシングサービス「PROSRV®(プロサーブ)」、小中高生向けのインターネット出願サービス

金融システムイノベーション事業

目指す姿

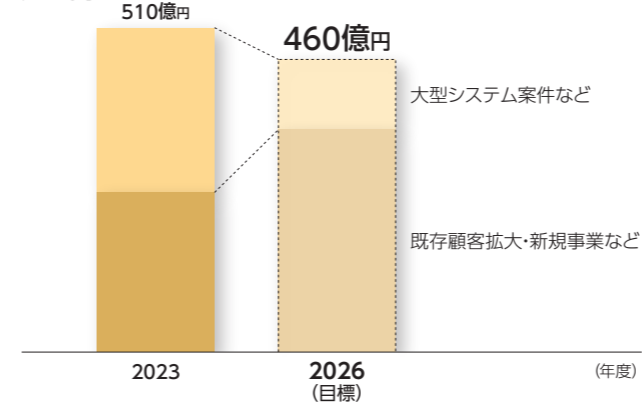
金融システムイノベーション事業では、お客様との信頼関係を築きメインベンダーとしての地位を確立するとともに、金融システムの開発・運用にとどまらず事業課題解決に向けたビジネスパートナーになることを目指しています。そのために、当社グループの強みである研究・提言から調査・研究、DXコンサルティング、サービス開発・実装、システム運用・保守までのVCP接続の実践に努めていきます。

基本方針 ▶ 最終年度の到達目標

現在進行中の大型システム案件を完遂するとともに、既存のお客様向けにコンサルティング業務の拡充を通じて利益率の改善や金融DX領域への展開を支援するなど、より幅広い課題解決によって事業領域を拡大していきます。

加えて、次世代の収益の柱となる新たな顧客獲得や新規ビジネスの立ち上げに取り組めます。これらを通じて、大型システム案件の完遂後を見据えた、新たな収益基盤を確立し、事業ポートフォリオの転換を図っていきます。

売上高



「miraicompass®」の機能向上、サポート向上を通じてさらなるシェア拡大、お客様の満足度向上を図り、収益性の向上を図ります。

●公共DX事業

公共イノベーション事業と連携し、政策方針の実現を目指したシステム実装を推進します。

これらの取り組みを通じて、2026年度の売上高は460億規模の確保を目指します。

事業戦略のポイント

●金融・決済事業

当社グループとしてこれまで培ってきた実績・ノウハウを引き続き、強化・拡大することに加え、新しい領域への展開にも積極的に取り組みます。

具体的には、得意とする市場系領域やデータ活用領域や、旧システムのマイグレーション支援(脱ホスト対応など)を強みとした成長を目指すことに加え、グループ連携でのBaaS*開発といった新規展開も重点的に取り組みます。

※BaaS: Banking as a Service

●金融コンサル・金融DX

政策提言・調査研究機能の強化、当社グループ内やビジネスパートナーとの連携によるIT・DXコンサルテーマの拡大(BPR*、DXジャーニー®など)、自社サービス(審査AIなど)拡販などを重点分野として取り組みます。

※BPR: Business Process Re-engineering

●カード事業

中計2023から進行中の大型システム開発案件の完遂を最重点事項として取り組みます。

加えて、完遂後のシステム運用・更改案件の獲得に加え、新たな分野・領域への進出といった中長期的な成長に向けた取り組みも実施します。

Focus デジタルイノベーション事業の現在地

データアナリティクス&AI事業

「強み」を活かした独自のアプローチ

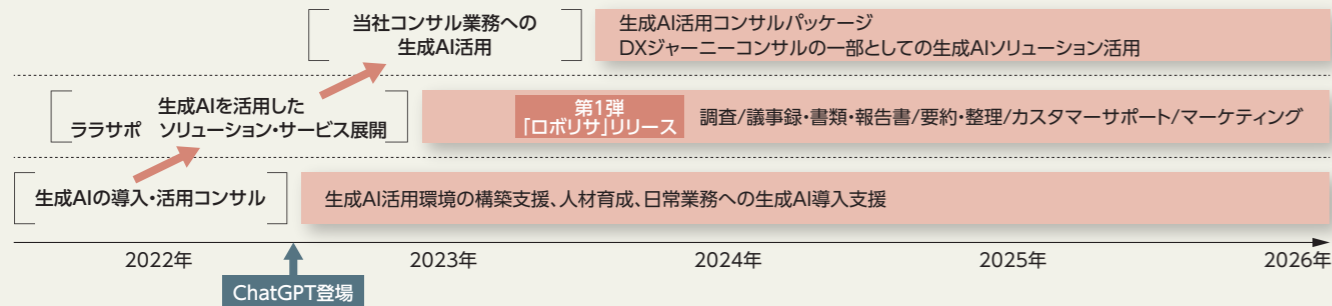
生成AIの導入・活用に関するコンサルティングのほか、生成AIを含む各種のAI技術を活用したソリューション・サービス「ララサポ[®]」を展開しています。

現在の主なサービスは「生成AIの導入・活用コンサルティング」ですが、今後は、ララサポの第1弾としてリリースした

「ロボリス[®]」をはじめ、経験値やノウハウに依存した業務のAI化を進め、お客様の業務革新を推進していきます。また、これらソリューション・サービスの活用を想定したDXコンサルティング業務も展開していきます。

※1 ChatGPT技術活用に向けたトータルサポートサービス事業コンセプト (LArge LAngeuage model SUPPOrt)
 ※2 生成AIでレポートを自動作成できるWebサービスAI

生成AIを活用した事業展開イメージ



サービス事業

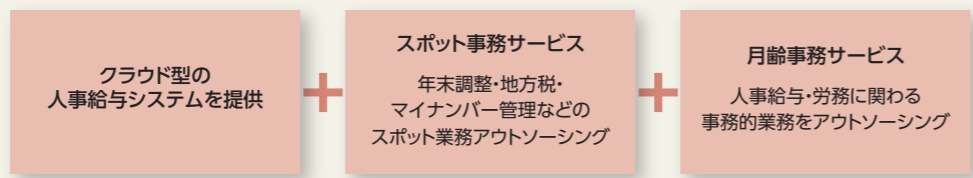
「強み」を活かした独自のアプローチ

HR分野と文教分野でサービス事業を展開しています。HR分野では、クラウド型システムをベースにした人事・給与業務に関する各種アウトソーシングサービス「PROSRV[®]」(プロサーブ)を提供。従業員の負荷軽減や業務効率化を支援するサービスとして高く評価されています。

文教分野では、幼小中高向けのインターネット出願サービス「miraicompass[®]」を提供しています。出願だけでなく、資料請求や説明会の予約、入学手続きまで、学校と受験生をオンラインで繋ぐことで手作業を大幅に軽減する新しいコミュニケーションのかたちを生み出しています。

PROSRV[®]のサービス概要

約2,000社が導入



miraicompass[®]のサービス概要

約1,200校が導入



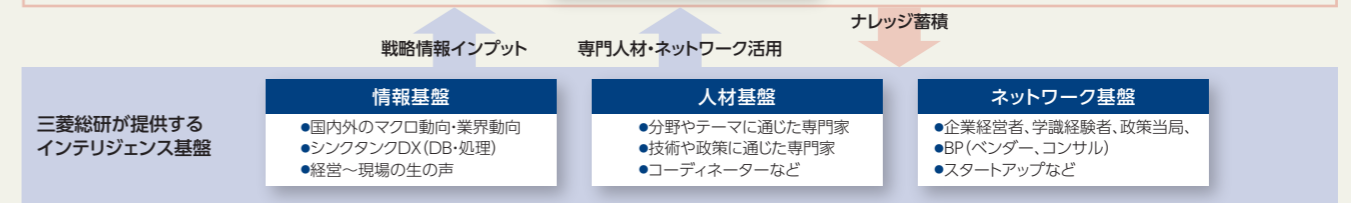
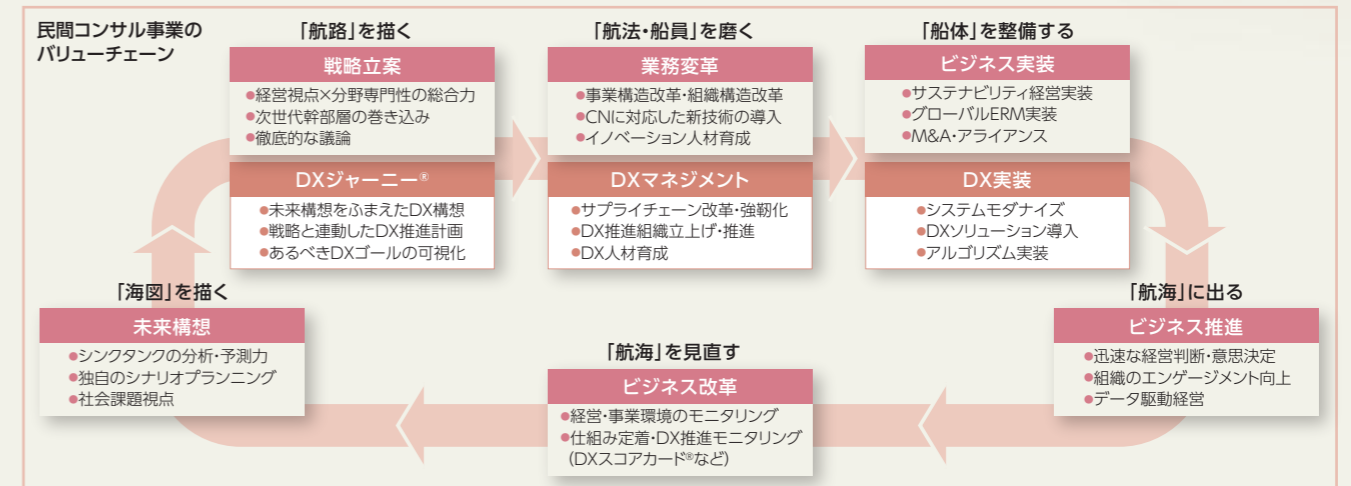
DXコンサル事業

「強み」を活かした独自のアプローチ

政策・経済などの環境変化に影響を受けやすいお客様に対して、経営・DXコンサルティング事業を展開しています。独自

のフレームワークであるDXジャーニー[®](P.39)、DXスコアカードなどを用いてDX戦略実現のストーリーを可視化し、PDCAを通して実装に至るまで取り組みを支援しています。

DXコンサル事業の全体像



ERP/ SI事業

「強み」を活かした独自のアプローチ

既存のお客様のシステム更改機会に合わせてグループのDX商材のクロスセル展開を進めています。グループの

総合力を最大限に発揮することで、お客様のさまざまな課題に対応した取り組みを進めています。

三菱総研グループの主なDX商材

	コンサルティング	デリバリー構築・導入	伴走・定着化 継続的改善/保守・運用/OS
調査/分析/コンサル	<ul style="list-style-type: none"> 分野別(地域・ヘルスケア・電力など) テーマ別(経営・事業・DX戦略など) 業務別(管理会計・SCMなど) 		<ul style="list-style-type: none"> DXマネジメントオフィス(DXMO)(伴走支援)
SoE ^{※1} (顧客接点変革)	<ul style="list-style-type: none"> ITブランドデザイン UI/UXデザイン 基礎検討 調達支援 	<ul style="list-style-type: none"> システム実装(ツール導入(CRM, MA, SFA)) 	<ul style="list-style-type: none"> 効果創出アフターコンサル 戦略的BPO 内製化支援
SoR ^{※2} (基幹系)		<ul style="list-style-type: none"> システム実装(ERPパッケージ導入/SI個別開発) 	
SoI ^{※3} (データ分析/AI)	<ul style="list-style-type: none"> データ活用/分析コンサル 	<ul style="list-style-type: none"> データ分析基盤導入 データ分析/AI活用 	<ul style="list-style-type: none"> 効果創出アフターコンサル DA人材育成/組織立上げ支援
DXプラットフォーム	<ul style="list-style-type: none"> クラウドコンサル セキュリティコンサル 運用コンサル 	<ul style="list-style-type: none"> クラウド移行 セキュリティ実装(ツール導入など) IT運用支援 	<ul style="list-style-type: none"> マルチクラウド運用サービス データセンターサービス IT運用アウトソーシング

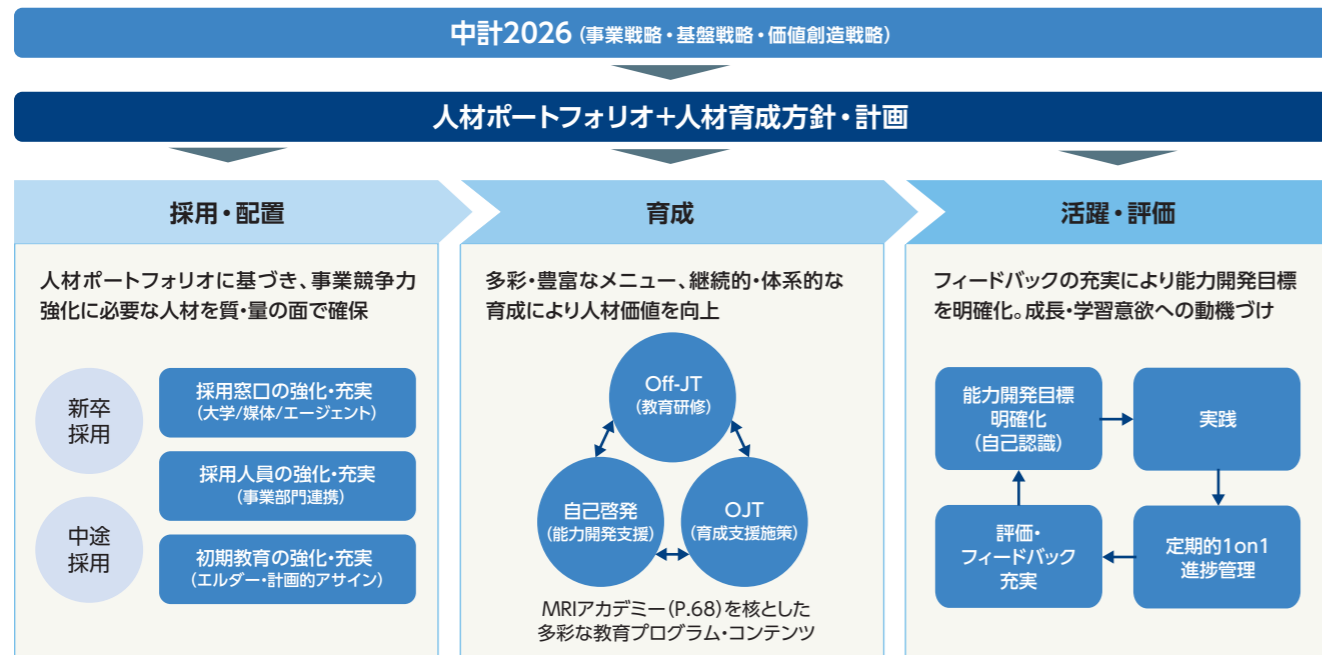
※1 SoE(System of Engagement):顧客との繋がりをテーマとしたシステム
 ※2 SoR(System of Record):会計や受注管理、製造管理など社内業務に関する情報を記録するためのシステム
 ※3 SoI(System of Insight):データ分析によって、経営やマーケティング活動などに関する判断を支援するシステム

グループの持続的成長を支える「5つの強化策」を推進

1. 人的資本経営——競争力の源泉として

社会課題解決に向けた事業戦略の実践・遂行を着実に円滑に進めることを使命とする当社は、「人材」こそが競争力の源泉です。この考えをもとに、中計2026では、事業戦略に基づく人材ポートフォリオを策定し、現状とのギャップ

を埋めるための採用、育成、リスキリングなどの施策を加速していきます。育成にあたっては、研修プログラムの充実、MRIアカデミー(P.68)の設置などを通じて従業員のキャリア形成を支援します。さらに、ダイバーシティやエンゲージメントの向上に向けて、「健康経営」「ワーク・ライフ・バランス」「DE&I」をテーマとした施策を推進していきます。



2. 営業力強化——グループ連携を加速

中計2026では、グループ一体での成長に向けた営業力強化を重要課題と位置づけています。民間のお客様の新規開拓では、グループで営業戦略を共有し、デジタルマーケティングやプロモーションを積極的に推進していきます。また、お客様の課題解決に最適な提案を行い、事業拡大していくために、三菱総研DCSにコンサルティング・セールス部門を新設したほか、人材の相互交流を通じた連携を強化するなど、グループとしての提案・コンサルティング機能を強化しています。



3. 新事業／海外事業

新事業——新規事業の探索・開発を強化

中計2023で強化した新規事業の探索・開発をさらに加速していきます。

社会課題、顧客課題に精通した人材が、社会潮流やお客様の経営課題を見極めながらさまざまな新事業のアイデアを創出し、お客様にとって最適な事業構想を立案します。事業化にあたっては、グループだけでなくスタートアップ企業やパートナー企業様と連携しながら、当社グループが強みをもつエネルギー・人材・地域分野や、生成AIなど先端技術を活用した新たな事業をグループ一体となって開発していきます。また、中計2023で創出した新事業の成長、収益性向上にも注力し、三菱総研DCSが強みをもつPROSRV®、miraicompass®なども合わせたストック型事業の割合を売上高の10%程度まで高めていきます。

新事業例:MERSOL



海外事業の拡大を図っています。シンクタンク事業としては、米国、欧州、アジアの現地の研究機関との連携を強化し、国際情勢に関する情報収集や共同研究を実施。研究・提言品質の向上、タイムリーな情報発信を進めていきます。

4. グループ内DX——革新技術による業務改革・生産性向上

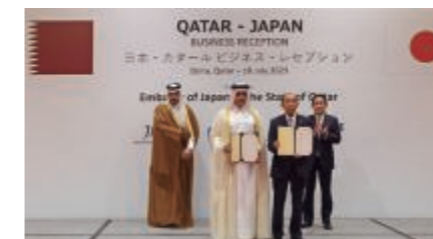
中計2023で推進してきたシンクタンクDX(P.75)をさらに高度化させ、グループ全体の生産性を大幅に向上していきます。具体的には、生成AIの活用、プリーフィングDX、プロジェクト管理DXなどの機能強化、基幹システム刷新など、グループ全体でDX化を加速します。

また、シンクタンクDXで開発したサービスを外部のお客様にご利用いただくべく、サービス化を進めていきます。第1弾としてAI/ChatGPT技術を活用したWebサーベイ/レポートの自動化ソリューション「ロボリス(P.75)」をローンチし、広くご活用いただいています。



海外事業——事業展開を加速

海外の社会課題解決に貢献するために、ハノイ・ドバイなどの拠点を起点に現地との官民連携体制を構築し、コンサルティング・サービスの提供や事業参画を推進しています。また、日本の高度な知見をもつ企業の海外展開支援や、スタートアップ企業との連携による海外進出などを通じて海



5. リスクマネジメント——業容拡大に即してさらに高度化

中計2026では、「2030年のありたい姿」として売上高2,000億円規模を設定しており、業容拡大に伴い、さまざまなリスクが顕在化することが予見されます。こうした状況をふまえ、当社はリスクダッシュボードの構築・運用を通じてリスクの増減傾向を把握し、予兆管理を高度化するなど、グループ全体でリスクマネジメントの高度化に努めています。また、研修内容を高度化し、リスク低減や社員のリスク感度向上にも取り組んでいます。さらに、グループ全体でシステム開発におけるプロジェクト管理体制を高度化し、新事業や新サービスの円滑な運用に努めています。

「2030年のありたい姿」に向けた課題を見据え積極的な成長投資を実行してまいります。



代表取締役副社長
コーポレート部門長
平井 康光

中期経営計画2023の財務目標は概ね達成、非財務・社会価値も着実に向上

2023年度に終了した「中計2023」では、財務価値として経常利益100億円、ROE10%を目標に掲げました。結果、2022年度に続き、2023年度も経常利益は100億円、ROEが9.8%と2年連続で中計目標水準を概ね達成しました。

ただし、業績を牽引したのは、当社グループが従来強みとしてきた官公庁、金融を中心とした基幹事業であり、DX事業・ストック型事業や海外事業の伸長などは、「中計2023で掲げた目標」に対し、まだ道半ばと言わざるを得ません。そのため「中計2026」では、事業軸で再編した「社会・公共イノベーション」「デジタルイノベーション」「金融システムイノベーション」事業を中心に事業ポートフォリオとビジネス

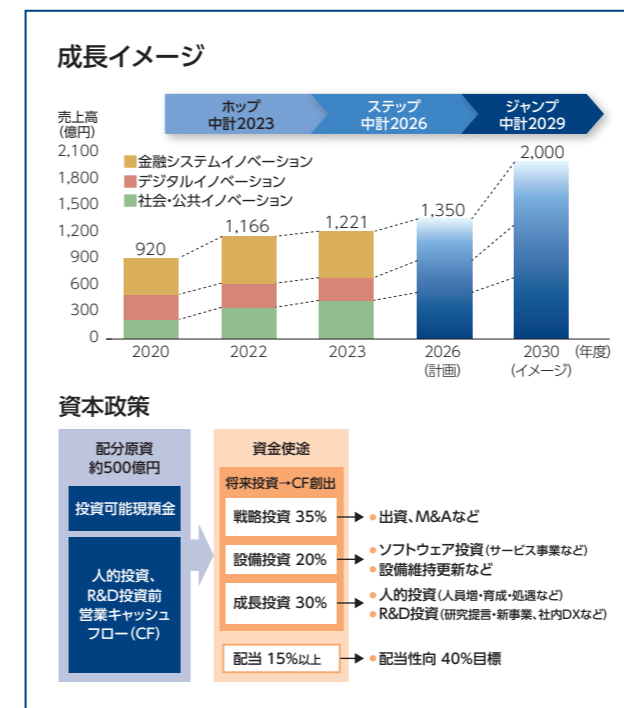
モデル改革をさらに加速していきます。非財務価値の向上については、サステナビリティ基本方針、DE&I方針などを策定し、積極的に開示を進めた結果、FTSE Blossom Japan Sector Relative Indexに採用されました。今後一層の高度化に取り組んでいきます。

社会価値の創出においては、VCP経営のもと積極的な提言活動を実施してきました。今後は、社会的インパクトの効果測定や財務価値などとの関連性の明確化を図っていきます。

利益率と企業価値向上に向けて戦略的投資を実行

中計2023の財務目標は概ね達成しましたが、利益率やPBR、ROEなどは一層の向上が必要と認識しています。

この課題をクリアしていくために、2030年に向けて戦略の自由度を高め、ステークホルダーの皆様からの信頼や社会における存在感をより高めていけるよう、企業規模を一段上のステージ、売上高ベースで2,000億円規模を目指します。そのゴールに至る過程を3段階に分けて、その第2段階と位置づける中計2026では売上高1,350億円、経常利益140億、ROE12%を目標に、一層の利益率ならびに企業価値向上に取り組んでいきます。加えて、M&Aの活用なども視野に入れた戦略的投資を実行し、2030年のありたい



姿の実現に向けた活動を進めていきます。

中計2026ではステークホルダーの要請に応え、将来成長に向けた資金使途を資本政策として開示しました。手元の投資可能現預金と中計2026で創出する営業キャッシュフロー(人的投資、R&D投資控除前)約500億円を原資に、その約85%を課題克服と将来成長に向けた投資に活用します。

そのうち、リソース不足に対応するための人員増・育成・処遇向上や、さらなる新事業創出、提言活動の充実、社内DX推進に向けた成長投資に約30%を活用します。設備投資にはサービス事業のためのソフトウェア投資や設備の維持更新などのために約20%を充てます。さらに、約35%を行う戦略投資として活用していきます。

これらの将来投資を成果に結びつけ、将来キャッシュフローの創出に取り組んでいきます。

配当性向40%を目指して

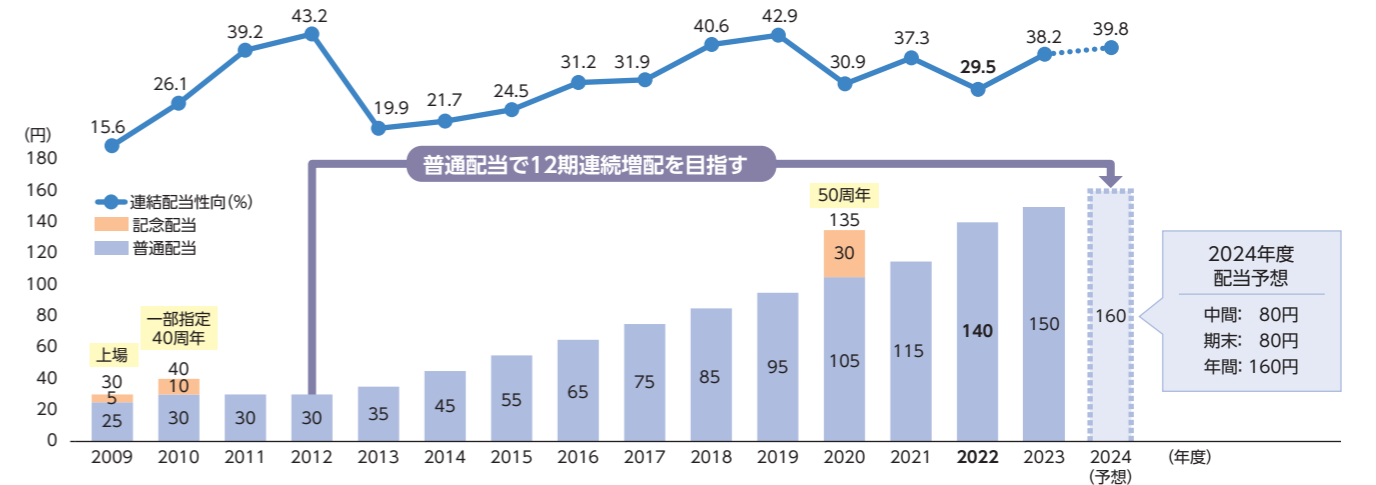
当社グループは、安定配当を基本に、株主還元を行っています。

2024年度は前年度比10円増配の160円を予想しています。これにより、普通配当で12期連続増配を目指します。引き続き継続的な安定配当を基本としつつ、業績や将来の資金需要、財務健全性のバランスなども総合的に勘案し、配当性向40%を目安に株主還元を進めてまいります。

	目標	実績と総括
財務価値	経常利益 100億円 ROE 10%	● 経常利益 100億円 ● ROE 9.8% ● 経常利益率 8.2% 中計目標概ね達成(2期連続) 事業ポートフォリオ改革道半ば
非財務価値	社会課題解決力、ESGの2区分で目標設定	● サステナビリティ基本方針、DE&I ^{※2} 方針策定 ● TCFD ^{※3} 開示 ● ワーク・ライフ・バランス、健康経営 ● FTSE Blossom Japan Sector Relative Index ^{※4} 採用
社会価値	VCP ^{※1} 分野別に社会・事業面で目標設定	● よりよい社会実現に向けた多様な提言活動(例): 情報爆発を支える新たな情報通信基盤の確立策 エネルギー政策と資源循環政策の一体的推進を提言 ● 先端技術分野でメタバース、生成AIなどを実証・実装 ● ウェルビーイングの向上(社会価値目標のひとつ): 来街者のウェルビーイング向上の実証(2023/9/29リリース)

※1 社会課題解決を目的として研究・提言から社会実装までを一連の価値連鎖とする当社独自の価値創造プロセス
 ※2 ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン。多様性や公平性を取り入れ、社会や企業の活力としていく考え方
 ※3 気候関連財務情報開示タスクフォース。財務に影響のある気候関連情報の開示を推奨する報告書を公表した
 ※4 ESG評価の高い日本企業のパフォーマンスを測定するための指数で、業界内で比較的高い企業を組み入れ、GPIF(年金積立金管理運用独立行政法人)の国内株式ESG投資におけるESG総合指数のひとつに選定されている

配当性向と配当実績







シンクタンク × ITグループとしての強みを発揮して、三菱総研グループならではの価値を創造

グループ体制

当社の事業セグメントは、グループ各社とともに政策や一般事業に関する調査研究およびコンサルティング・サービスを提供する「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」で構成されています。

高度化・複雑化する社会課題や経営課題を解決する最適なソリューション・サービスを創出し、社会実装を実現していく上で、当社グループが手掛ける多彩な事業機能と総合力はお客様や社会から大きな期待が寄せられています。

当社は、シンクタンクで培った知見・ノウハウと、グループ各社の技術力を融合し、「世界に未来を実装する『シンクタンク × IT』グループ」を目指していきます。

<p>株式会社三菱総合研究所</p> <p>得意な分野 …… 政策や社会課題解決の研究・提言と価値創造の実践的な設計技術</p> <p>技術 …… ビッグデータ解析・膨大なシミュレーション実績・データモデル構築</p>	
<p>三菱総研DCS株式会社</p> <p>得意な分野 …… 金融機関向けシステムの設計・開発・運用、各企業のDX推進支援</p> <p>技術 …… 自社データセンターを核としたシステムアウトソーシング、AI、ERP、データ分析、ロボティクス</p> <p>出資比率 …… 80.0%</p>	
<p>日本ビジネスシステムズ株式会社*</p> <p>得意な分野 …… マイクロソフトなどのクラウドソリューション活用を通じた企業のDX推進支援</p> <p>技術 …… コンサルティングからソリューション導入・運用まで企業のIT環境をトータルで伴走支援</p> <p>出資比率 …… 18.8%</p>	
<p>株式会社アイネス*</p> <p>得意な分野 …… 地方自治体、金融・保険、流通、製造などを対象としたITソリューション</p> <p>技術 …… ITコンサルティングから設計・開発・運用・保守・評価までの一貫したITサービス</p> <p>出資比率 …… 19.5%</p> <p>※は持分法適用会社</p>	

事業戦略と事業部門との関係

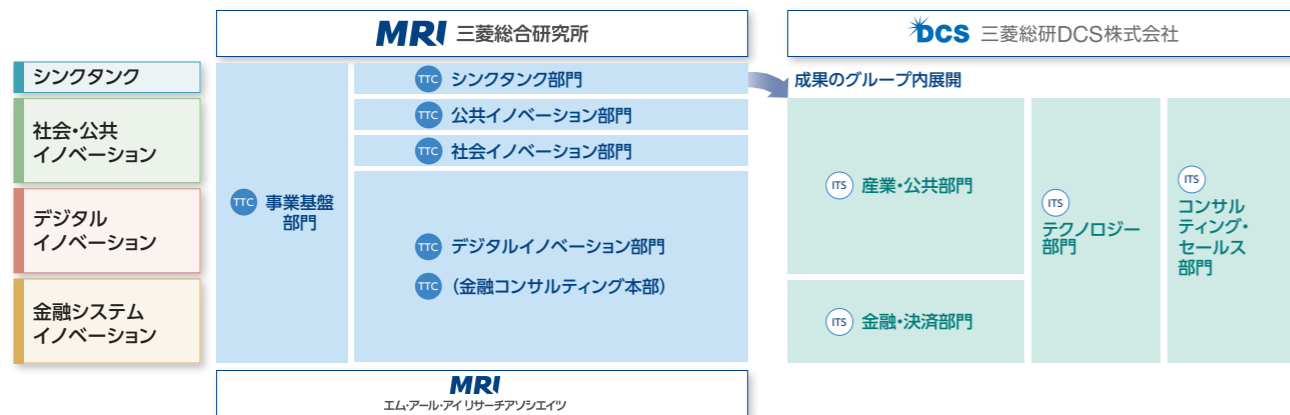
中計2026では、各事業戦略領域において、シンクタンク・コンサルティングサービス機能とITサービス機能を接続させ、これまで以上にグループシナジーを活かした価値創出を進めていきます。各戦略領域では、下図に示すように、当社と三菱総研DCSとの連携を中心に各種施策を推進していきます。

例えば当社のデジタルイノベーション部門では、三菱総研DCSとの連携を加速するほか、JBSやアイネスとの連携

のハブ機能を担います。具体的には、当社と三菱総研DCSのトップを交えた戦略会議の開催・運営のほか、グループ一体でのデジタルマーケティングなどの取り組みを進めていきます。

また、当社の事業基盤部門、三菱総研DCSのコンサルティング・セールス部門、テクノロジー部門が連携し、国内外営業、新事業・商材開発、外部連携を推進し、グループ全体の事業戦略を支えていきます。

グループの事業体制



三菱総研DCS代表取締役社長メッセージ

ITとDXの力でお客様と社会の課題を解決し、持続可能な未来を実装する

三菱総研DCS 代表取締役社長
亀田 浩樹



三菱総研DCSは、1970年の設立以来、システム構築やサービス事業展開において、数多くのお客様に支えられながら成長を続けてきました。2004年からは三菱総合研究所グループの中核企業となり、シンクタンク・コンサルティングからIT実装までを繋げることによって、お客様や社会課題の解決に真に貢献できる存在を目指しています。

50年を超える歴史の中で、当社は「金融や産業など各種業界におけるシステム構築」をはじめ、人事給与アウトソーシングサービスや小中高生向けのインターネット出願サービス、クラウド利活用の統合サービスなど「幅広いサービスの展開」、所有するデータセンターを活用した「運用・事務BPOの提供」「データ分析サービス」などを特に強みとしてきました。また、CMMI*レベル5を維持し、高いプロジェクトマネジメント力をもって高品質のサービスをお届けすることを旨としています。

これら4つの強みをもって、当社は未来実装企業グループを目指す三菱総研グループの中で、IT・DXを用いて課題を具体的に解決し、便利で感動を与えるようなITサービスを構築・実装する役割を担っています。また現在は、製造・流通・電力などの産業分野におけるERPソリューションの提供やシステムのモダナイゼーション、三菱総研との連携を活かした公

共DX事業にも積極的に取り組んでいます。さらに、高い専門性をもった技術集団として、AIを活用した製造業向けデータ分析プラットフォーム構築、開発・運用業務の効率化など、研究開発を通じた新領域にも果敢にチャレンジしています。

今後は、お客様の課題の上流部分から、より効果的なIT構築をプロアクティブに提案・実践できるよう、三菱総研との連動力をより一層高め、コンサルティング業務を強化し、知見を高めていきます。また同時に、協業パートナーの皆様との連携強化、戦略的投資も行い、さらなる実力の向上を図っていきます。

今般設立した「デジタルアカデミー」は、これら成長戦略の一環で、最大の資産である人材の育成を強化し、技術やビジネス環境の変化に対応するリスクを推進していくことが目的です。併せて、従業員が能力を最大限に発揮できるよう柔軟な働き方・オフィス環境の整備も進めていきます。

未来は不確実性に満ちていますが、お客様の事業のさらなる発展、豊かで持続可能な未来社会の実現には、ITとDXの活用は欠くことができません。

三菱総研DCSは、社会・生活のIT基盤を支えている自負と、持続可能な未来をITで実現する志を胸に、「ITで便利と感動をつくり、お客様と社会に貢献する企業」を目指して、チャレンジを続けてまいります。

*CMMI: Capability Maturity Model Integration。企業におけるソフトウェア開発プロセスの能力成熟度を評価する国際的な指標

部門別の戦略

シンクタンク部門

シンクタンク事業



部門長
執行役員 兼 研究理事
武田 洋子

知の融合と科学的知見に基づく提言で豊かで持続可能な社会を実現

基本戦略

世界の不確実性はますます増大しており、国や企業が直面する課題解決に資する研究・提言の重みが増しています。こうした中、シンクタンク部門は、「研究・提言」事業を通じて当社グループの価値創造モデルの起点となる役割を担っています。具体的には、自主事業として、国際情勢や経済、先進技術の分析などを行うとともに、中長期視点で未来社会を描き、実現に向けた解決策を提言しています。これら提言を政府の審議会

や業界団体・企業の会議体、メディアなどと共有・理解促進を図っていくことで、新たな社会潮流の形成や社会価値の創出を目指しています。また、事業活動を通じて、当社グループのプレゼンス向上、研究員の成長による非財務価値の拡大、社会実装に繋がる新事業の創出などにも貢献しています。

注力ポイント

当社の研究・提言は、幅広い分野の研究員による多様な知の融合や科学的思考に基づく点に特徴があります。また、提言にあたっては、当社のリサーチ・コンサルティング事業などの知見を活かしてリアリティを重視し、社会実装の起点となるよう取り組んでいます。中計2026では、政府の政策や企業戦略の立案に当社の研究・提言がより効果を発揮していけるよう、国内外の研究ネットワークを拡充し、共創を一層広げているなど、当社の特徴がより大きく活かせる研究基盤の強化を図っていきます。

公共イノベーション部門

社会・公共イノベーション事業



部門長
執行役員
羽生 哲也

産官学のパートナーとともに公共分野の社会課題解決を推進

基本戦略

公共イノベーション部門は、官公庁を主なお客様として、複雑化する日本の社会課題解決に貢献しています。ヘルスケア、社会インフラ、情報通信、安全保障・セキュリティなど公共的な政策と密接に関わる領域を中心に、社会課題解決の先にある未来社会像を見据え、研究提言から制度設計、事業推進、社会実装までのあらゆるフェーズで当社グループおよび産

官学パートナーとの共創活動を推進しています。これら事業特性をもつことから、公共イノベーション部門は当社グループの成長の起点となる役割を担っています。

注力ポイント

課題解決に求められる社会の要請が複雑化・高度化する中、確かな政策・制度知見を保有し、日本の重要課題に対して部署間横断で総合的な対応力を発揮できる当部門への期待はますます高まっています。そこで中計2026では、日本の重要課題解決のニーズ増加にこたえていくための人材をさらに増強し、事業対応力・展開力の向上を図っていきます。また、各事業領域において、公共DXを中心とした活動の出口を明確化した上で、成長事業へ経営資源を投入していきます。さらに、AIを積極的に活用して業務生産性を向上させるとともに、お客様に対する価値提供基盤の強化を図っていきます。

社会イノベーション部門

社会・公共イノベーション事業



部門長
執行役員
仲伏 達也

社会変革を先駆けるコンサルティングと社会課題解決サービスを提供

基本戦略

社会イノベーション部門は、官公庁と民間企業を主なお客様として、エネルギー・サステナビリティ、人材、地域・コミュニティ、ヘルスケアの4つの分野で2つの事業を展開しています。ひとつはコンサルティング事業で、政府の政策立案、制度設計・実証、民間企業の事業戦略などの策定・実行を支援しています。また、社会課題解決サービス事業では、当社がサービ

スの担い手となり、パートナー企業とともにお客様や社会の変革、課題解決に貢献するストック型事業を開発・展開しています。

注力ポイント

社会課題の高難度化——複雑化、深刻化、グローバル化、不確実性の高まりを事業機会と捉え、VCP経営の実践を通じて事業成長を目指していきます。コンサルティング事業では、政策・制度知見やシミュレーション力を強みとした事業を強化するとともに、大型・高単価化、AI・DX活用、採用強化などを通じて規模拡大と効率性向上を図っていきます。社会課題解決サービス事業では、コンサルティング事業の強みにAI、ブロックチェーン、DXなどの最新技術を加え、特徴あるサービスをさらに拡大していきます。また、成長領域への重点投資、パートナー企業との開発・販売強化により、ストック型事業での収益を拡大していきます。

デジタルイノベーション部門

デジタルイノベーション事業



部門長
常務取締役
伊藤 芳彦

DXの潮流を捉え、戦略立案からデジタル実装までお客様の変革をトータルに支援

基本戦略

デジタルイノベーション部門は、一般産業・金融・公共分野のお客様を対象に、デジタル技術を活用して社会・経営課題を解決するDX事業に取り組んでいます。

- コンサルティング事業:戦略立案、ビジネスモデル・ビジネスプロセス改革からシステム実装まで一貫して伴走
- データアナリティクス事業:多様なデータ保有パートナーと連携し、AI活用を推進
- DX支援事業:国の基幹システムの刷新、医療介護、防災など公共分野のDXを支援

上記事業を通して当社グループの成長を牽引するとともに、当社自身がDXを先駆ける「シンクタンクDX」活動を通じ、技術開発や事業化を推進しています。

注力ポイント

VUCAの時代、考慮すべき経営環境の変化要因は複雑化する一方であり、変化に迅速に対応していくためのデジタル技術活用の重要性はますます高まっています。こうした中、当部門は、政策・規制・業界・需給の知見、経営分析、AI活用、デジタル実装といったグループ資源を垂直統合し、戦略立案から実装まで一貫して支援する「DXジャーニー®」事業を強化しています(P.39)。また、当社がハブとなり、異業種を含む社内外のデータ、AIを総合活用してお客様の新たな価値創出を支援しています。今後は、ビジネスパートナー連携、ノンオーガニック施策、戦略領域の選択と集中を加速し、中計2026ではVCP経営と連結経営を両輪にグループDX事業をさらに拡大していきます。

部門別の戦略

エム・アール・アイ リサーチアソシエイツ株式会社 (MRA)

代表取締役社長
鈴木 啓史シミュレーションやデータ解析技術の強みに
高まるEBPMニーズに貢献

基本戦略

複雑化する社会課題の解決に向け、官公庁や公的企業を中心に、EBPM(証拠に基づく政策立案)の取り組みが進んでいます。こうした中、MRAはシミュレーションやデータ解析技術を強みに、三菱総研グループの技術パートナーとして都市施設、交通・電力網、上下水道といったハードインフラや、医療・介護、防災、脱炭素・循環経済といったソフトインフラまで、

社会インフラの整備・維持・高度化に資する施策の立案から実施・検証までを支援。持ち前の機動力を活かして、グループの提供価値の向上、豊かで持続可能な社会の実現を目指しています。

注力ポイント

多岐にわたる官公庁事業の中でも社会的インパクトの大きなGX・資源循環、災害激甚化対策、医療・介護、地域交通、インフラ維持管理などのテーマに注力していきます。取り組みにあたっては、シミュレーションやデータ解析などの強みを活かし、VCP経営の「B:分析・構想」「C:設計・実証」の事業基盤を強化していきます。特に医療・介護、防災の分野では、三菱総研グループのDX事業展開を積極的に支援します。また、独自の事業展開として、社会安全(犯罪・子供安全対策など)、労働、ジェンダーなどのテーマについて、得意とする海外リサーチや統計解析力などを活かして積極的に取り組んでいきます。

社会・公共イノベーション事業
デジタルイノベーション事業

DCS 産業・公共部門

部門長
常務取締役 兼 常務執行役員
木本 昌次IT・DXで社会・顧客課題を解決する
真のパートナーへ

基本戦略

産業・公共部門は、製造・流通業などのERPおよび関連DXソリューション、データ分析を担う「ERP事業」、企業の基幹システムや電力ソリューション、政府・官公庁における政策起点の準公共分野案件を担う「ソリューション事業」、人事給与アウトソーシングサービス[PROSRV®(プロサーブ)]や入試関連サービス[miraicompass®]を展開する「サービス事業」など多岐にわたる事業を展開しています。三菱総研との連携を通じて企業や官公庁の幅広いIT・DXニーズを迅速に捉えたと

もに、プロアクティブな提案を強化することでさらなる成長を追求しています。

注力ポイント

堅調な民間DX・IT市場を視野に、中計2023で強化したコンサルティング機能、ERPプライムベンダーとしての実績、自社サービス投資を活かして事業を拡大していきます。また、デジタル庁や調達改革など官公庁系ビジネスを成長機会と位置づけ、三菱総研の知見とDCSのシステム構築力の融合をさらに加速していきます。中計2026では、以下の施策を掲げ、お客様・協会社とともにIT・DXで社会・顧客課題を解決する「真のパートナー」を目指しています。

- コンサル～導入・伴走～定着化までワンストップでの課題解決
- 顧客課題起点での複合ソリューション提供
- ERP事業を中核起点とした周辺領域への展開
- 「システム構築・サービス事業(DCS)」×「コンサルティング(MRI)」による公共分野での実績積み上げ
- HR・文教・音楽出版・新領域でのDCS独自サービス事業の拡大

DCS 金融・決済部門

金融システムイノベーション事業

部門長
常務取締役 兼 常務執行役員
福島 周金融機関のDX支援ノウハウを活かして
新たなビジネスモデル創出へチャレンジ

基本戦略

金融・決済部門は、株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ(MUFG)を主とした大手金融機関やカード会社などの金融・決済事業者を主なお客様として、業務DX支援も含めた銀行システム開発からBtoCおよびBtoB向け商取引における決済全般のITソリューションを展開しています。DCSの創

業以来の中核事業であり、売上・利益の根幹を創出する部門として、永年の金融システムの開発・保守によって築いた顧客基盤の維持・拡大を図るとともに、豊富なシステム・業務知見を活かした新規顧客獲得、新たなビジネスモデルの立ち上げを目指しています。

注力ポイント

技術革新に伴い消費活動における決済手段は大きく変化しており、当社に対する顧客ニーズは、より上流工程からの参画、老朽化した基幹システムの脱ホスト化やデータ利活用など、一層高度化・多様化しています。これら顧客ニーズに応えるとともに、次世代の収益の柱となる新たな根幹先の獲得と新たなビジネスモデルの立ち上げにチャレンジ。お客様の事業課題におけるビジネスパートナーとしての地位を確立していきます。

社会・公共イノベーション事業
デジタルイノベーション事業
金融システムイノベーション事業

DCS テクノロジー部門

部門長
常務取締役 兼 常務執行役員
長見 雄史先端テクノロジーを結集して
ケイパビリティを最大化、
顧客の価値創造サイクルをトータルに支援

基本戦略

既存顧客をはじめ新規の一般企業・公共事業者など、情報システムに関わる人材不足に悩むお客様に対して、基盤開発・運用受託サービスなどに加え、近年はクラウドビジネス、運用ビジネス、データ分析・AIサービスなどの成長事業にも領域を拡大し、コンサルティングサービスを提供しています。クラウド

ドビジネスにおいては、ブランディングを視野に入れた高品質インフラおよび分析基盤の提供からコンサルティング起点の運用受託へとサービスを高度化。また、技術提案力や三菱総研との連携による上流シフトを強化することで、お客様への提供価値の最大化、他事業への応用展開を目指しています。

注力ポイント


市場動向や事業戦略に沿った技術戦略の策定と全社的な技術レベルアップをベースに、研究開発を起点としたソリューションやサービスなど商品力の強化、先端技術を駆使した開発生産性の向上・高度化を推進していきます。中計2026では、お客様の課題解決に資するソリューション・サービス商品の拡充と認知度向上を図るとともに、コンサルティングから実装・運用・分析、そしてコンサルティングへと、お客様の価値創造サイクルを支援する新たなバリューチェーンの確立を目指します。

価値創造ストーリー


持続可能な未来に求められる 3つの変革(HX、GX、DX)。


変える資本へ継続的に投資

財務価値





Story 1 持続可能な健康長寿社会を目指した取り組みを推進 P.55

 個人のウェルビーイング 医療・介護DX




Story 2 業種・職種を超えた労働移動を支える仕組みを構築 P.57

 個人のウェルビーイング 人材



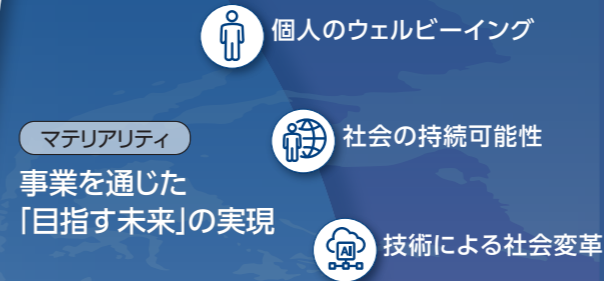
Story 3 カーボンニュートラル実現に向け、再生エネの主力電源化・循環経済社会への移行を加速 P.59

 社会の持続可能性 再生可能エネルギー／サーキュラーエコノミー



Story 4 デジタルインフラ整備とデジタル安全保障の両立により異次元のデジタル社会を実現 P.61

 技術による社会変革 デジタルインフラ



マテリアリティ
事業を通じた「目指す未来」の実現

2070年に目指す未来
「100億人・100歳時代」
豊かで持続可能な
社会の実現



Story 1 持続可能な健康長寿社会を目指した取り組みを推進

個人のウェルビーイング 医療・介護DX

現状、医療・介護費は約50兆円ですが、当社の試算では2050年には100兆円を超える見込みです。このため、高齢化により増加する医療・介護費の負担や慢性疾患によるQOLの低下を抑制することが必要不可欠です。

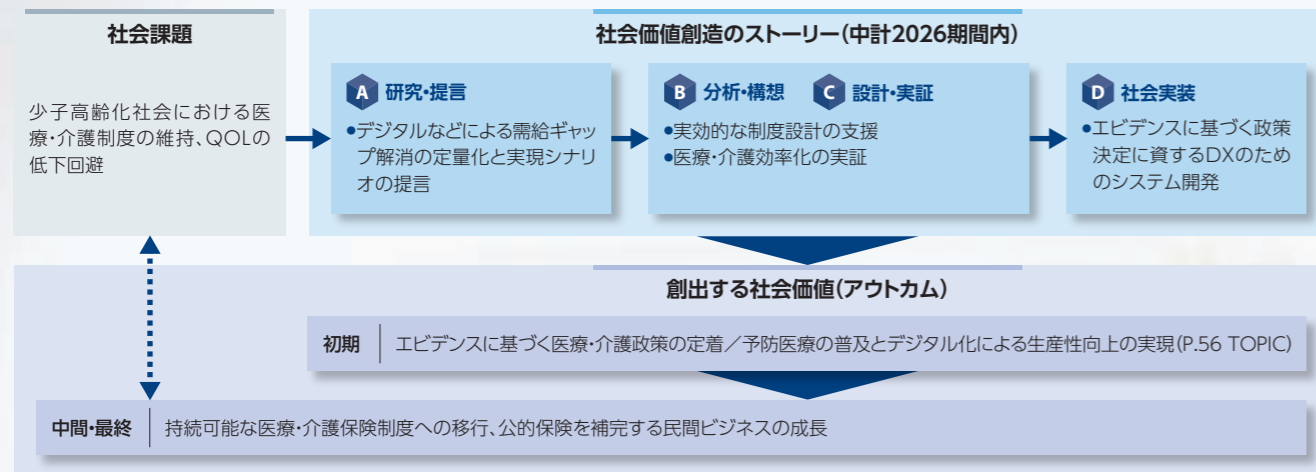
当社は、将来生じる需給ギャップ解消のために取り組む「予防医療による需要減」や「デジタルによる生産性向上」の効果を定量化するとともに、その実現シナリオを提言しています。また、エビデンスに基づいた医療・介護費抑制のための実効的な制度設計や医療・介護の生産性を高めるサービスの実証を支援しています。

さらに、エビデンスに基づく政策決定を可能にするDXの基盤を医療・介護のあらゆる分野で社会実装することを通じて、持続可能な医療・介護保険制度への移行を後押しするとともに、公的保険を補完する民間ビジネスの成長といった社会価値(アウトカム)の創出に貢献します。



ヘルスケアVCPマネージャー
榎本 亮

社会価値創造プロセスとアウトカム目標



主な取り組み

持続可能な健康長寿社会の実現に向けて、医療・介護サービス提供体制の効率化や生産性の向上とサービスの質の向上の両立が急務となっています。それらの実現に向けた基盤として2026年度を目標に医療DXの実現が目指されています。

当社は、医療保険、介護保険、障害福祉、疾病対策(感染

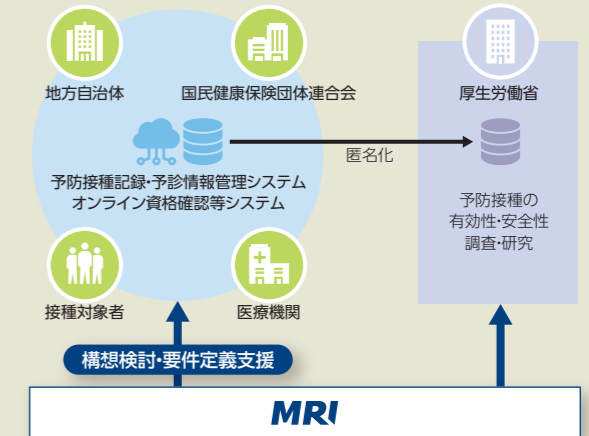
症、難病・小児慢性疾患、予防接種)など、あらゆる政策分野で医療DX実現の基盤となる各種システムの要件定義、調達支援および工程管理支援などの情報システム基盤の社会実装を支援しています。

また、ビッグデータを活用した特定健診・特定保健指導や介護予防などの政策評価の支援を通じて、予防医療の普及に貢献しています。

TOPIC 予防接種事務のデジタル化を推進

新型コロナウイルス危機への対応を契機として顕在化した、日本の予防接種体制の非効率さや接種状況の把握、ワクチンの効果や副反応などの有効性・安全性に関する検討を迅速に行うための諸課題を解決するため、国が取り組んでいる予防接種事務のデジタル化を支援しています。

このプロジェクトは、現在は紙による運用が主となっている接種勧奨～費用請求までの一連の事務をデジタル化することで、予防接種の効率的な実施を実現するとともに、接種状況や有効性・安全性の迅速な把握・分析が可能な環境を実現し、感染症対策施策の高度化に寄与することが期待されています。



創出する社会価値(アウトカム)

医療DXの実現によって整備されるビッグデータを活用した政策立案および政策評価の支援を行うことで、エビデンスに基づく医療・介護政策の定着に貢献しています。

また、公的保険を補完する民間サービスの開発支援を通

して予防医療の普及に貢献するとともに、医療・介護現場でのデジタル技術の活用、医療・介護情報データベースの活用の支援を通じて、医療・介護業務の生産性向上に貢献しています。

VOICE

DX推進による持続可能な健康長寿社会の実現へ

私は入社以来、医療保険、介護保険、および障害福祉分野のEBPM(証拠に基づく政策立案)を実現・推進する事業に携わってきました。また本年度より、介護現場の生産性向上や介護サービスの質の向上を目指す、いわゆる「介護DX」の事業に取り組んでいます。

DXの推進にあたっては、いずれの分野においても、現場の業務変更や地方自治体のご協力、関係者との調整、制度の整理など、多くの課題を解決しながら進めていく必要があります。一筋縄ではいかないことも多いですが、業務が社会課題の解決に繋がっていることが生活の中で実感できるため、日々やりがいを感じています。



デジタルイノベーション部門
医療・介護DX本部
医療・介護DXコンサルティンググループ
田代 理紗



Story 2

「就きたい仕事に就けない」 「必要な人材を採用できない」を解決する 業種・職種を超えた労働移動を支える仕組みを構築

個人のウェルビーイング 人材

GXやDXの進展に伴う産業構造の変化により、企業が人材に求める要件が大きく変化することが見込まれます。このため、今後、就きたい仕事に就けない／必要な人材を採用できないという人材需給のミスマッチが深刻化し、当社の試算では2040年に100万人以上の不足が生じる職種が複数発生する可能性があります。

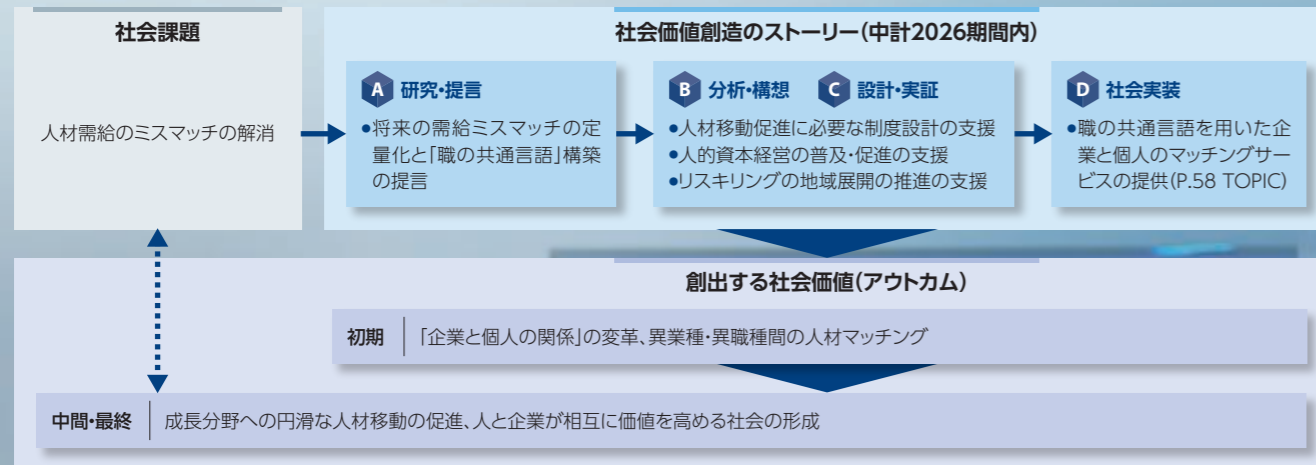
当社は、将来の人材需給のミスマッチの状況を定量的に示すとともに、その解消に向けたリスキリングと人材移動を加速させる「職の共通言語（職業情報の企業の枠を超えた共通規格）」構築に向けた提言を行っています。また、人材移動促進に必要な職場情報開示の制度設計や人的資本経営の普及・促進に向けた調査研究・実証、リスキリングの地域展開を支援しています。

さらに、職の共通言語を用いた企業と個人のマッチングサービスを社会実装することを通じて、成長分野への円滑な人材移動の促進を実現するとともに、人と企業が相互に価値を高める社会の形成といった社会価値（アウトカム）の創出に貢献します。



人材VCPマネージャー
清水 良樹

社会価値創造プロセスとアウトカム目標



主な取り組み

当社は、経済産業省が設立した「人的資本経営コンソーシアム」の運営を担っています。また、企業と求職者のミスマッチ解消を目的に、企業の就労実態などに関する情報開示制度の検討を支援しています。

また、円滑な人材移動の地域展開を目的に、習得が必要

なスキルの明確化、働きながら学ぶ労働環境や雇用管理の在り方などについて県の公労使で検討する協議会を支援しています。

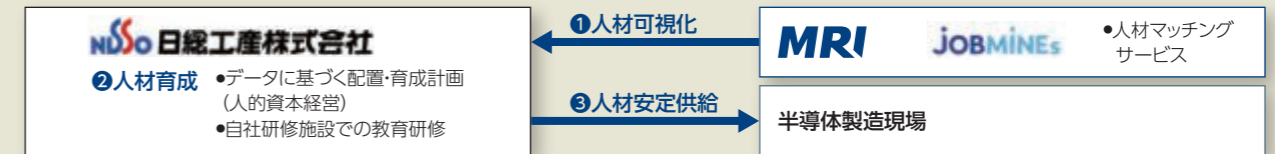
さらに、人材移動の活性化を目指し、人材事業者向けに人材マッチングシステム「JOBMINES」を提供し、職の共通言語に基づく企業と個人のマッチングを支援しています。

TOPIC JOBMINESを活用した半導体製造人材の育成・供給

次世代産業に欠かせない半導体は世界的な競争時代に入し、日本でも政府の支援を受けて半導体生産の世界的大手企業が進出するなど、半導体産業の復活に向けた官民の取り組みが活発化しています。このように半導体関連産業の集積が期待される中、足元の生産量増大に迅速に対応できる製造技術者などの「現場人材」の確保が急務となっています。この課題解決に向け、当社は日総工産株式会社の製造派遣の経験やノウハウを採

り入れたジョブ型人材マッチングサービス「JOBMINES」を活用。半導体製造職務の可視化と、これに基づくリスキリング、企業に最適な人材供給などの共同事業を推進しています。

JOBMINESを活用することで、半導体製造の経験がないエンジニアでも類似性の高い業務経験を発見し、不足する経験を教育研修で補うことで、人材の安定供給を目指しています。



出所: 日総工産および三菱総合研究所

創出する社会価値(アウトカム)

当社は、人的資本経営の取り組み状況や職場情報の労働市場への開示の普及を通じて、「企業と個人の関係」の変革を目指しています。

また、地域におけるリスキリングの支援やマッチングサービスを提供することにより、円滑な異業種・異職種への人材移動に貢献しています。

VOICE

社会課題からサービス提供まで一貫して取り組むことで社会全体の最適解を実感

私はこれまで、人材需給ミスマッチを起点とした自主研究、円滑な人材移動のインフラとなる労働市場情報開示などに関する受託調査研究、人材移動を可能にするタスク起点の人材マッチング事業開発などに従事してきました。

社会課題を構造的に特定し人材移動の在り方を構想するところから、実際に課題を解決するサービス提供まで、VCP経営の実践となる業務を一貫して取り組むことで、局所最適ではなく全体最適として社会に貢献しているという実感を強く自覚しています。



社会イノベーション部門
人材・キャリア事業本部
政策・戦略グループ
西澤 和也



Story 3 カーボンニュートラル実現に向け、再エネの主力電源化・循環経済社会への移行を加速

社会の持続可能性 再生可能エネルギー／サーキュラーエコノミー

日本は、2050年にカーボンニュートラルを実現することを目指しています。このため、再生可能エネルギー（以下、再エネ）の主力電源化やサーキュラーエコノミー（循環経済）社会への移行を早期に実現する必要があります。

当社は、カーボンニュートラルとサーキュラーエコノミーが融合した将来像を提示するとともに、その実現方策と効果の大きさ、実現シナリオを提言しています。また、蓄電池などの分散型エネルギー源（DER*）を活用する社会づくり、太陽光発電の運用高度化や洋上風力・水素活用などのGX（グリーントランスフォーメーション）社会づくりに必要な技術開発や制度設計・事業性評価、サーキュラーエコノミーの実現に向けた政策形成などを支援しています。

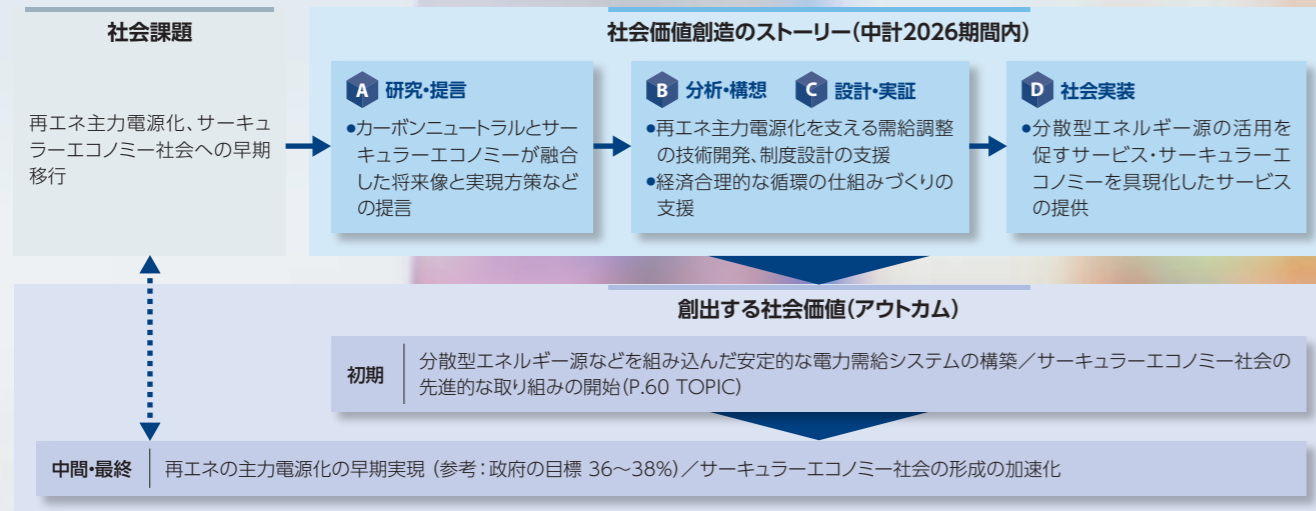
さらに、DER活用の計画・推進を支援するサービスやサーキュラーエコノミーを具現化するためのアプリを社会実装することを通じて、再エネの主力電源化の早期実現とサーキュラーエコノミー社会の形成といった社会価値（アウトカム）の創出に貢献します。

*DER:Distributed Energy Resources



エネルギー・循環VCPマネージャー
佐々田 弘之

社会価値創造プロセスとアウトカム目標



主な取り組み

2024年度にDER活用が有望な市場開設が予定されていることから、現在、多くの事業者が蓄電池を活用するプロジェクトの準備を進めています。こうした中、当社は2022年1月、DERの運用を独自のアルゴリズムを駆使して支援する「MERSOL事業*1（レベル1）」を開始。その発展形である「MERSOL事業（レベル2/3）」では、蓄電池運用事業者の運用収益を最大化するための計画策定を支援するサービス

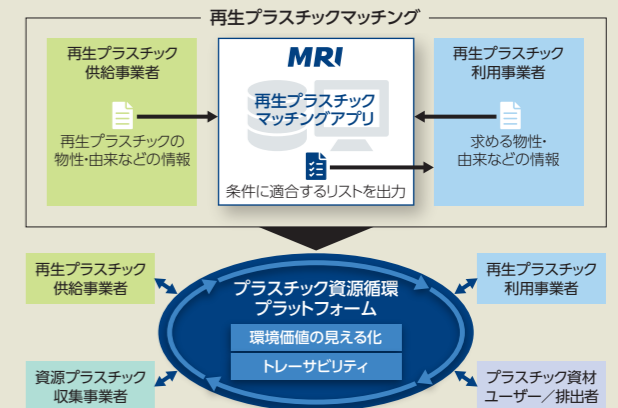
を提供しています。また、DERの普及や人口動態など、各地域の状況を反映した地域別電力需要予測（DFES*2）の支援サービスを提供しています。

一方、サーキュラーエコノミー社会の実現に向けては、カーボンニュートラル下での原材料確保を支える再生プラスチックのマッチングアプリの開発に取り組んでいます。

*1 P.44参照
*2 DFES:Distribution Future Energy Scenarios

TOPIC 再生プラスチックの循環プラットフォームを構築

当社の社会イノベーション部門とデジタルイノベーション部門は、2023年度から、リサイクル市場のさらなる拡大に向けて、リサイクル事業者など供給事業者と製品メーカーなど利用事業者の間の情報共有を円滑化する再生プラスチックのマッチングツール（アプリ）の開発・活用実証に取り組んでいます。プロジェクトでは、マッチングアプリ核に、再生プラスチックのトレーサビリティの確保や環境価値の見える化などの機能を備えた資源循環プラットフォームの構築を目指しています。



創出する社会価値(アウトカム)

当社のMERSOL事業を通じて、再エネ併設蓄電池、系統用蓄電池、需要家向け蓄電池などの蓄電池の最適運用が可能となります。加えて、DFESが普及することにより、お客様は送配電の過負荷箇所を特定し、適切な設備計画を策定することが可能となります。これらを通じて、日本各地で

DERなどを組み込んだ安定的な電力供給システムが構築されることに貢献していきます。

また、アプリを通じて、地域や民間企業によるサーキュラーエコノミー社会形成のための取り組みを加速化させるきっかけとなる先進的な取り組みの創出に貢献していきます。

VOICE

社会課題解決に直結するサービス開発への参加が社会貢献に繋がる喜び

私は新たな地域別電力需要予測サービス「BlueGrid DFES」のプロジェクトリーダーを担当しています。電力需要予測には、エネルギー政策・制度、電力系統・市場、データ分析、そしてDXの専門知識が求められます。私は経験豊富なメンバーとともにこのサービスを開発し、現在は普及に取り組んでいます。

電力需要予測の高度化は送配電事業者のコスト削減と国民負担軽減に繋がることから、これら業務を通じた社会貢献への実感が私の仕事の大きな喜びとなっています。



社会イノベーション部門
エネルギー・サステナビリティ事業本部
新事業推進グループ
花籠 紘

DX
Digital Transformation

Story 4 デジタルインフラ整備とデジタル安全保障の両立により異次元のデジタル社会を実現

技術による社会変革 デジタルインフラ

急激に進む社会のデジタル化は、情報流通量と電力消費の爆発的増大を引き起こし、当社の推計によると2040年には20年対比で情報流通が348倍、電力消費が9倍に増加する見込みです。このため、先端技術をフル活用し、情報が滞りなく流れ、環境負荷が小さく、かつ情報が安全・安心に使えるデジタルインフラ整備が不可欠です。

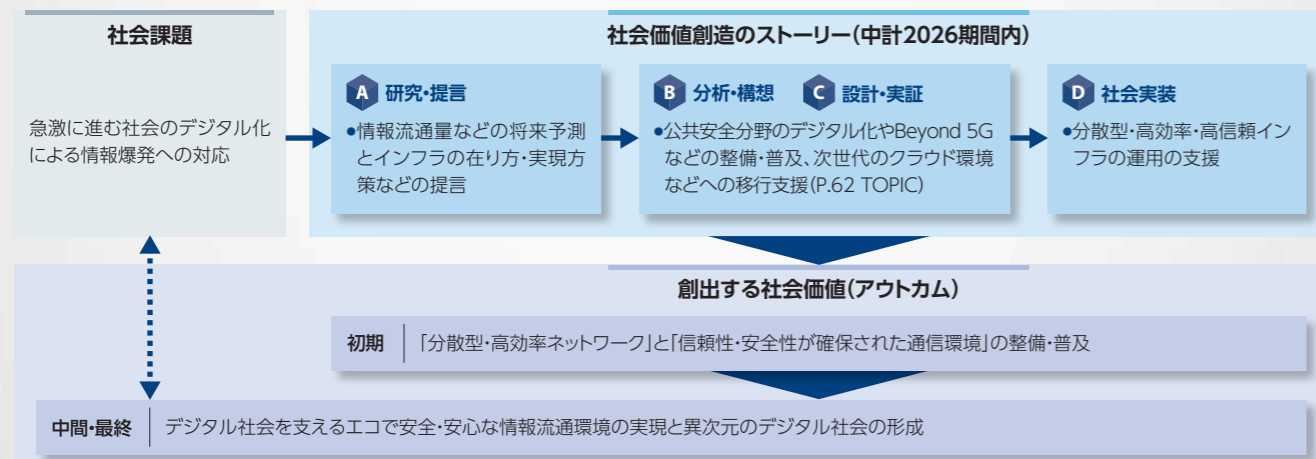
当社は、情報流通量・電力消費の将来予測に加え、将来のデジタルインフラの在り方とその実現方策・シナリオを提言しています。また、将来のデジタルインフラとなる公共安全モバイルシステムやBeyond 5G(次世代の無線通信技術)などの整備・普及や次世代のクラウド/データセンター環境への移行に向けた制度設計、研究開発などを支援しています。

さらに、分散型・高効率・高信頼インフラの運用を支援するサービスを社会実装することを通じて、情報爆発後のデジタル社会を支えるエコで安全・安心な情報流通環境の実現と、異次元のデジタル社会の形成といった社会価値(アウトカム)の創出に貢献します。



情報通信VCPマネージャー
高橋 知樹

社会価値創造プロセスとアウトカム目標



主な取り組み

当社は、公共安全機関が災害時および平常時において活用できるデジタルインフラ(「公共安全モバイルシステム(旧称:公共安全LTE)」の利用など)の整備や、ユーザー企業が自前で限定エリアの高速無線環境を利用可能にする「ローカル5G」の整備・普及、新たな基幹インフラである「Beyond 5G(6G)/NTN*」の整備・普及、環境負荷が少なく他の国や地域の法令などの影響を受けないクラウド/データセンター環境への移行に向けた制度設計などにお

いて、研究開発から実証・実装、インフラ整備までの各フェーズで、調査・コンサルティングを中心とした支援を実施しています。

また、社会・産業のサプライチェーンを支えるデジタルインフラの安全・安心を確保するために必要なサイバーセキュリティの確保状況を確認できるリスクレイティングサービスを提供しています。

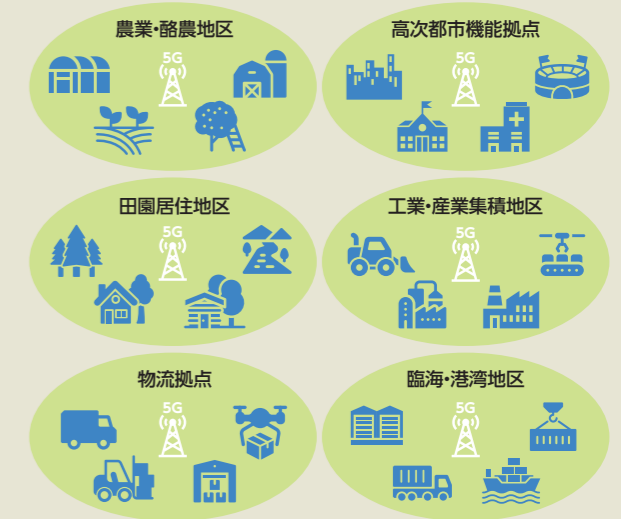
※NTN:Non-Terrestrial Network。地上、海、空の移動体を多層的に繋げるネットワーク

TOPIC ローカル5Gの整備・普及を支援

ローカル5Gは、企業などが自ら地域を限定して通信網を構築し、専有して運用する通信インフラで、当社は、制度設計に関する支援から実証実験まで一貫してその整備・普及に取り組んでいます。従来指摘されてきたコスト高や費用対効果に関する課題についてもパートナー企業とともに一つひとつ解消してきたことで、企業などの課題解決に資する有効な手段としてさまざまな分野で実装段階を迎えています。

例えば工場では、AI、ロボット、ドローンを活用した車両の入退管理と誘導、巡視点検など複数用途に活用されており、精度の高い映像の記録や解析が可能になったことで保安力と生産性の向上が期待されています。鉄道では、車載カメラとAIを活用した設備異常の自動検知によって目視検査・巡視の負担軽減効果が確認されています。また、複数の鉄道会社でシステム共用し、さらなる費用低減が進めば、労働者減少や列車の自動運転化に対応できる目途も立ちつつあります。

多様なローカル5Gの社会実装のイメージ



創出する社会価値(アウトカム)

当社が支援する政策が実現し、民間事業者によるインフラ整備やエコでセキュアな利用環境整備が進むことを通じ

て、「分散型・高効率ネットワーク」と「信頼性・安全性が確保された通信環境」の整備・普及に貢献することができます。

VOICE

デジタルインフラ整備を通して、人々の「安全・安心」に貢献する

私は、デジタルインフラ整備に係る実証や調査研究事業に幅広く携わる中で、現在、政府が主導する公共安全モバイルシステム——携帯電話技術「LTE」を活用した公共安全機関向けの通信システムの実現に向けた実証事業に参画しています。災害時に最前線の現場で活躍する公共安全機関の方々を下支えする立場として、災害時および平常時において活用できるデジタルインフラの在り方とその運用方法を日々模索しています。このような大きな事業に携われること、「安心・安全」という大きな社会課題に取り組めることに、大きなやりがいを感じながら、日々精一杯取り組んでいます。



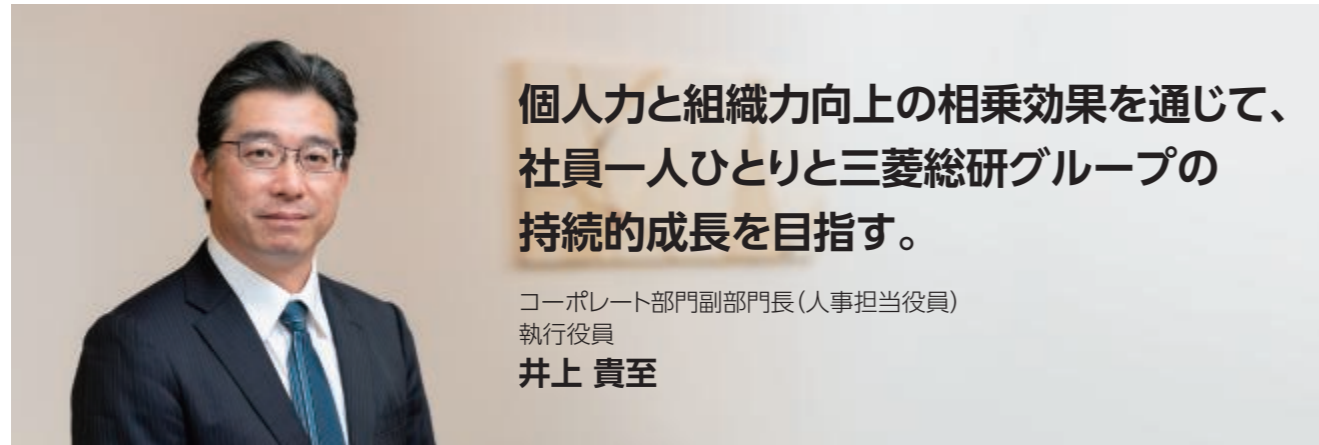
公共イノベーション部門
モビリティ・通信事業本部
ICTインフラ戦略グループ
後藤 翔

競争力の源泉となる社会課題解決力

新たな「知」を育み、多様な「人」が活躍する 仕組みと文化を磨き続ける。



人的基盤



個人力と組織力向上の相乗効果を通じて、社員一人ひとりと三菱総研グループの持続的成長を目指す。

コーポレート部門副部門長(人事担当役員)
執行役員
井上 貴至

事業戦略をふまえた人材戦略

社員一人ひとりのスキルやマインドの高まりが価値創造の源泉となり、当社グループ成長の原動力となって社会課題解決に貢献する。さらにそのプロセスが個人の成長にもフィードバックされる。——当社は2000年初頭から「人と組織の持続的成長」を掲げ、各種施策を総合的に展開しています。

(1) 事業戦略と人材戦略の一体運営

社員それぞれの個人力を発揮し事業戦略を実現していくためには、あるべき人材ポートフォリオに基づき人材を配置し、組織力を向上させていくことが不可欠です。中長期的な事業戦略推進に対応する人材要件を質(スキルセット)と量(事業領域別の人員数)の観点で明確化し(To Be)、現状の人材マップ(As Is)とのギャップを分析した上で、ギャップ解消のための施策を講じることで、事業戦略と人材戦略の一体運営を目指しています。

(2) 社員一人ひとりのキャリア形成支援

社員一人ひとりの強みや志向性を反映したキャリア形成を実現するため、「連峰制人事制度」を導入、運用しています。これは、全員がマネージャー職を目指す一本道ではなく、複数のキャリアゴール(峰)を用意し、そこに至るキャリアパスを明確化し、多様な人材の活躍を目指すものです。運用にあたっては、自らの適性にふさわしいキャリア形成を支援する「FLAPサイクル®」(P.67)を活用するとともに、キャリ

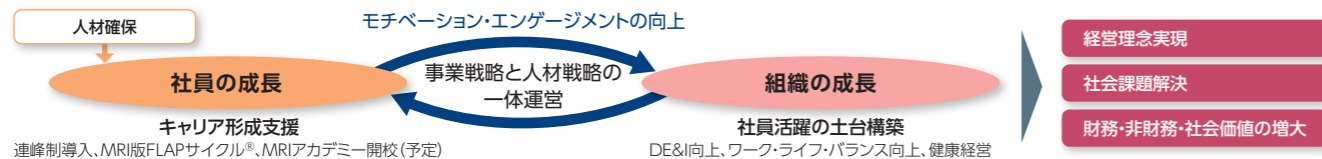
アアップに必要な知識・スキルを効果的に身につけられるようにしています。また、全社や各部門で取り組んできた各種研修を体系化し、個人力向上や事業戦略実現に必要な研修内容を備えた研修機関、「MRIアカデミー」を2024年4月に開校予定です。「MRIアカデミー」は、三菱総研DCSの「デジタルアカデミー」と連携した運営を予定しています。

(3) 多様性の発揮

女性社員はもちろんのこと、キャリア入社社員、外国籍社員、地方移住者など多様な特性を持った社員が生き生きと活躍できるよう、当社はワーク・ライフ・バランスの確保や健康経営の推進、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)の推進に関するさまざまな施策を先駆的に実施しています。これら施策に加えて、コロナ禍での経験を通じて高度化してきた「働き方改革(新常态の働き方)(P.69)」も多様な多様性発揮に大きく貢献しています。

当社は、人的資本経営の推進において最も重要なことは、社員のモチベーション向上と、エンゲージメント向上であると考えます。もちろん、処遇や福利厚生などの諸施策は重要な要素ですが、当社では、多くの社員が社会課題解決志向をもっており、事業を通じ課題解決が具現化することで、モチベーションやエンゲージメント向上に繋がる好循環が生まれています。こうした強みを財産として大切に育んでいくことが、当社の人的資本経営の基本と考えています。

人的資本の構成要素



人事戦略(採用・育成・配属)

新人事制度を継続的に改善・拡充

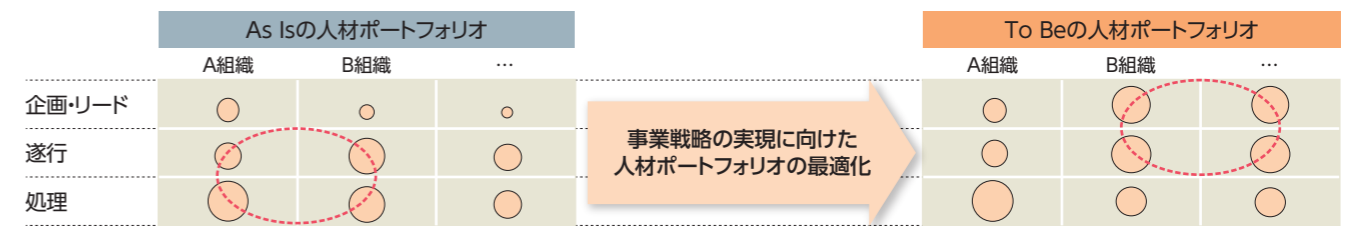
当社では、社会課題解決に向けた事業戦略の実践・遂行を円滑に進めるために、競争力の源泉となる高度な専門性をもつ多様かつ多彩な人材の確保・育成に努めています。

2021年4月には、人事制度を従来の年功的制度から現在職務の役割および成果に応じたジョブ型制度に転換するとともに、キャリアパスの多様化(連峰制)を進めています。

人材戦略に沿った人材ポートフォリオマネジメントを推進

中計2026の達成に必要な将来の人材ポートフォリオを策定し、現状とのギャップを明らかにすることで、事業戦略に沿った人材の採用・育成・異動を進めています。特に、持続的な成長に不可欠なVCP経営を担う事業開発やDXに関わる人材については、これまで以上に多彩な人材の確保・育成に注力しています。

人材ポートフォリオの考え方(イメージ図)



新卒採用数、キャリア採用数、退職者数

	新卒採用数	キャリア採用数	退職者数
2023年度	59人	73人	31人

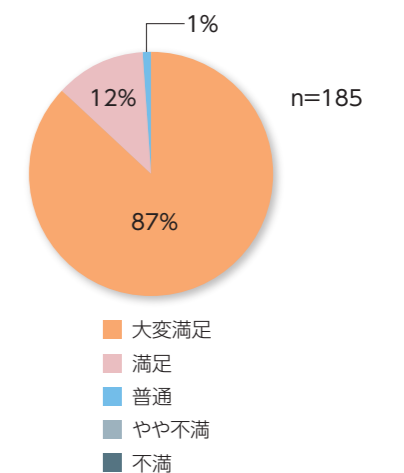
インターンシップの概要(2023年夏)

グループワーク型	未来社会提言(経済・社会・技術)コース
	経営コンサルティングコース
	デジタル・イノベーションコース
	DXコンサルティングコース
コンペティション型	AI分析コンペティションコース
体験・実践型(個別受入)	ポリシー・コンサルティング部門*1
	ビジネス・コンサルティング部門*2
	海外事業本部

※1 本部ごとに実施
※2 イノベーション・サービス開発、キャリア・イノベーション、地域イノベーション

インターンシップのアンケート結果(2023年夏)

Q.インターンシップ全体の満足度を教えてください



人事戦略(採用・育成・配属)

「MRI版FLAPサイクル®」を活用して キャリア形成を支援

「人」こそが財産の当社では、社員一人ひとりが成長し続け、輝き続けることを目指して、「MRI版FLAPサイクル®」を導入・実践しています。FLAPサイクル®とは、自らの適性や業務に必要な要件を知り(Find)、スキルアップに必要な知識を学び(Learn)、目指す方向へと行動し(Act)、新たなステージで活躍する(Perform)という一連のサイクルのことで、個々の能力・適性・志向性をふまえたオーダーメイドのキャリア形成を支援する仕組みです。

具体的には、「Find」では、個々のキャリア充実度を「Will(やりたい仕事)」「Can(自身の強み)」「Must(やるべきこと)」の3つの角度でサーベイし、中長期的な目線でのキャリア形成をサポートします。また、上司との1on1での個人面談のほか、本社視点から個人のサポートを行うことを目的とした人事部との面談も実施しています。「Learn」では、

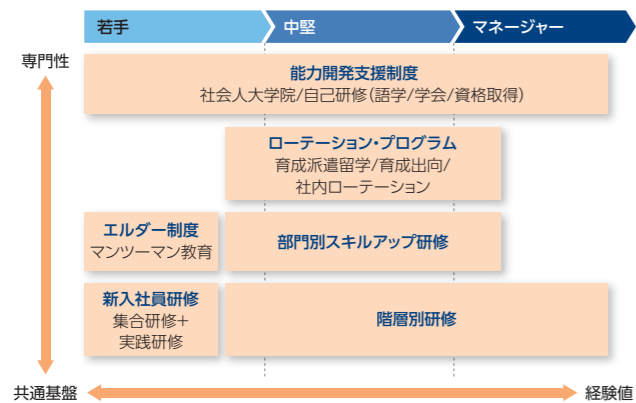
OJT(オン・ザ・ジョブ・トレーニング)を中心に実践的に学びつつ、階層別研修やプロジェクトリーダーなどの役割研修、AIやコンサルティングなどの専門知識を習得する研修をラインナップし、業務に必要な知識やスキルを身につけていきます。また、所属部署内では得難い実務経験については、「ローテーション・プログラム」を通じて他社への出向や他部署へ異動する制度があり、毎年10人以上の社員が利用しています。さらに、社会人大学院などの費用の一部を会社が負担する「能力開発支援制度」を活用することで、個人が自分に合った学びをモチベーション高く実施することが可能です。これら「F」「L」を通じて学んだことを活かし、より高いポジションや異なる業務にチャレンジする「Act」を通じて、より高度な「Perform」に繋げていきます。

これらFLAPサイクル®を効果的に活用していくために、当社では個々のスキルやキャリア情報をデータ化したタレントマネジメントシステム(TMS)にデータを蓄積して管理しています。

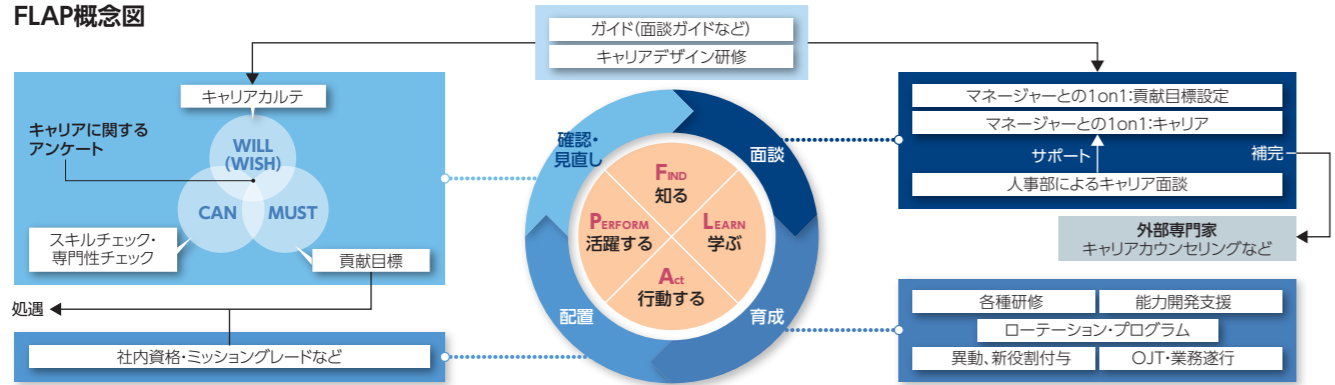
目的に合わせた効果的な研修を実施

働き方改革の進展に合わせて、研修の実施方法も工夫しています。双方向のコミュニケーションを重視した研修は対面で実施していますが、インプット中心の研修は社員が各自の都合によって受講できるようオンデマンド型研修とし、参加する社員にとって効率と効果の両立を図っています。

人材育成制度の概念



FLAP概念図



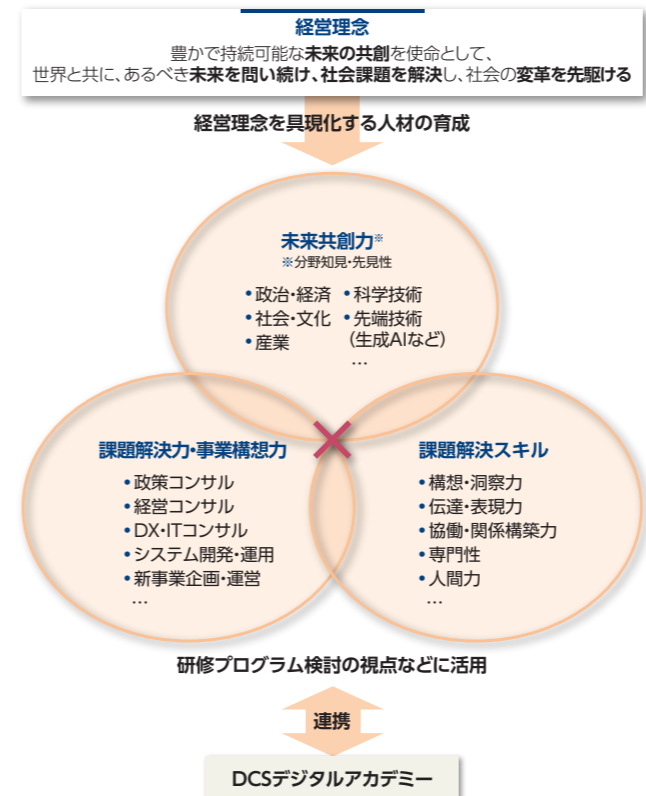
人事戦略(採用・育成・配属)

体系的な人材育成を強化する 「MRIアカデミー」を開校

当社は近年、お客様からのコンサルティングニーズの高まりに対応するため、新卒・キャリア採用ともに多様な学歴・職歴をもつ人材の採用を強化しています。そのため、入社後に業務に慣れてもらうオンボーディングにおいては、従来の基礎的研修やOJT、先輩社員が若手社員を指導するエルダー制度だけでは社員のキャリア形成に対する期待に応えきれなくなっており、より計画的・継続的な育成手法が求められています。

こうした背景から、当社は現在、若手研究員・コンサルタントの育成を主な目的に、さまざまな研修を体系化・強化し、運用する「MRIアカデミー」を2024年4月に開校する準備を進めています。当社の強みである最先端の科学技術やAI、イノベーション創出に関する知見など、当社ならではの研修体系を構築する計画で、中長期的にはシニア社員のFLAPサイクル®に基づくリスキリング研修も行う予定です。また、三菱総研DCSの「DCSデジタルアカデミー」と連携し、当社グループとしての人材育成体制を強化していきます。

MRIアカデミーの概念



エンゲージメントの維持・向上に向けて 各種サーベイを定期的の実施

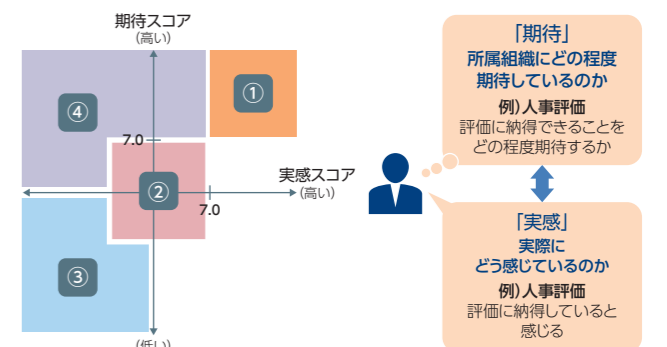
当社は、人材の価値創造力が人材戦略に沿って最大限に発揮されているか否かを確認するために、毎年、社員のエンゲージメント調査を実施しています。

測定結果は人事施策および人事制度の立案・見直しの参考材料にしています。また、組織単位でのエンゲージメント向上に活用するため、ラインマネージャーに対して測定結果をフィードバックするとともに、社内イントラネットを通じて全社の傾向を共有しています。

また、心身の変調の有無などについては、社員やラインマネージャーが自ら気づく機会となるよう、月に1回、仕事のやりがいや楽しさ、難しさ、入社頻度、また健康問題が理由で生産性が低下するプレゼンティーイズムの状態を調査する「パルスサーベイ」を実施しています。調査を繰り返すことで、心身の変化の要因や状態の維持・改善について、いつでもコミュニケーションを図れる組織風土の定着を目指しています。

エンゲージメント調査の概要

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



- ① EXスコア:高い
期待-実感:ともに高い
ギャップ: 小さい
- ② EXスコア:やや高い
期待-実感:ともに中くらい
ギャップ: 小さい
- ③ EXスコア:やや低い
期待-実感:ともに低い
ギャップ: 大きい/小さいが混在
- ④ EXスコア:低い
期待-実感:期待が高く、実感が低い
ギャップ: 大きい

※EXスコア:従業員エクスペリエンススコア

働き方改革・健康経営

ハードとソフトの両面で働き方改革を加速

当社は、社員一人ひとりが自律性と多様性を尊重しながら、多様なライフステージに応じて柔軟な働き方ができるよう、ハードとソフトの両面で各種の支援策・制度を整備しています。

(1) ハイブリッドな働き方を推進

コロナ禍で浸透したリアルとリモートのハイブリッドな働き方は、「移動時間の削減」「遠隔地の社員との共同作業」など、効率を大きく上げるきっかけとなりました。その成果をふまえて、当社は今後もダイバーシティやワーク・ライフ・バランスに配慮したハイブリッドな働き方を推進していきます。

(2) 社内設備を拡充

少人数から30~40人程度までのさまざまなミーティングに対応するオープンなコミュニケーションエリアを各フロアに配置して社員間のコミュニケーションを促進しています。

(3) 副業・兼業

社内では得ることのできない経験の獲得、スキルアップや働き方の柔軟性確保の観点から、2018年からキャリア形成に資する副業・兼業を認めています。なお、この制度は、「社員が動けば会社が変わる」というテーマで社員からのアイデアや施策提案を募り、全社投票によって実施を決定したものです。

(4) 地方移住制度を運用

事業所から離れた場所(在来線片道2時間以上を目安)を生活拠点にしつつ、業務上必要な場合のみ事業所に出社する地方移住制度を導入しています。2023年10月1日現在、北海道から九州まで、当社の若手・中堅・幹部社員25人の社員が活用しています。



コミュニケーションエリア

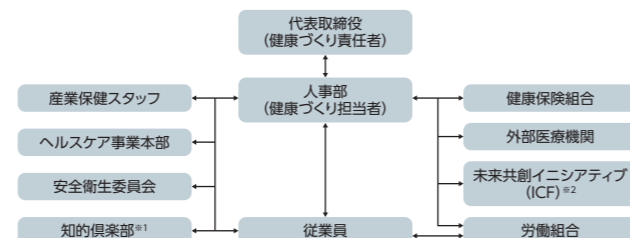
多彩な取り組みを通じて健康経営を推進

当社は、社員および会社の持続的成長に不可欠な健康管理を重要な経営課題と位置づけ、社員の健康増進・維持を目的とした健康経営を推進しています。会社全体の推進体制図をコーポレートサイトに掲載し、社内外の各組織と連携して取り組んでいます。

健康経営のひとつとして、健康診断の受診率100%維持に取り組んでいます。また、病気の早期発見、生活習慣改善、メンタルヘルス対策を目的に、検査内容を常に見直しており、最新の技術やサービスを活用して社員の健康の維持・増進を図っています。具体的には、がんの早期発見サービス、認知症の超早期発見サービス、身長・体重・腹囲・握力・片足立ちから身体年齢を算出するサービスなどを、希望する社員に無償で実施しています。

2021年からは、社員の健康意識の向上や社員間コミュニケーションの活性化のため、三菱健康保険組合が主催するウォーキングイベントに参加しています。歩数が記録されるアプリ内でキャラクターを探しながら歩数ポイントを貯めることができることから、自然と歩く習慣が生まれ、健康意識を見直すきっかけとなっています。また、ポイント数を個人や事業部門別で競い合うことから、社員間のコミュニケーションの活性化にも繋がっています。

健康経営推進体制図



※1 オープンで自由闊達な議論を通じ、未来共創を目指す社内活動
 ※2 当社が事務局を担うイノベーションとビジネスによる社会課題解決を目的とする産官学民の会員プラットフォーム



健康経営イベントの様子

DE&I

「DE&I」を重要施策とし、多彩な取り組みを推進

当社の人材一人ひとりが最大限の力を発揮していくためには、女性比率、外国人採用数、キャリア採用数といった指標の達成にとどまらず、多様な発想、能力をもった人材が活発な議論を交わす職場環境や企業風土が必要不可欠です。また、活発な議論を行うためには、社員の多様性を高めるだけでなく、互いの違いを尊重し、助け合うことで生き生きと働ける組織を育むことが必要です。

こうした考えのもとに、当社は2022年11月に「D&I行動指針」を策定。中計2026では、重要施策のひとつとして「ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)の推進」を掲げ、DE&Iの基本的知識や最新動向、エクイティ(公平・公正性)への理解を深める職場ディスカッションには全社員が参加しています。研修では、株式会社Cradleのオンラインセミナー配信サービスを導入し、社員が興味のある研修を選択して視聴できるようにしています。

また、キャリア入社社員や育児休職取得者の実体験を反映した取り組みを広げていくために、社員同士がキャリアを語り合う場を設置しています。

多様な人材が生き生きと働ける職場

当社は、多様多彩な人材が生き生きと働き、強みや個性

を発揮して活躍し、相互に高め合うことで持続的に価値を提供し続けられる企業を目指しています。そのため、障害者個人々人への合理的な配慮をしつつ、それぞれの個性や特性を活かしながら業務ができる環境整備に注力しています。また、キャリア入社者が増える中、過去の経験・知見を最大限に発揮できる部署への配置や役割の付与などに取り組んでいます。

人権への取り組みを継続的に強化

当社は、三菱グループ22社および1委員会構成される三菱人権啓発連絡会に加盟し、定期的に勉強会に参加するなどさまざまな人権課題への理解と認識を深めています。社内では研修を通じた啓発活動や、ハラスメント相談窓口の設置による人権擁護に努めています。



海外インターンディスカッションイベントの様子

VOICE

一人ひとりの変わろうとする意志、変わっていきける力を実感

私は長男と次男の誕生後にそれぞれ6か月の育児休職を取得しました。コンサルティング業界は激務といわれますが、今では男性の育児休職の取得は特別なことではありません。当社も5年前は3%台だった取得率が現在は54%まで増加しているとのこと。人事部の育児休職担当者の手厚いフォロー、社内制度・マニュアル拡充のおかげですが、何より一人ひとりのお父さんの「変わろうとする意志、変わっていきける力」が育休を取得しやすい社内文化を形成していると感じています。こうした周囲の雰囲気もあり、私も子どもとの時間を大切にすることができました。将来、「お父さんはしっかりお休みを取ったよ」と子どもたちに伝えたいです。



デジタルイノベーション部門
 ビジネス&データ・アナリティクス本部
 全社DX推進グループ

中村 智志

DE&I



Focus

「DE&I」の実践に向けて、スプツニ子!氏と藪田社長が対談

2022年に策定した「D&I行動指針」を策定した当社は、取り組みを進化させていくために、全社員が参加する職場ディスカッションを開催するほか、外部のオンラインセミナーを活用しています。これら取り組みの一環として、オンラインセミナーを主催する株式会社Cradleの代表、スプツニ子!氏と藪田社長の対談を実施。活動推進のキーワードのひとつ、「Equity:エクイティ」の重要性などを語り合っていました。

対談の内容は当社Webサイトでご覧いただけます。
https://www.mri.co.jp/frontline/15_de-i.html

多様多彩な人材が生き生きと働き、多様性を活かして相互に高め合い、様々な社会課題を解決する会社を目指す

DE&I行動指針

- 一人ひとりのおかれた環境、思いは違うことを受け入れる
- 互いの違いを尊重し、助け合うことで生き生きと働ける組織を育む
- 個性を掛け合わせる楽しさを見出し、新たな価値を創出する



多様な人材がアンテナを立てながら能力と成果を高め合うハイブリッドな組織にしていきたい。

当社では、「なぜ今、DE&Iなのか」について全社でディスカッションを行いました。その答えのひとつが“自らを変革していくため”。当社の事業環境は、テクノロジーの進化が加速する中で日々刻々と変化しています。一方で当社には膨大な知が蓄積し、課題解決への知見やノウハウが数多くあります。こうした無形資産は成長基盤になりますが、昨日の延長線上に明日があると考えることは大きなリスクを伴います。変化を考えなければ、これまでどおりの仕事でもよいのかもしれませんが、そうしたアプローチは短期的には有効でもイノベーションは起こりづらく、中長期的な成長には繋がらない。多様なスキルや経験をもった人材がそれぞれにアンテナを立て、お互いの違いを認め合いながらチームとしての能力を高め、成果を高め合うハイブリッドな組織にしていきたいと考えています。



藪田 健二

そのためには、組織に潜む公平・公正でない規則やルール、慣習を変えていくことが大切。

変化が大きい時代であればこそ、変化に気づくことのできる多様な人材が組織に存在していることはとても重要です。多様なアンテナが立っているほど、イノベティブで、強く、しなやかな会社になれる。変化を楽しむことができる。そんな姿を実現していくためには、「D&I」を「Equity:公平性・公正性」を確保しながら推進していくこと、「DE&I」が必要です。組織の中にある小さな規則やルール、慣習——働く時間や会議の時間帯、昇進プロセスなど“あたりまえ”と思っていたものの中には、異なるジェンダーや人種、障がいのある人にとって、とても不公平なものだったりすることがあります。こうした“構造的な差別”をなくすためにも、多様性を推進し、誰もが安心して意見を発信できる組織風土をぜひつくってほしいと思います。



スプツニ子!氏

Profile Sputniko! (スプツニ子)

アーティスト、株式会社Cradle代表取締役社長。
 MITメディアラボ助教授、東京大学大学院特任准教授を経て、現在、東京藝術大学美術学部デザイン科准教授。2019年よりTEDフェロー、2017年世界経済フォーラム「ヤング・グローバル・リーダー」選出。第11回「ロレアル・ユネスコ女性科学者 日本特別賞」「Vogue Woman of the Year」「世界が尊敬する日本人100」選出、「G1新世代リーダー・アワード2023」など受賞。2019年、株式会社Cradleを設立、代表取締役社長就任。



知的・共創基盤

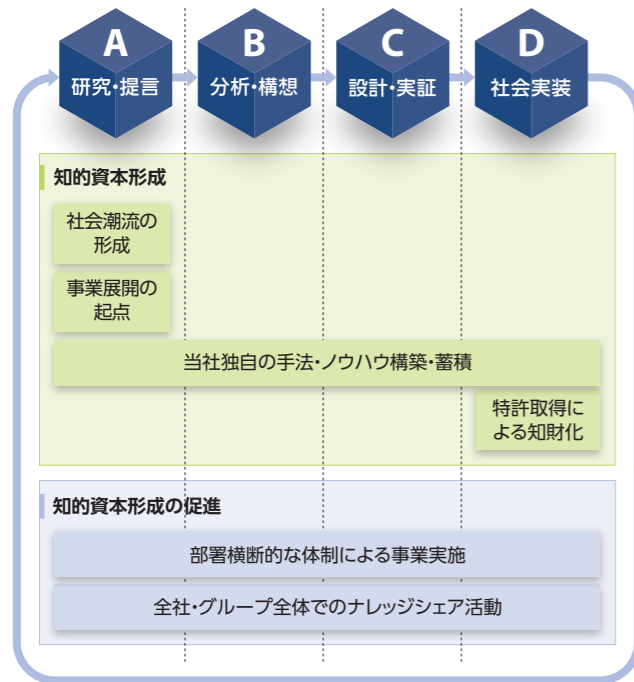
知的資本

知的資本戦略の全体像

知的資本の形成や蓄積・活用は、当社の事業活動の基盤であり、競争力の源泉でもあります。「A:研究・提言」活動で発信された情報やコンテンツは、他のプロセスの事業展開の起点となっています。また、「B:分析・構想」「C:設計・実証」「D:社会実装」に至るプロセスにおいても知的資本が形成・蓄積されます。特に「社会実装」においては、独自の手法を特許として取得するなどして知財化し、競争力向上に努めています。

これら知的資本の強化に向けて、当社はVCPのすべてのプロセスで部署横断的な体制を構築し、多様な専門人材の知の統合を進めています。また、社内向けの各種セミナーや講座を展開するなど、業務で得た知識やノウハウをグループ全体で共有するナレッジシェア活動も進めています。

知的資本戦略



理事長・研究理事の助言のもとで多様な「研究・提言」活動を推進



理事長
小宮山 宏

当社は、小宮山理事長および豊富な学識・経験とネットワークを有する研究理事のもと、シンクタンク部門の研究員を中心に全社参加型で「研究・提言」活動を進めています。

当社の研究・提言活動は、国際情勢や経済、先進技術の分析など、知的基盤を強化することを目的とした「シンクタンク基盤研究」、中長期視点で未来社会の構想・実現策を描き、社会潮流を生み出す「未来社会構想研究」、VCP重点分野の社会課題を起点として解決策を提言する「VCP連動研究」を3本柱としています。また、経済安全保障などの俯瞰的なテーマで研究理事がリードする「特別研究」を含め、多彩な分野の研究員による多様な知の統合や科学的思考に基づく研究に大きな特徴があり、幅広い社会課題の解決策を社会実装する上での起点となっています。

知的資本

研究・提言の質向上に向けて委員会や検討会を開催

当社は、研究・提言の質向上および人材育成のために、全社横断で構成される研究・提言委員会を毎月開催し、研究・提言の実施計画や活動状況を個別に審議しています。また、経営層や研究理事を交えた社内検討会も定期的開催しており、研究の内容・成果について俯瞰的かつ多角的な視点から討議するなど、全社をあげて研究・提言の質向上に取り組んでいます。

事業活動を通じて知的資本を形成

当社は、「A:研究・提言」だけでなく、「B:分析・構想」「C:設計・実証」「D:社会実装」などの事業活動においても、独自の手法やノウハウの蓄積を進めています。これら知的資本は、特許として管理・活用するだけでなく、お客様の課題解決や当社自身の業務効率化にも役立てています。以下はその一例です。

知的資本の例

●SF思考

過去にとらわれることなく、非連続かつリアリティのある未来を描く手法。不確実性が高まる中、当社は新たなアイディエーションの手立てとして、その実践的な活用方法を追究しています。

●デザイン経営

デザインの力をブランド構築や新規事業創出、組織風土改革などに活用する経営手法。当社は、デザインと経営の関係分析をもとに、デザイン経営の普及を進めています。

●FLAPサイクル®

非定型で創造的なタスクへの人材シフトが課題となる中、当社は「知る (Find)」「学ぶ (Learn)」「行動する (Act)」「活躍する (Perform)」という4段階で人材流動化を促す実践的な方策を提唱しています (P.67)。

●シンクタンクDX

当社自身のDXの取り組みとして、Web情報収集・レポート、データ分析、シミュレーション、リモート会議などでデジタルツールを活用し、業務効率化を図っています。構築したツールは、お客様向けのソリューション・サービスとして展開しています。

社会実装事業を通じた特許の獲得・活用を推進

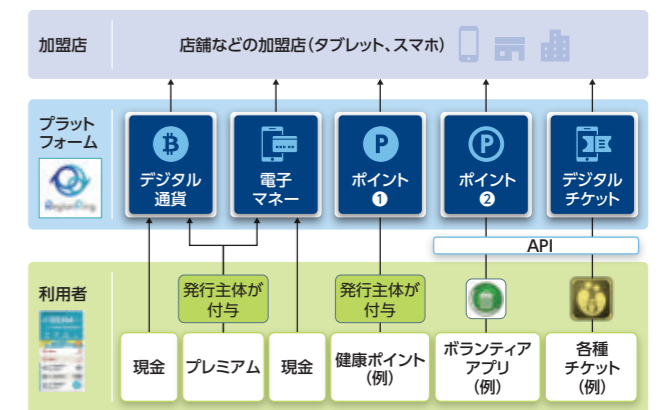
当社は、シンクタンクを源流とする企業グループの特徴を活かして、社会課題の核心を捉えた解決策の社会実装に注力しています。また、社会実装事業の展開の中で培ってきた技術やノウハウなどの差別化要素は、積極的に知財化し、競争力強化を図っています。

特許を取得する際は、自社の強み・弱みを把握した上で、事業として強化していく分野で重点的に特許出願します。これにより、事業のコアとなる特許を取得して参入障壁を築き、競争優位性を確保していく方針です。なお、2023年度の当社特許取得件数は9件でした。

●デジタル地域通貨サービスなどの社会実装事業を支える特許を取得

社会実装事業として展開する地域課題解決型デジタル地域通貨サービス「Region Ring®」においては、地域の経済活動を活発化する仮想通貨の新たな利用方法を提供する仮想通貨システムの特許を複数取得し、さまざまなバリエーションのシステム実現を可能としています。また、海外事業を見据えて、インドネシア、マレーシア、台湾など、アジア各国において仮想通貨システムの外国特許を取得しています。

Region Ring®の構造



インセンティブの減価・消滅機能に関連する特許を取得

- Region Ring®には、キャンペーンやイベント期間などに応じて、デジタル通貨、電子マネー、ポイント、デジタルチケットなどの付加情報を記録したカラードコインの価値を変化できる「減価・消滅」機能を実装しており、当社はこれに関連する特許を複数取得しています。
- 本機能により、経済的インセンティブとして与えたデジタルポイントなどの価値を変化させることで、インセンティブの利用を促進し、消費喚起させることが期待できます。

知的資本

生成AIの活用などを通じた「シンクタンクDX」を推進

当社はシンクタンク業務の革新を目指し、情報収集やデータ分析、シミュレーションやプロトタイプング、プロジェクト管理、会議運営などさまざまな業務の高度化と効率化に取り組んでいます。近年は、これら業務をDX化する「シンクタンクDX」に取り組んでおり、各種のツール、データ、出願済み特許を当社の知的資本として活用しています。

また、当社は著しい性能向上が大きな注目を集める生成AIの活用においても、ChatGPTの登場以前から同技術をシンクタンクDXに適用してきた経緯があり、飛躍的な業務効率化を図るデジタルツールとして活用を加速すべく、導入・開発・社内展開を進めています。なお、生成AIを実業務で使う場合、社員がChatGPTなどのツールを直接活用する方法と、用途に合わせて生成AIと他システムやデータベースを組み合わせる方法があり、当社は前者では「ThinkChat」を、後者では「ロボリサ」を導入しています。

●「ThinkChat」を通じて生成AIを業務に活用

ThinkChatはセキュリティが確保された環境でChatGPT相当の機能を利用できるシステムです。AIに文書作成やレビューを指示することができ、報告書作成業務の効率化や品質向上に大きく貢献しています。このAIを用いたシステムを効果的に活用するためには、AIが得意な領域と不得意な

領域を理解し、AIに適切な指示(プロンプト)を与え、その結果を人間が評価することが重要です。また、AI利活用におけるさまざまなリスクや技術的限界、制約を理解する必要もあります。当社では、これらの情報を継続的に収集・整理し、ドキュメント化したガイドラインを社員全員で共有。日常業務を通じて生成AIに関する知的資本の蓄積を図っています。

●生成AIと独自データベースを組み合わせる活用する「ロボリサ」

ロボリサは、Webサイトから自動で情報を収集して蓄積し、テキスト生成AIと画像生成AIを組み合わせることで調査業務を効率化するシステムです。生成AIが出力した結果をそのまま使うのではなく、誤情報検知AIと併用することで生成AIの弱点である「嘘をつく」ことを防止しています。また、ロボリサは蓄積したデータベースへ日本語で質問可能な機能や情報を整理したスライドの作成機能ももち、社員であれば全員がアクセス可能なシステムとして提供されています。現在、ロボリサは当社内の30以上の調査テーマに対応した国内外1,000以上のWebサイトを情報収集先としています。当社研究員が選定したWebサイト情報を収集しているため、一般的なWeb検索よりも品質が高い情報が得られます。生成AIと高品質なデータベース、誤情報検知AIが組み合わせられたロボリサは当社の知的資本蓄積のための重要なインフラとなっています。

ThinkChatの画面



社会関係資本

社会関係資本戦略の全体像

当社は、シンクタンク・コンサルティング事業とITサービス事業を融合した社会課題解決企業という特長をさらに強化していくために、お客様との関係構築はもちろん、パートナー企業との共創、情報発信を通じて、社会を構成する多様なステークホルダーの皆様との関係強化に努めています。

社会関係資本の強化イメージ



M&Aや資本・業務提携などパートナー企業への投資・出資を積極化

中計2026では、提供価値の向上や持続的成長に資するM&Aおよび資本・業務提携に加え、海外のベンチャーファンドなどへの出資も組み合わせながらグループ成長領域に積極的に投資し、事業成長の加速と社会課題解決のスピード・スケール・スコープアップを実現していく方針を掲げています。グループ経営企画部内に、戦略投資を実行する戦略企画グループを配置し、三菱総研DCSと一体で検討・実行を進めています。

成長領域のひとつ、DX分野においては、製造・物流向けDXとして、「スマートファクトリーロジスティクス」、戦略立案

から実装まで一貫して顧客に伴走しながらDX実装を支援する「DXジャーニー」、データ駆動・AIを活用した業務革新を支援する「AI/データアナリティクス」の3つのキーワードのもと、パートナーと積極的な連携を図っています。また、ストック型事業では、先行するエネルギー分野や地域通貨「Region Ring」、ヘルスケア分野を中心にパートナーとの連携や投資を拡充しています。

ベンチャーキャピタルと連携して成長事業を強化

当社は、2023年1月、米国シリコンバレーを本拠地とするベンチャーキャピタルであるAllegis Capitalが運営する投資ファンド「FundX」に出資しました。同社は、1996年に設立された20年以上の実績をもつ企業グループで、総運用資産2,000億円を誇る有力ベンチャーキャピタルのひとつです。特に、サイバーセキュリティやデータサイエンス分野などを対象に、10以上のファンドを設立した実績を有しています。2023年1月に活動を開始したFundXでは、DX/ICT分野に加え、環境エネルギー分野などに事業展開する米国ベンチャー企業を中心に投資していく方針で、当社の事業領域と高い親和性を有しています。当社は、Allegis Capitalがもつ幅広いネットワークを活用し、相乗効果を生む可能性の高い技術・ソリューションをもつパートナーとの連携を探索していきます。

また、Allegis Capitalをはじめとした現地ベンチャーキャピタルとのコミュニケーション強化、新規連携先ベンチャー企業の探索ネットワーク強化を目的として、2023年5月に米国現地法人を設立しました。米国をはじめ海外で実績のあるサービスや、有望な先端技術をもつ企業と連携し、当社グループの事業と組み合わせることで、さらなる事業の強化・拡大を図っていきます。

社会関係資本

未来共創イニシアティブを通じて 社会課題解決ビジネスを共創

当社は、オープンイノベーションにより社会課題をビジネスで解決するプラットフォーム「未来共創イニシアティブ(ICF)」を運営しており、大企業、中堅企業、スタートアップ企業、政府・地方自治体、大学など多様な属性をもつ600近くの会員に参加いただいています。社会課題解決にあたっては、課題の概観整理にはじまり、個別課題の深掘り、具体的な事業モデルの検討、実証実験・社会実装に至るまで、多様なパートナーとともにイノベーションプロセスを広くカバーしています。

その中心となる活動「BAP(Business Acceleration Program)」は、スタートアップ企業の会員から課題解決ビジネスを募集し、優れた構想を表彰し、事業化をサポートしていくプログラムです。9回目となる2023年度は、200件を超える提案が国内外から集まりました。優れた構想に対しては、各分野の専門性をもつ当社の研究員やコンサルタント、外部有識者、ICF会員などが社会インパクトを見極め、協働して構想を具体化していきます。このように共創によるコレクティブ・インパクトの創出を目指す点がBAPの大きな特徴です。また、当社とBAPを含むスタートアップ企業との共創の成果は「MRI DEMO DAY」で広く発表しています。

今後もICF活動を通じて、スタートアップ企業を含む数多くのステークホルダーが社会課題解決を目指して共創するエコシステムを提供し、解決策の実装に取り組んでいきます。



MRI DEMO DAY 2023 会場の様子

お客様との議論・交流会 「三菱総研グループフォーラム」を開催

当社は、お客様やパートナー各社の経営層の皆様との関係性を深めることを目的に、2005年から毎年「三菱総研フォーラム」を開催しています。

2023年11月に開催した18回目の本フォーラムでは、昨年に続いて当社グループが一体となって取り組むイベント「三菱総研グループフォーラム」として開催しました。

当日は、「新・未来社会構想:デジタル社会の未来を切り拓く」をテーマに当社研究員が研究成果を発表するとともに、産官学の有識者を迎えてパネルディスカッションを行いました。

なお、今回は新型コロナウイルスの感染拡大前の開催形式に戻し、多くのお客様を会場にお招きするとともに、ライブ配信も行うハイブリッド形式で開催しました。会場に参加いただいたお客様は184人に達し、ライブ配信のご視聴者も600人を超えるなど、大変好評をいただきました。



三菱総研グループフォーラム2023の様子

社会関係資本

地域の経営者との関係を強化する 「地域懇談会」を実施

当社は2018年度から、地域の企業の経営層、大学、国の出先機関、地方自治体の皆様とのリレーションを深めることを目的に、3地域で「地域懇談会」を開催しています。

2023年度は、前年度に続き、関西(大阪)・中部(名古屋)・九州(福岡)で開催し、講演の部(基調講演、テーマ講演)、懇談会の部(ブース懇談形式)の二部構成で実施しました。テーマ講演では「カーボンニュートラル」「循環経済」「ChatGPT」「人的資本経営」「レジリエンス」「デジタル地域通貨」「万博」などから、各地域で関心の高い3~4テーマを選び、研究発表を実施しました。懇談会では、参加者の皆様と関連な意見交換を行い、解決すべき課題について認識を深めるとともに、経営層間のコミュニケーションを促しました。

皆様からは、基調講演の内容、テーマ講演のテーマ選定や発表内容について好評をいただくとともに、懇談会場での研究員とのブース懇談では、課題解決へのヒント、新たな事業共創機会をいただきました。こうした機会を活用し、これからも国内外の情勢変化や地域の特性をふまえた社会課題の解決に向けた情報発信と、課題解決に向けた共創機会の創出を目指して地域の皆様とリレーションを深めていきます。



地域懇談会会場の様子

全国のメディア関係者と交流する 「メディア懇談会・意見交換会」を開催

当社が目指す未来やその実現に向けた取り組みについて、多くの人々に理解いただき、共感や期待をもっていただけるよう、さまざまなメディアとのコミュニケーションを深めるイベントを開催しています。共感・期待から共創に繋げていくために、メディアと連携しながら積極的に社会に発信していきます。

●メディア懇談会(年1回開催)

2023年度は「世界と日本の現在地~回復と成長に向けて~」を主題に、7つのテーマで国内外の社会課題解決に向けた提言・解説を行いました。30社64人の編集委員や記者、役員の皆様に参加いただき、当社の研究員・役員と活発な意見交換を実施しました。関心あるテーマを複数選んで参加し、少人数で懇談できるスタイルが例年好評をいただいています。

●メディア意見交換会(月1~3回開催)

毎月、時宜を得たテーマを設定し、1時間あまりにわたって研究員によるプレゼンテーションと意見交換を行います。当社の課題認識や提言への共感、参加者の皆様からの新たな視点の提示や問題提起などが飛び交い、毎回、白熱した議論が行われています。意見交換を通じて得られた示唆を研究に活かし、新たな成果を提言するというサイクル形成を促すための有益な機会となっています。



メディア懇談会2023での社長挨拶

価値創造を支える取り組み

未来実装企業グループとして果たすべき社会的責任とは何かを自問しながら、行動する。





社会信頼基盤

環境

地球環境への負荷軽減と知の提供による社会・環境貢献

当社グループは、「豊かで持続可能な未来の共創」を使命とする経営理念のもとに「地球の持続可能性の確保」をマテリアリティのひとつに掲げ、サステナビリティ経営に取り組んでいます。

活動にあたっては、環境方針に基づき、当社グループ事業の脱炭素化など環境経営を推進することはもちろん、未来実装企業グループとして、事業活動を通じて地球環境への負荷軽減を図ることで当社の社会信頼基盤を強化し、基本理念である「社会の持続的発展と環境に調和した経済社

会の構築に貢献するリーディング・カンパニー」となることを目指しています。

基本理念

三菱総研は、事業活動を通して地球環境への負荷軽減と社会の持続的発展に貢献し、環境に調和した経済社会構築へのリーディング・カンパニーとなることを目指します。

環境方針①環境経営の持続的推進

環境方針②環境事業の多面的展開

環境方針③知の提供による環境・社会貢献

2002年7月10日 制定
2021年12月17日 改定8版

環境マネジメントシステム

①環境経営の持続的推進

TCFD提言への対応を推進

●ガバナンス

気候変動問題への対応は、当社グループの脱炭素化だけでなく、グループの知見を活かし社会価値向上に貢献できる重要なテーマです。当社は社長が最高サステナビリティ責任者(CSO)に、コーポレート部門長がサステナビリティ経営責任者となり、活動推進を統括しています。また、環境価値に関する方針や施策の管理は、サステナブル経営推進室が担っています。審議決定事項は、グループ経営企画部長が起案し、サステナビリティ経営責任者、CSOおよび経営戦略委員会の承認を得た上で、経営会議で決定しています。

取締役会は、サステナビリティに関わる基本方針、定期的な計画の進捗状況などについて監督しています。2023年度の取締役会では、中計2026におけるサステナビリティ経営方針および温室効果ガス(GHG)排出量、再生可能エネルギー

ギー比率などの環境目標を含むマテリアリティ目標および2023年度の取り組みの進捗について確認しました。

●戦略

当社グループは、気候関連リスク・機会の特定や当社グループへの財務的影響についてシナリオ分析を実施しています。具体的には、炭素税や環境規制など厳格な対策が導入され、社会全体が積極的に気候変動対策に取り組む1.5℃シナリオと、厳格な対策は導入されず、自然災害が激甚化・頻発化する4℃シナリオを前提に、2030年時点の各種影響を分析しています。シナリオ分析にあたっては、当社グループの事業領域を、気候変動関連領域、その他戦略領域に分類し2030年時点のそれぞれの事業規模を想定した上で、財務影響を算出しています。分析の結果、気候変動による当社グループへの負の財務影響は小さく、気候変動への耐性は高いと考えています。

環境

当社グループにおける気候変動による財務影響評価結果

シナリオ	主なリスク・機会	顕在化する時間軸 ^{※1}	財務影響 ^{※2}	リスク/機会の内容と財務影響の考え方
1.5℃シナリオ	炭素税導入による経済減速 ^{※3}	中期～長期	小	・炭素税導入による企業のコスト負担上昇に伴いマクロ経済が停滞した場合に、この影響により当社グループへの事業の発注が停滞するリスクを想定 ・消費税などの導入とGDP伸び率の関係を参考に2030年時点の当社グループ売上高に一定比率を掛け売上高に対するダウンリスクを算出し、営業損益に与える影響を評価
	炭素税導入 ^{※3}	中期～長期	小	・炭素税導入への対応で当社グループのコストが増加するリスクを想定 ・2030年時点の当社グループの残存GHG排出量(スコープ1、2)に炭素税を掛け合わせ営業損益に与える影響を評価。炭素税の水準は135USD/t-CO ₂ を想定
	電力価格の上昇	中期～長期	小	・再生エネルギー由来の電力の需要増加や、炭素税導入により電力価格が上昇するリスクを想定。特に当社グループ電力消費量の大半を占めるデータセンターへの影響を勘案 ・当社グループ使用電力料金に産業用電力単価の伸び率を勘案の上、2030年時点の電力使用料を算出し、営業損益に与える影響を評価
4℃シナリオ	緩和に対する関心の高まりを背景としたコンサルティング、システム対応の需要増	短期	小～中	・社会の脱炭素の取り組みが加速する中、各種産業におけるサステナビリティ関連ビジネス機会の増加を想定 ・当社グループ売上高のうち気候変動緩和関連プロジェクトに関する売上高に対し成長ケース/標準ケースの伸び率を設定し2030年時点の売上高を算出し、営業損益に与える影響を評価
	風水害などの激甚化による経済の停滞	短期	小	・大型台風が発生など激甚災害が発生した場合の社会全体の景気低迷により当社グループに対する事業の発注が減少するリスクを想定 ・過去の経済ショック(リーマンショック、コロナ禍)とGDP伸び率の関係を参考に2030年時点の当社グループ売上高に一定比率を掛け売上高のダウンリスクを算出し、営業損益に与える影響を評価
	風水害の激甚化による保険料の増加	短期	小	・大型台風による風水害リスクが高まった場合に、当社グループ主要事業所やデータセンターに掛けられた保険料率が上昇するリスクを想定 ・過去の保険料率の改訂などを参考に、当社グループデータセンター(印西市)の保険料支払金額に一定比率を掛けて営業損益に与える影響を評価。建物立地、強度を鑑み、建物被災リスクについては考慮せず
機会	適応に対する関心の高まりを背景としたコンサルティング、システム対応の需要増	短期	小	・自然災害が激甚化、頻発する中、当社グループに防災、インフラ強化、リスクマネジメントなどの適応プロジェクトに関するビジネス機会が増加することを想定 ・当社グループ売上高のうち適応関連プロジェクトに関する売上高に対し成長ケース/標準ケースの伸び率を設定し、2030年時点の売上高を算出し、営業損益に与える影響を評価

※1 時間軸の定義は以下のとおりです
 短期: ~2026年度まで(中計2026における環境目標・事業計画の対象期間)
 中期: ~2030年度まで(第6次エネルギー基本計画に即して、2030年を2050年カーボンニュートラルを達成するためのマイルストーンとして環境目標を設定)
 長期: ~2050年度まで(2050年のカーボンニュートラルを長期目標として設定済み)
 ※2 2030年営業利益を100とし各項目の財務影響の比率を絶対値で0%以上~3%未満を小、3%~10%未満を中、10%以上を大と分類
 ※3 当社グループの主なリスクと機会の検討においてカーボンプライシングによる影響は炭素税導入による直接的な損益への影響のみを想定

●リスク管理

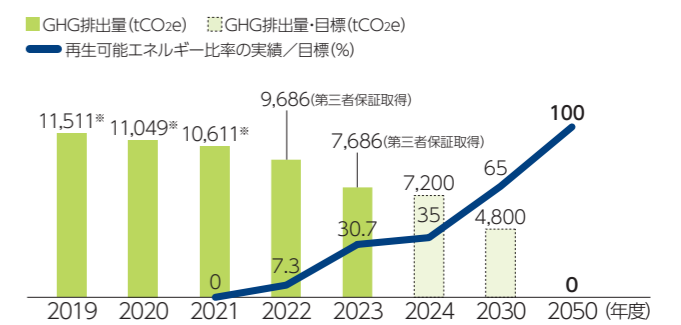
当社は、独自の総合リスクマネジメントシステム「ARMS(P.93)」を活用してリスク予兆の把握および緊急時のリスクマネジメントを実施しています。ARMSが全社から把握したリスク予兆は、リスク管理部が月次で経営会議に報告しています。また、社長が委員長を務める内部統制・リスク管理委員会を年4回開催し、総括と年度方針・計画を年1回以上、経営会議に付議した上で取締役会に報告しています。TCFDの枠組みに沿った開示の過程で抽出された気候関連リスクと事業および財務影響分析の結果は、当社グループの事業に影響を及ぼすリスクとして、経営会議、取締役会に報告しています。

●指標と目標

2050年のカーボンニュートラル達成に向けて、当社グループの脱炭素化を確実に進めていくため、GHG排出量と再生

可能エネルギー比率の2つの指標を設定しています。これらは、サステナビリティ経営へのコミットメントを示す指標として、取締役の役員報酬の一部と連動しています。

GHG排出量(スコープ1、2)・再生可能エネルギー比率の実績/目標



※2022年度のバウンダリー変更に伴い2019~21年度実績を修正

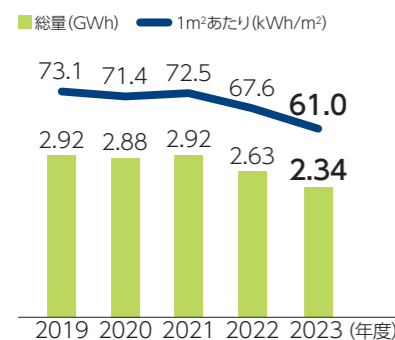
環境

環境マネジメントシステムを活用して
継続的な環境負荷低減活動を推進

当社は、グループの事業特性をふまえて、電気・紙の使用量とごみの排出量を定期的にモニタリングし、環境負荷が増加する傾向が見られた場合には、対策を検討するなど、企業活動に伴う環境負荷の軽減に努めています。

これら電気、紙の使用量とごみの排出量は、業務効率化や生産性向上、ワークスタイル改革などの施策の結果、この数年は前期を下回る水準で推移しています。今後も引き続き対策を強化していきます。

電気使用量推移

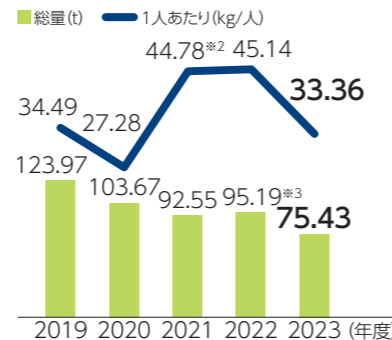


紙使用量推移



*1 出社人数あたりに変更

ごみ排出量推移



*2 新型コロナ影響(出社人数減、机上消毒など)
*3 オフィス統合による一時的要因で前年度比増

TNFDフォーラムに参加

当社は2023年3月、自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)の理念に賛同し、専門知識を有する企業や政府機関・学術機関などで構成されるTNFDフォーラムに参画しました。自然資本の多様性確保への貢献のため、正確で分かりやすい関連情報の発信に努めるとともに、関連した財務情報開示の枠組み構築を通じて持続可能な社会の実現に一層貢献していきます。



②環境事業の多面的展開

環境に貢献するプロジェクトを推進

当社グループは、お客様や社会の環境負荷低減に貢献する事業を通じて社会価値の創出を目指しています。シンクタンク・コンサルティングサービスでは、調査・研究やコンサルティングとして受注したプロジェクトを通じて、環境負荷低減に向けた政策の形成や運用支援、経営戦略策定や事業活動支援などに取り組んでいます。また、ITサービスでは、ITトータルソリューションの提供によりお客様の環境負荷低減に貢献しています。

主な環境貢献プロジェクトとして、温室効果ガス排出削減に向けた再エネ導入拡大、資源循環の高度化などに向けた政策形成支援、サステナビリティ経営に係る戦略策定支援のほか、自主事業として研究・提言や脱炭素化に向けた社会実装としてメガソーラー事業があります。

主な環境貢献プロジェクト例

	概要
温暖化対策	<ul style="list-style-type: none"> ●パリ協定等を受けた中長期的な温室効果ガス排出削減達成に向けた再生可能エネルギー導入拡大方策検討調査委託業務(環境省) ●温室効果ガス排出量算定・報告・公表制度基盤整備事業(排出量算定・報告・公表支援等)委託業務(環境省)
資源・リサイクル関連 SBT:Science	<ul style="list-style-type: none"> ●リサイクルシステム統合強化による循環資源利用高度化促進業務(環境省) ●使用済小型電子機器等再資源化促進に向けた調査検討等業務(環境省)
エネルギー関連	<ul style="list-style-type: none"> ●省エネルギー等国際標準開発(国際電気標準分野)(経済産業省) ●固定価格買取制度等の効率的・安定的な運用のための業務(経済産業省 資源エネルギー庁)
SDGs関連	<ul style="list-style-type: none"> ●ESG、SDGs動向調査、モニタリング、取り組み方策(商社、食品、農業、サービスなど) ●環境長期ビジョンの策定支援(自動車、電機、建設など) ●SBT*認定取得・計画策定支援(自動車、電機)

*SBT:Science Based Targets

環境

③知の提供による環境・社会貢献

環境・エネルギー問題の解決策を
社会に発信

当社は、2021年9月に「2050年カーボンニュートラル実現に向けた提言」を発表し、以降、環境・エネルギー関連の社内研究などを通じて得た多様な知見・情報を広く社会に発信しています。足元で国際社会の分断が進み、エネルギー市場の混乱など脱炭素化への道筋が見通しにくくなる中、当社は経済安全保障と経済成長を損なわない、円滑な脱炭素社会への移行のための道筋を提言しています。

2023年度の主な発信・提言

	概要
2021年9月	2050年カーボンニュートラル実現に向けた提言
2022年10月	カーボンニュートラル時代の長期的な原子力利用の在り方
2023年2月	カーボンニュートラル資源立国の実現に向けて
2023年5月	カーボンニュートラル達成に向けた移行の在り方
2023年7月	テクノロジーと協調で拓くわが国の循環経済
2023年9月	エネルギー政策と資源循環政策の一体的推進

提言 エネルギー政策と資源循環政策の一体的推進

カーボンニュートラル資源立国の実現に向けて

ロシアのウクライナ侵攻により、短期的には経済安全保障を重視せざるを得ない環境が継続する中、資源循環を活用してカーボンニュートラルと経済安全保障の両立を実現していく政策が求められています。こうした中、当社は2023年9月21日、エネルギー政策と資源循環政策の一体的推進に関する政策提言をとりまとめました。

提言では、「再生可能エネルギー資源」「蓄電池などに含まれる金属資源」「鉄スクラップ・廃プラスチックなど

の3つの資源循環について述べています。

資源に乏しい日本は、これら資源を積極的に国内に取り込み、国内で循環させるとともに、必要な技術力を磨いていくことが必要です。その結果、再生可能エネルギー発電や蓄電池といった成長分野への投資が進み、素材産業のカーボンニュートラル対応も進むことで、日本全体の脱炭素と経済安全保障の両立が図られます。当社は、こうした「カーボンニュートラル資源立国」こそが日本の目指すべき姿であると考えています。

VOICE

カーボンニュートラル資源立国の実現に必要な具体策を提言

カーボンニュートラル資源立国の実現に向けて、「エネルギー政策と資源循環政策の一体的推進」というテーマで政策提言をとりまとめました。提言のポイントは、①エネルギー政策と資源循環政策の一体的な推進、②適切な評価指標に基づく企業の取り組みの促進、③デジタルプロダクトパスポート(DPP)構築の推進、です。いずれも重要な課題ですが、特に3番目のDPPはサプライチェーンでの取り組みを進める駆動力となる可能性を秘めています。今後は、さまざまな関係主体との連携によって、提言内容の実装を進めていきます。



社会イノベーション部門
エネルギー・サステナビリティ事業本部
副本部長

井上 裕史

情報セキュリティ

基本方針

リモートワーク導入やペーパーレス化の促進など、IT活用による新常態での効率的な働き方が普及する一方で、大規模情報漏えいに繋がるマルウェアの脅威も増大しており、お客様の情報管理への要望は年々高まっています。

こうした課題に対して、当社はおお客様のDX実装までを担う企業としての責任を果たしていくため、情報セキュリティリスクを最重要管理項目に位置づけ、適切な対策と継続的な改善に注力しています。また、蓄積した最新のセキュリティ技術や管理体制などの知見、ノウハウを積極的にお客様への提案に活かし、社会全体の情報セキュリティ向上に貢献することを目指しています。

情報セキュリティ基本方針のもと 継続的な取り組みを推進

当社は「情報セキュリティ基本方針」のもと、情報セキュリティ管理体制の確立、情報資産に関する法令遵守などITガバナンス体制を強化するとともに、以下の活動を継続的に推進しています。

- 情報資産の最新の脅威と脆弱性をふまえ、事業環境や業態の変化に応じた情報セキュリティ対策を推進
- 最新の脅威・攻撃事例、要注意事項、緊急時の対応など情報セキュリティに関する教育を実施
- 情報セキュリティ管理状況、運用状況を定期的に点検評価し改善

2023年度は、新型コロナ危機後のビジネス活性化を見据え、経済安全保障としても有効なサイバー攻撃の存在を前提とする以下のセキュリティ強化策を実行しました。

●IT-BCP訓練およびBIA(ビジネスインパクト分析)

以前より実施してきた境界防御の発想を超え、社内ネッ

トワークへの侵入を前提としたIT-BCP訓練を対象者が異なる2つのシナリオで実施しました。「経営陣向け」訓練では意思決定プロセスの見える化を、「現場担当部署向け」訓練ではネットワーク途絶後の情報共有方法の確認などを行ったほか、BCP強化に向けて、BIA(ビジネスインパクト分析)や業務監査を通じて重要情報資産の管理体制を見直しました。

●標的型攻撃メール対応訓練の実施

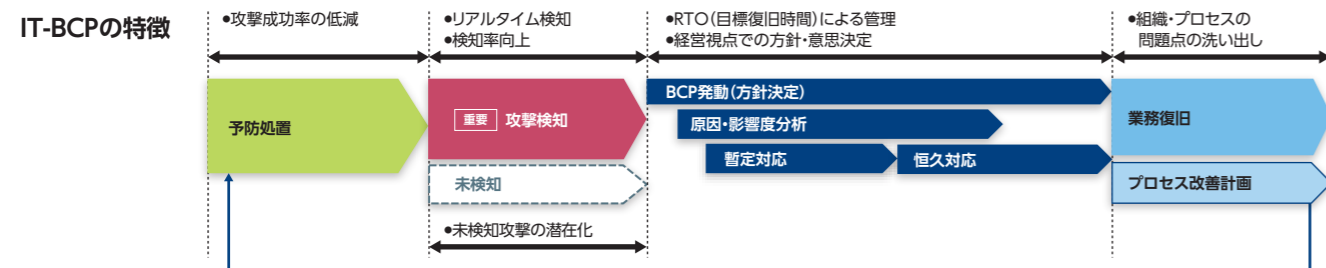
悪意をもった不正なメールから感染が拡大している「Emotet」などのマルウェアによる感染被害が国内で流行していることから、当社では全ユーザーを対象とした標的型攻撃メール対応訓練を継続的に実施しています。訓練は「対応力の向上」と「注意力の向上」の2種類があり、特に対応が脆弱な新規着任者には追加で「注意力の向上」に特化した訓練を行っています。e-learningのコンテンツも併せて提供することで、訓練+学習の相乗効果を図っています。

●第三者監査を活用したグループ情報セキュリティ実装計画の策定

客観的かつ高次元での情報セキュリティ対策を実現するため、第三者による外部セキュリティ監査を実施しています。2023年度は監査報告書から高い効果を期待できる実装策を抽出し、当社グループ全体での情報セキュリティ管理レベル向上のための実装計画策定ならびに世界的な管理標準のひとつであるCIS Controlsに基づくゴール設定を行いました。

●生成AI利用ガイドライン

情報漏えい防止の観点から、比較的入力情報制限の少ないクローズ型生成AI環境を構築するとともに生成AI利用ガイドラインを作成して社内から生成AIのビジネス利用に関する意見収集を行っています。



情報セキュリティ

Focus 情報セキュリティ技術を活かしたサービス展開

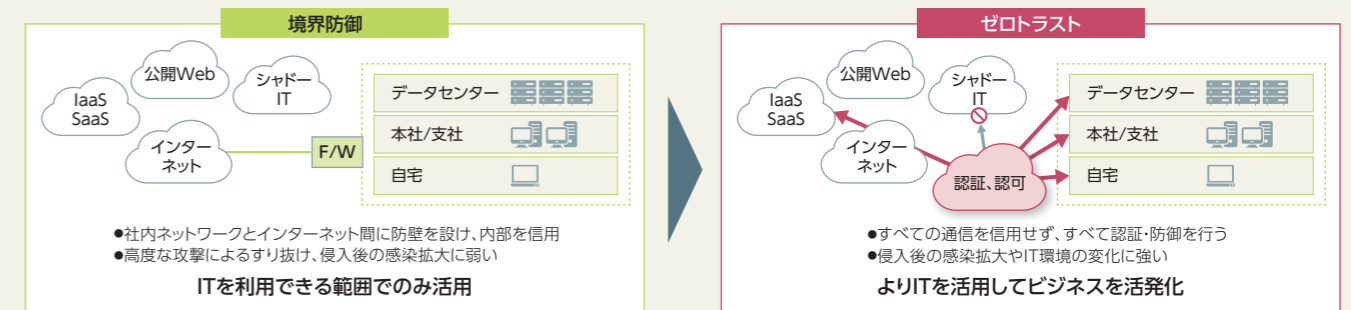
●ゼロトラストセキュリティの実現に向けたトータルソリューションの提供

クラウドサービスを業務で利用する機会が増える中、情報セキュリティとして守るべき対象は、社内・社外といった境界では区分できなくなっています。こうした中、すべてのユーザーやデバイス、接続元のロケーションなど「情報資産にアクセスするものはすべて信用(トラスト)せずに信頼性を確認する対策を講じる」ゼロトラストセキュリティが求められています。

三菱総研DCSは、高いセキュリティ要件が求められる金融業界をはじめ、多種多様な業種のお客様企業に対して先進のマルチベンダーソリューションを数多く導入・運用してきた実績と経験をふまえて、ゼロトラストセキュリティを実現するためのコンサルティングから運用まで、高品質なトータルソリューションを提供しています。

三菱総研DCSのゼロトラスト・ソリューションの特長

- セキュアなIT環境の実現 境界防御モデルという基盤中心のIT構成から、利用したいサービスを中心に考えたIT構成へ、新しいセキュアなIT環境の実現をご支援します。
- ワンストップ 検討段階から、実装、運用支援までワンストップで提供します。
- ベンダーフリー 特定の技術やベンダーにロックインされない、ベンダーフリーなソリューションで柔軟に対応いたします。



●セキュリティ診断サービス

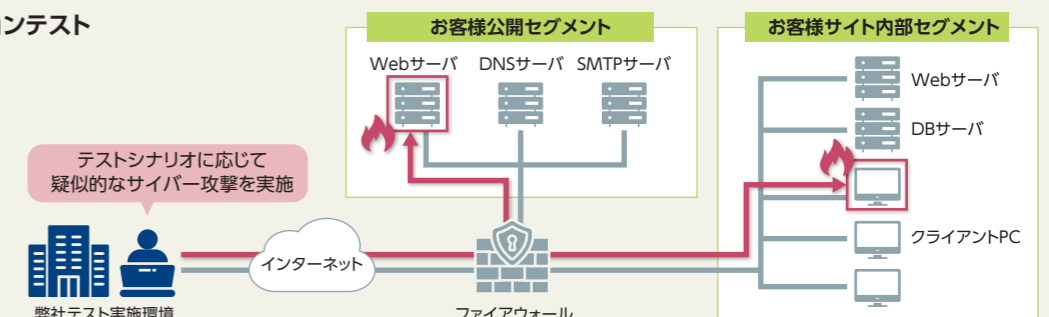
三菱総研DCSは、システムの状態や脆弱性の有無、どのような脆弱性があるかを診断し、検出された脆弱性とその対策案を提示するセキュリティ診断サービスを展開しています。

サービスにあたっては、右記の4つのサービスラインアップから、お客様のご希望の診断範囲・レベルに合わせて提供しています。

プラットフォーム診断サービス	診断対象がプラットフォーム(サーバやネットワーク機器など)で、専門家による脆弱性診断を求めているお客様向け
Security® Webアプリケーション診断	診断対象がWebアプリケーションで、定期的に脆弱性診断を行いたい、手軽さ・コスト重視で選びたいお客様向け ※Securityは、株式会社スリーシェイクの登録商標です。
Webアプリケーション診断サービス	診断対象がWebアプリケーションで、専門家による、より高品質で細かい脆弱性診断を求めているお客様向け
ペネトレーションテスト	外部からの侵入可否の観点に特化した、専門家による診断を求めているお客様向け

サービス例:ペネトレーションテスト

三菱総研DCSの専門家が、想定する脅威に基づきテストシナリオを策定し、複数の手段を用いて疑似攻撃を行うことでシステムへの侵入を試行。検出された問題点の詳細とリスクの影響を分析・評価し、報告します。



コーポレートガバナンス

取締役会の実効性評価により現状と課題を明確化しガバナンス体制のたえざる強化を推進

コーポレートガバナンス体制

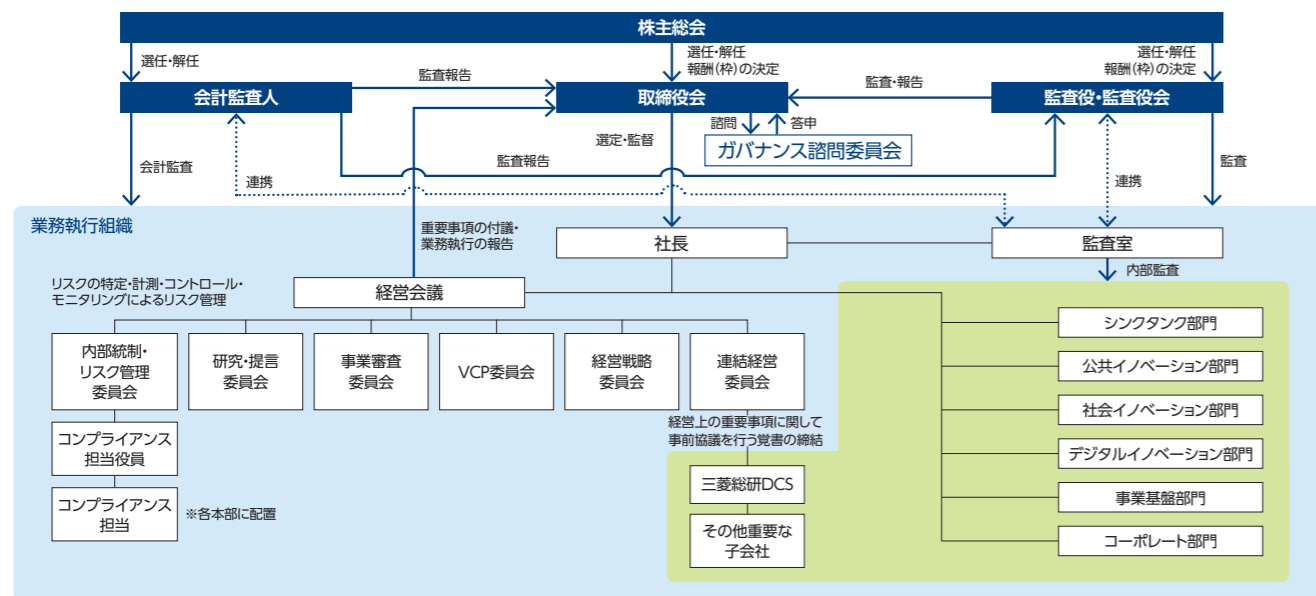
当社のコーポレートガバナンスの基本方針は、「経営理念」に基づき、社会価値、顧客価値、株主価値、社員価値の4つの価値の総体である「企業価値」を持続的に向上させるための活動の適正な実行を確保することを目的としています。

当社は、取締役総数の過半数を社外取締役、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、重要事項決定にあたっては、経営会議付議前に各種社内委員会に諮問を行っています。

また、当社は、傘下に重要な子会社である三菱総研DCSをはじめとする子会社、関連会社を有する企業グループとして、「行動規準」「三菱総合研究所コーポレートガバナンス・ガイドライン」および「業務の適正を確保するための体制(内部統制システム)」の趣旨を共有し、基本的な価値観や倫理観として尊重しています。

コーポレートガバナンス体制図



取締役会の実効性に関する分析・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上で、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います。

2023年度は、すべての取締役・監査役を対象に、構成・運営、戦略や指名・報酬の監督など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、アンケートの設計およびその分析評価にあたり、外部機関を活用しました。その結果、当社取締役会は自由闊達な雰囲気

のもと、監督機関として建設的な議論、意見交換が行われ、戦略やサステナビリティをめぐる課題に関与し、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。

また、2022年度に課題として認識した、重要なリスクなどに係る管理について、報告・審議の機会が設けられました。後継者計画への関与についても、ガバナンス諮問委員会を通じた取り組みが進むなど、これらの課題については一定の改善が確認されるとともに、今後の運用に係るさらなる取り組みを期待する建設的な指摘が提示されました。

コーポレートガバナンス

一方で、取締役会のモニタリング機能がより実効的なものとなるよう、中計2026に基づく事業戦略の進捗や、重大リスクなどの重点モニタリング事項について、計画的に審議する機会を設けることの有用性などを新たに認識しました。

当社は、これら分析・評価結果に基づき、今後とも継続的に取締役会の実効性向上に取り組んでいきます。

ガバナンス諮問委員会の活動実績

取締役会の諮問機関としてガバナンス諮問委員会を設置し、取締役会は、最高経営責任者(CEO)などの重要な経営陣幹部の選任・解任、役員報酬ならびに取締役会の実効性分析・評価などについてガバナンス諮問委員会に意見を

求めます。ガバナンス諮問委員会は、取締役会から諮問を受けた事項について審議し、取締役会に対して答申します。

ガバナンス諮問委員会構成員(●は社外取締役)

- 森崎 孝 (議長 取締役会長)
- 坂東 真理子
- 篠田 健二
- 小林 健
- 平井 康光^{*1}
- 平野 信行
- 伊藤 芳彦^{*2}
- 泉澤 清次
- 志清 聡子

*2023年12月19日の株主総会までは、それぞれ水原 秀元^{*1}、野邊 潤^{*2}が就任

ガバナンス諮問委員会の活動実績

実施年月	活動内容	テーマ
2022年11月	2023年度第1回ガバナンス諮問委員会開催	取締役会の実効性分析・評価
2022年11月	2023年度第2回ガバナンス諮問委員会開催	2022年度・2023年度 役員報酬
2023年2月	2023年度第3回ガバナンス諮問委員会開催	取締役会体制
2023年7月	2023年度第4回ガバナンス諮問委員会開催	執行役員制度・研究理事制度見直し、経営陣幹部の後継者計画
2023年8月	2023年度第5回ガバナンス諮問委員会開催	BIP信託契約延長および役員報酬制度見直し

社内委員会

重要事項決定にあたっては、経営会議付議前に各種社内委員会に諮問を行っています。

VCP委員会

VCP委員会では、VCP活動の全体戦略を協議・策定するとともに、新規分野の設定、改廃を含む個別分野について計画を策定し、進捗状況を評価するなど、PDCAサイクルを活用することで、VCP経営を推進しています。また、事業本部がVCP経営を円滑に進められるよう、活動を担う関連マネージャーを人選するほか、各分野活動に研究員を配置するなど、全社的な調整機能を担っています。なお、VCP活動による価値創出に向けては社内外の力を効果的に融合させることが必須です。そのため、関連するパートナーとの連携についても本委員会ですべて所管しています。

事業審査委員会

当社の事業は、主として個々のプロジェクト単位で遂行されますが、大規模プロジェクトなどでは、さまざまなリスクが内在する案件もあります。また、VCP経営の進展に伴い、新事業や業務・資本提携を必要とする事業も増えていきます。これらに関連したリスクを回避するため、事業審査委員会で「入口管理」を徹底しています。すなわち、顧客課題、採算性、事業成長性、VCP経営のさらなる進展に資するか否か、リスクの状況などさまざまな観点から対象案件に取り組み妥当性を審議しています。この審査を通過した案件が、経営会議の決定を経て実施に至ります。

2023年度は、新規プロジェクトでは大規模プロジェクトを中心に9件、新事業・業務・資本提携などでは6件の審査を実施しました。

コーポレートガバナンス

内部統制・リスク管理委員会

内部統制・リスク管理委員会では、四半期ごとのリスク管理状況や重要な規則の改定などの内部統制およびリスク管理に関する事項について、顧問弁護士や監査役も参加し、専門的見地および広い視野から討議を尽くしています。また、経営トップのメッセージを各部門や子会社に直接伝える場としても機能しています。

役員報酬制度

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。

報酬の内訳は以下のとおりです。

	概要
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および非財務価値指標など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、役員貢献意欲、インセンティブを高めることを狙いとしたもの。
社外役員	業務執行から独立した立場であることに鑑み、基礎報酬のみ。
監査役	独立性確保の観点から基礎報酬のみ。

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、公正性および合理性を備えた適切なプロセスを経て決定することにより、ステークホルダーに対する説明責任を担保する。
- (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。

2023年度に係る報酬などの総額

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

※役員報酬制度の詳細については、「第54期有価証券報告書」を参照ください

((4)【役員報酬等】:P.63-68)

<https://data.swcms.net/file/mri/dam/jcr:d59a194e-d49d-40f6-aa51-1c1dcecd2826/S100SHP0.pdf>

コーポレートガバナンス

取締役および監査役のスキル・マトリックス

当社の経営理念、果たすべき使命(ミッション)、目指す企

業像(ビジョン)に基づく中計2026の実現に向け、企業行動を監督、支援するために必要な主要な専門性・知見を以下のとおり選定しております。

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

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

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

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

コーポレートガバナンス

役員一覧

取締役

氏名	当社における地位・担当 (2023年12月19日現在)	取締役会出席状況 (2023年度)	主な経歴など
 森崎 孝	取締役会長	100% (10回/10回)	経歴●1978年4月株式会社三菱銀行入行。株式会社三菱東京UFJ銀行副頭取などを経て、2016年10月当社副社長執行役員。2016年12月当社代表取締役社長。2021年12月から現職
 藪田 健二	代表取締役社長 監査室担当 VCP総括	100% (10回/10回)	経歴●1983年4月株式会社三菱銀行入行。株式会社三菱東京UFJ銀行取締役副頭取執行役員などを経て、2021年10月当社副社長執行役員。2021年12月から現職
 平井 康光	代表取締役副社長 コーポレート部門長	—	経歴●1984年4月三菱商事株式会社入社。常務執行役員コーポレート担当役員、取締役などを経て、2023年10月当社副社長執行役員、コーポレート部門長。2023年12月から現職
 伊藤 芳彦	常務取締役 デジタルイノベーション 部門長	—	経歴●1992年4月当社入社。執行役員社会ICTイノベーション本部長、常務執行役員デジタルトランスフォーメーション部門長を経て、2023年10月常務執行役員デジタルイノベーション部門長。2023年12月から現職
 坂東 眞理子	社外取締役 独立役員	100% (10回/10回)	経歴●2001年1月内閣府男女共同参画局長。2014年4月学校法人昭和女子大学理事長、2016年7月昭和女子大学総長(現任)、2019年12月当社取締役(現任) 重要な兼職●昭和女子大学総長、MS&ADインシュアランスグループホールディングス株式会社社外取締役、株式会社イトーキ社外取締役
 小林 健	社外取締役 独立役員	100% (10回/10回)	経歴●2010年6月三菱商事株式会社取締役社長。2021年12月当社取締役(現任)。2022年6月三菱商事株式会社相談役(現任) 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、三菱重工株式会社社外取締役
 平野 信行	社外取締役 独立役員	100% (10回/10回)	経歴●2012年4月株式会社三菱東京UFJ銀行頭取。2013年4月株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ取締役社長。2021年4月株式会社三菱UFJ銀行特別顧問(現任)。2021年12月当社取締役(現任) 重要な兼職●株式会社三菱UFJ銀行特別顧問、三菱重工株式会社社外取締役
 泉澤 清次	社外取締役 独立役員	100% (8回/8回)	経歴●2019年4月三菱重工株式会社取締役社長、CEO兼CSO。2020年4月三菱重工株式会社取締役社長、CEO(現任)。2022年12月当社取締役(現任) 重要な兼職●三菱重工株式会社取締役社長、CEO
 志清 聡子	社外取締役 独立役員	—	経歴●2018年1月日本アイ・ピー・エム株式会社執行役員エンタープライズ事業部官公庁システム事業部長、2022年4月中外製薬株式会社上席執行役員デジタルトランスフォーメーションユニット長(現任)、2023年12月当社取締役(現任) 重要な兼職●中外製薬株式会社上席執行役員デジタルトランスフォーメーションユニット長、パナソニックコネク株式会社社外取締役

コーポレートガバナンス

監査役

氏名	当社における地位・担当 (2023年12月19日現在)	取締役会出席状況 (2023年度)	主な経歴など
 穎川 純一	常勤監査役	100% (10回/10回)	経歴●1983年7月当社入社。当社経理財務部長、三菱総研DCS株式会社執行役員、コーポレート部門副部門長を経て、2020年12月から現職
 小川 俊幸	常勤監査役	100% (8回/8回)	経歴●1986年4月当社入社。当社社会システム研究本部長、経営企画部長、エム・アール・アイリサーチアソシエイツ代表取締役社長、常務執行役員ポリシー・コンサルティング部門長などを経て、2022年12月から現職
 松尾 憲治	社外監査役 独立役員	90% (9回/10回)	経歴●2005年12月明治安田生命保険相互会社代表取締役社長。2015年12月当社監査役(現任) 重要な兼職●明治安田生命保険相互会社名誉顧問、大同特殊鋼株式会社社外取締役(監査等委員)
 川上 豊	社外監査役 独立役員	100% (10回/10回)	経歴●1990年6月監査法人トーマツ(現有限責任監査法人トーマツ)パートナー。2007年6月同監査法人経営会議メンバー兼人事本部長、2016年9月有限責任監査法人トーマツ退職。2020年12月当社監査役(現任) 重要な兼職●アサヒグループホールディングス株式会社社外監査役
 越 直美	社外監査役 独立役員	—	経歴●2002年10月西村総合法律事務所(現 西村あさひ法律事務所)弁護士。2012年1月大津市長、2020年9月三浦法律事務所パートナー弁護士(現任)、2021年2月OnBoard株式会社代表取締役CEO(現任)、2023年12月当社監査役(現任) 重要な兼職●三浦法律事務所パートナー弁護士、OnBoard株式会社代表取締役CEO、株式会社ブイキューブ社外取締役、ソフトバンク株式会社社外取締役

研究理事

小宮山 宏	理事長	山田 敬喜	常務研究理事 全社研究提言活動、社内指導
古屋 孝明	常務研究理事 全社研究提言活動、社内指導		

執行役員

亀田 浩樹	専務執行役員 三菱総研DCS株式会社代表取締役社長	伊藤 一道	執行役員(兼)研究理事 シンクタンク部門 先進技術センター長
野邊 潤	常務執行役員 三菱総研DCS株式会社専務取締役	高橋 朋幸	執行役員 事業基盤部門長(兼)営業本部長
比屋根 一雄	執行役員(兼)研究理事 デジタルイノベーション部門 DX技術顧問(兼)生成AIラボセンター長	羽生 哲也	執行役員 公共イノベーション部門長
鈴木 啓史	執行役員 エム・アール・アイリサーチアソシエイツ 株式会社代表取締役社長	園山 実	執行役員 グループ広報部長
井上 貴至	執行役員 コーポレート部門副部門長	前間 孝久	執行役員 社会イノベーション部門副部門長(兼) 地域・コミュニティ事業本部長
仲伏 達也	執行役員 社会イノベーション部門長	吉池 由美子	執行役員 人事部長
武田 洋子	執行役員(兼)研究理事 シンクタンク部門長	木本 昌次	執行役員 三菱総研DCS株式会社常務取締役常務執行役員 産業・公共部門長

(注)当社は、当社の社外取締役および社外監査役が以下の要件のすべてに該当しないと判断される場合に、独立性を有するものとしています
 <社外役員の独立性判断基準>
 (1)主要な取引先：(a)当社・当社の子会社を主要な取引先とする者またはその業務執行者 (b)当社の主要な取引先またはその業務執行者
 (2)専門家：当社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家または法律専門家
 (当該財産を得ている者が法人、組合などの団体である場合は、当該団体に所属する者をいう)
 (3)以下のいずれかの該当者(重要でない者を除く)の近親者：
 (a)(1)と(2)の該当者 (b)当社の子会社の業務執行者 (c)最近において、(b)または当社の業務執行者に該当していた者

コーポレートガバナンス

リスクマネジメント

当社独自の総合リスクマネジメントシステムARMS (Advanced Risk Management System)を活用し、リスクの抽出・評価から予兆の把握・対応策実施、得られた知見に基づく方針・施策の見直しまでを迅速かつ円滑に行うPDCAサイ

クルを構築し、事業におけるリスク軽減に取り組んでいます。万一のクライシス発生時には、統括部署であるリスク管理部が迅速・適切に対応します。規則に定められた危機警戒時または危機発生時に該当する事象が発生した場合は、担当役員または社長を筆頭とする危機管理体制に速やかに移行して対応します。

リスク分野	リスクの詳細	対応策
情報セキュリティ	当社は、お客様や事業パートナーなどの機密情報や個人情報などを多く取り扱っています。コンピュータウイルス感染防止やサイバー攻撃による不正アクセスへの対処などの情報セキュリティ管理を適切に実施し、情報漏えい、紛失、破壊を未然に防ぐことは、信頼に直結する重要な事項です。	入退室管理、情報・ネットワーク機器のセキュリティ対策、運用ルール整備、海外営業所での現地法対応やネットワーク環境への適応といった個別対策、定期的な社員教育、情報漏えいを想定した事故対応訓練などを実施し、情報管理の強化・徹底を図っています。また、リモートワークに対応した情報取り扱い方法をルール化しています。
プロジェクト管理	当社の事業は、主として個々のプロジェクト単位で遂行されます。受注時に採算性が見込まれる案件であっても、お客様の要望の高度化、案件の複雑化や完成までの事業環境の変化などにより想定以上に作業が発生した場合は管理が不十分で品質が低下した場合、また予想外の事態の発生などにより採算が悪化するリスクがあります。また、官公庁との取引においては、競争を阻害する行為の禁止や会計手続きの透明性がより一層求められるようになっていきます。	プロジェクトの受注前に全社共通の基準に基づくリスクチェックを活用しています。遂行時には、社内システムを用いて注視すべきプロジェクトをモニタリングするほか、採算性などに関する自動アラートの仕組みも活用しています。これらに加えてプロジェクトリーダーによる日々の管理、ラインマネージャーによるチェックを実施しています。また、コンプライアンス確保やリスク管理に関する体制を含む内部統制システムの整備などにも取り組んでいます。
新事業	VCP経営の推進に伴い、新事業や業務・資本提携を必要とする事業が増えています。予想を超える事業環境の変化や事業パートナーの状況変化、サービス利用者の不評やクレームの増大、システム障害によるサービス停止などが生じた場合、事業の中断や利用者などからの損害賠償請求、当社の信用失墜といったリスクが生じると想定されます。また、AIなどの利活用では公平性や透明性、安全性およびそれらの説明責任への対応が求められます。	事業予測、投資の収益性、総合的なリスクなどを確認した上で実施の判断を行い、「新事業創造プロセス基準」に基づき事業の実施状況を管理しています。また、AIなどの新技術を活用する事業の展開にあたっては、当社が独自に定めたAI関連リスク回避の指針である「AI事業推進の指針」を遵守しています。
人材	国内外の労働市場において、採用難の深刻化、市場全体の流動化が進んでいます。社会やお客様の多様なニーズに応え、持続的な成長を遂げるには、高度な専門性、独自性、創造性をもつ人材を確保・育成し、活躍の機会を提供することが重要です。	キャリア人材を中心とする採用の拡大、育成プログラムの充実、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進、育児支援制度など福利厚生充実、就業環境の整備、ハラスメント防止の徹底などの人材施策により、ゆとりと活力を創造する働きやすかつ働きがいのある環境の確保に努めています。
生成AI	生成AIは、その特性を見極めつつ、適切に活用することで当社の価値を高めることが期待されます。しかしながら、現段階では間違った結果となることも多く、また秘密情報の入力による情報漏えい、出力結果の著作権侵害などのおそれもあり、活用にあたってはこれらへの注意や配慮が必要です。一方、生成AIの普及により、当社グループがこれまで受託してきた業務をお客様ご自身で行えるようになると、当社の事業機会や競争力が喪失する可能性もあります。	生成AIの利用にあたっての注意事項や禁止事項をまとめた「生成AIガイドライン」を定め、これに基づく生成AIの効果的な利用を推進しています。また、生成AIに係る最新技術や動向をプロジェクトに最大限取り込むことで、事業機会を損なうことなく、競争優位を維持するよう努めています。

コーポレートガバナンス

コンプライアンス

当社は、コンプライアンスを企業活動の基礎となる重要な経営課題と位置づけ、グループ全体で違反の防止に取り組んでいます。

具体的には、各部署および子会社のコンプライアンス担当がコンプライアンス統括部署と連携して必要な対応や情報共有を行うとともに、行動規準の内容を出発点とした身近なテーマについて職場単位で議論する「コンプライアンス・ディスカッション」(年1回)やe-learningなどによる役員・社員の教育を継続的に行っています。

また、内部通報・相談制度を設け、コンプライアンス違反行為の早期発見および是正に努めています。2023年度は、制度名称を「コンプライアンス・ヘルプライン」に変更し、また、コンプライアンス担当役員のメッセージとともに運用実績の社内開示を実施するなど、利用者の心理的ハードルの低減および制度への信頼性向上に注力し、当社グループ全体で22件の通報・相談を受けつけました。

「コンプライアンスに違反する行為は行わない、コンプライアンスに違反する行為を看過しない」という意識が浸透、徹底されるよう、今後もさまざまな取り組みを継続していきます。

行動規準

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

1. 公明正大の精神 …… 公明正大を第一とし、常に社会的な説明責任を果たせるよう行動します。
2. 法令等の遵守 …… 法令および社内規程を遵守し、社会的規範を尊重します。
3. 人権および多様性の尊重 …… 人権および多様性を尊重し、いかなる差別やハラスメントも行いません。
4. 地球環境への配慮 …… 持続可能な社会の構築を目指し、地球環境に配慮します。
5. 国際的な取決めの尊重 …… 国際社会の一員であることを自覚し、国際的な取決めに尊重します。
6. 公私の峻別 …… 公私のけじめをつけ、業務上の立場を私的に利用しません。
7. 情報管理の徹底 …… 社内情報および社外から得た情報を適切に管理し、機密の保持を徹底します。
8. インサイダー取引の禁止 …… 当社および他の上場企業の株式等について、インサイダー取引を行いません。
9. 知的財産の尊重 …… 他者の知的財産を尊重するとともに、当社の知的財産の積極的な形成・活用を図ります。
10. 反社会的勢力との関係遮断 …… 反社会的勢力には毅然とした態度で臨み、一切の関わりを持ちません。
11. 不正腐敗の防止 …… 贈収賄およびそれと疑われる行為を行わず、企業としての透明性を維持します。

株主・投資家とのコミュニケーション

2023年12月に第54回定時株主総会を通常の来場形態で開催しました。また、「株主向け報告書」の発行とともに株主アンケート(ともに年2回)も継続実施し、アンケートは各回約30~40%と高い回答率を得ました。その結果は、自由記述内容も含めて取締役会に報告しています。

投資家・アナリストの皆様などを対象としたIR活動では、経営戦略などへの理解を深めていただくよう、わかりやすい説明に努めています。通期と半期で実施する決算説明会はオンライン開催し、質疑応答も含めて当社コーポレートサイトにて結果を日・英両国語版で公開しています。個別取

材にも積極的に対応しており、2023年度には延べ約80件弱の取材を通じて事業の成長性やガバナンスなど幅広いテーマについて意見交換しました。さらに、証券会社主催のイベントを通じて欧州の大手投資家とのエンゲージメントを実施、当社社長が直接意見交換を行いました。

個人投資家の皆様に対しては、1月にオンラインセミナーを開催、視聴回数は約400回となり、活発な質疑応答が行われました。

これらの取り組みを通じて株主・投資家の皆様からいただいた貴重なご意見は経営陣へフィードバックし、より一層の企業価値の向上に繋げていきます。

コーポレートガバナンス

社外取締役メッセージ

IT業界、ヘルスケア業界での知見を活かし、社会課題解決企業としてのミッション実現に力を尽くしてまいります。



社外取締役
志済 聡子

2023年12月株主総会において社外取締役に選任されました志済です。これまで外資系IT企業での事業責任者と、日本の事業会社のDX推進責任者を経験してまいりました。

近年、日本民間企業におけるDXの進行は目覚ましいものがあります。社内の業務効率化にとどまらず、新たなイノベーションによる新規事業の立ち上げなど自社の競争優位性を獲得するために必要不可欠であるとともに、エネルギー、医療、物流といった業界全体や社会全体の課題解決にも重要な要素となっています。

さらに2023年は生成AIという新たな革新的技術が登場し、短期間で世界を変えつつあります。生成AIの活用が企業の成長や競争力に大きく関わってくるともいわれる中、自社の業務に積極的に取り入れようとする企業がある一方、リスクに対する大きな警戒感をもち導入を見送る企業もあります。しかしこれからの日本の企業や行政に求められることは、最新の技術を正しく、安全かつ効果的に活用し、社会全体の生産性向上とイノベーション

の加速を目指すことだと考えます。

三菱総研グループではグループ内DXの取り組みのひとつとして生成AIの活用を開始し、レポート作成業務などにおいてすでに成果を挙げています。こうした自社での実績やノウハウを活かし、行政機関や企業へも多くの先進的な提案活動を推進することを期待しています。また、システム開発における生産性を向上することにより、IT業界にまん延する人手不足の解消に挑戦することを期待します。行政機関においては国民の利便性向上と行政コストの削減に向けたDXの進展はまだ道半ばといわざるを得ません。政策提言力において実績をもつシンクタンク事業のさらなる深化と、先進技術の社会実装に至る一貫したイノベーション支援が求められます。

三菱総研グループは社会課題解決企業という大きなミッションを掲げ、2026年の中期経営計画では、2030年のあるべき社会像、ありたい姿を描いた上で「シンクタンク」「社会・公共」「デジタル」「金融システム」の事業において、社会を大きく変えるイノベーションを推進し、事業の成長を目指しています。

これらを実現するためには、AIを含む最新のテクノロジーへの迅速な対応と、それを実現するための人材の獲得・育成が不可欠です。また、顧客のイノベーションをリードできる営業力、外部との積極的なアライアンス活動、グループを挙げての組織風土改革も重要な要素です。社外取締役としてこれまでのIT業界、ヘルスケア業界での知見を活かし、三菱総研グループの社会課題解決企業としてのミッション実現に向け力を尽くす所存です。

コーポレートガバナンス

取締役会議長メッセージ

社内外での経験を活かし、企業価値見える化と最大化に努めてまいります。



取締役会長
森崎 孝

「当社グループならではの成長」を議論

この1年、取締役会で最も時間をかけて議論したテーマは、中計2026です。中計2023では、財務目標の達成に加え、ポストコロナに向けた働き方改革、社会課題解決に向けた価値創造プロセスは着実に進展したものの、グループ一体運営ではいくつかの課題が残りました。そこで取締役会では、「どうすれば一体運営に魂を入れ、改革を加速できるか」について何度も議論いただきました。

その結果生まれたのが、グループ横断的な4つの戦略領域への事業再編です。MRI/DCSといった外形にとらわれることなく、戦略領域ごとにグループ事業を再編することで、お客様のご要望の強いDX/GX/HX^{*1}を推し進めてまいります。この体制が当社グループの事業成長とお客様の課題解決に大いに寄与してくれるものと期待しています。

^{*1} GX:グリーン・トランスフォーメーション
HX:人材とヘルスケアのトランスフォーメーション

取締役会の多様性を実効性向上に繋げていく

当社の実効性評価アンケートでの「闊達な議論」の項目は常に高い評価となっております。実際、取締役会では、

生成AI、DE&I^{*2}、リスク管理といった個別のテーマだけではなく、グループ全体の将来像についても活発に議論いただきました。ここでは、社外取締役の皆様からの助言に基づく取締役会の実効性向上に向けた動きを2つ紹介します。

第1に、リスク管理の高度化です。事業領域が広がる一方、グループを取り巻く環境は不確実性を増しています。刻々と変化するリスクを正しく把握し的確に対応するために、リスクマップを見直し、その影響をきめ細かくモニタリングすることとしました。第2に、取締役の多様性です。DXは、環境変化や技術進歩が激しく、大きな事業機会であるとともに不測の事態が発生するリスクも潜んでいます。こうした認識のもと、DXに明るい志済氏、内外の法務に明るい越氏のお二人に新たに社外役員に就任いただいたことにより、より多角的な視点からガバナンス強化が図られるものと確信しています。

^{*2} ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン

さらなる企業価値向上に向けて

当社グループは、ITサービスを併せもつシンクタンクかつ上場企業という、世界的にも稀な企業体をとっておりますので、ステークホルダーの皆様当社グループの企業価値を丁寧かつ分かりやすくお伝えすることは重要な使命と考えています。そうした中で、社長としての5年の経験、また他企業での社外取締役として得た知見を活かし、財務価値に、社会課題解決企業として創出する社会価値や非財務価値を加えた企業価値の見える化、最大化に励むとともに、すべてのステークホルダーの皆様から信頼いただける企業づくりを念頭に、取締役会の実効性向上に努めてまいります。

10年間の財務サマリー

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
業績(百万円)										
売上高	87,400	85,354	86,904	89,466	90,250	90,029	92,020	103,030	116,620	122,126
営業利益	6,079	5,552	5,495	5,731	4,963	5,130	6,231	6,853	9,165	8,688
経常利益	6,442	5,813	5,877	6,258	5,364	5,718	8,387	7,568	10,493	10,002
親会社株主に帰属する当期純利益	3,405	3,692	3,425	3,833	3,402	3,599	7,096	5,009	7,707	6,287
財政状態(百万円)										
総資産	65,354	67,094	71,777	75,654	78,600	84,568	96,253	99,704	114,652	118,009
純資産	42,155	44,134	46,910	50,395	53,284	54,843	61,541	63,836	71,151	74,385
キャッシュ・フロー(百万円)										
営業活動によるキャッシュ・フロー	5,056	7,778	5,052	6,582	7,013	8,726	8,637	3,252	9,256	5,695
投資活動によるキャッシュ・フロー	△5,733	△1,608	△996	△5,368	△3,129	△2,768	△749	△1,970	△6,654	△2,411
財務活動によるキャッシュ・フロー	△1,127	△1,319	△1,335	△2,164	△1,826	△2,360	△1,106	△4,624	△3,850	△6,199
財務・経営指標(%)										
自己資本比率	55.9	57.3	56.9	57.8	59.1	56.7	56.0	56.4	55.0	55.8
自己資本当期純利益率(ROE)	9.7	9.9	8.6	9.1	7.5	7.6	13.9	9.1	12.8	9.8
売上高経常利益率	7.4	6.8	6.8	7.0	5.9	6.4	9.1	7.3	9.0	8.2
配当性向	21.7	24.5	31.2	31.9	40.6	42.9	30.9	37.3	29.5	38.2
1株当たり情報(円)										
1株当たり当期純利益(EPS)	207.36	224.83	208.55	235.08	209.46	221.58	436.64	308.60	474.67	392.27
1株当たり純資産(BPS)	2,222.92	2,340.10	2,488.48	2,692.31	2,859.70	2,950.94	3,313.34	3,471.53	3,880.03	4,137.76
1株当たり年間配当額	45.00	55.00	65.00	75.00	85.00	95.00	135.00	115.00	140.00	150.00
株価指標(倍)										
株価収益率(PER)	13.21	13.07	15.20	14.10	20.91	16.18	10.15	14.27	9.39	12.34
期末従業員数(人)										
従業員数	3,580	3,659	3,741	3,842	3,918	4,011	4,133	4,231	4,235	4,428

会社概要

株式会社三菱総合研究所 Mitsubishi Research Institute, Inc.



本社所在地	〒100-8141 東京都千代田区永田町二丁目10番3号
設立年月日	1970年5月8日
代表者	代表取締役社長 飯田 健二 代表取締役副社長 平井 康光
理事長	小宮山 宏
資本金	63億3,624万円
従業員	1,150人(単体) 4,428人(連結) (2023年9月30日現在)
重要な子会社	三菱総研DCS株式会社 エム・アール・アイ ビジネス株式会社 エム・アール・アイ リサーチアソシエイツ株式会社 株式会社MPX MRIA International Inc.

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

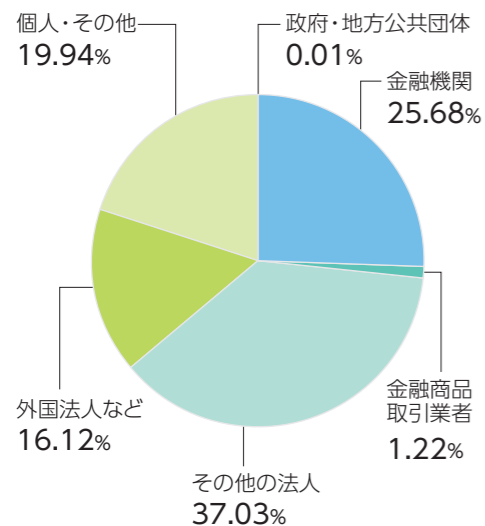


事業概要	金融機関向けシステムの設計・開発・運用で豊富な経験と実績を有するほか、自社データセンターを核としたシステムアウトソーシングやBPOにも強みがあります。近年は、AI、RPA、データ分析、ロボティクスなどの新技術やクラウド環境を取り入れ、お客様のDX推進支援を強化しています。
本社所在地	〒140-8506 東京都品川区東品川四丁目12番2号
設立年月日	1970年7月10日
代表者	代表取締役社長 亀田 浩樹
資本金	60億5,935万円
従業員	2,297人(単体) 2,996人(連結) (2023年9月現在)
重要な子会社	株式会社MDビジネスパートナー MRI/バリューコンサルティング・アンド・ソリューションズ株式会社 株式会社アイ・ティー・ワン

株式の状況 (2023年9月30日現在)

発行可能株式総数 60,000,000株
発行済株式総数 16,424,080株
株主数 8,703人

所有者別持株比率



大株主(上位11名)

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

(注) 持株比率は、自己株式(380,483株)を控除して計算
自己株式には、「役員報酬BIP信託」が保有する当社株式(141,146株)は含まず

所有者別分布状況

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

(注) 株数は百の位を切捨て

エム・アール・アイ ビジネス株式会社 MRI Business, Inc.



事業概要	三菱総研グループのアウトソーサーとして、総務・施設管理・調達管理・人事業務などのコーポレート支援、プロジェクト関連事務支援、ドキュメントデザイン・イベント運営支援・動画制作・ノベルティなどの事業支援といった多岐にわたるサービスを提供しています。
本社所在地	〒100-0014 東京都千代田区永田町二丁目10番3号
設立年月日	1970年10月1日
代表者	代表取締役社長 坂本 直子
資本金	6,000万円
従業員	92人 (2023年9月30日現在)

エム・アール・アイ リサーチアソシエイツ株式会社 MRI Research Associates, Inc.



事業概要	国土・地域・都市・交通・通信・医療・介護・福祉・防災・安全・環境・エネルギーなどの分野に関連する調査・分析・コンサルティング、および自然現象や社会現象などに関連するデータ分析・数値解析・シミュレーションを主な事業として展開しています。
本社所在地	〒100-0014 東京都千代田区永田町二丁目10番3号
設立年月日	1984年5月31日
代表者	代表取締役社長 鈴木 啓史
資本金	6,000万円
従業員	175人 (2023年9月30日現在)

株式会社MPX MPX, Inc.



事業概要	卸電力市場の分析プラットフォームを提供するほか、電力事業の市場リスク管理、再生可能エネルギー電源のバリュエーションなどのサービスを提供しています。最先端かつ独自のモデリング・テクノロジーとソリューションでお客様の電力ビジネスを支えています。
本社所在地	〒103-0027 東京都中央区日本橋二丁目10番5号 GRANBIZ東京日本橋5F
設立年月日	2022年10月1日
代表者	代表取締役社長 荒生 元
資本金	9,000万円
従業員	10人(2023年9月30日現在)

MRI 三菱総合研究所

〒100-8141 東京都千代田区永田町二丁目10番3号
TEL. 03-6705-6000(グループ広報部)
www.mri.co.jp



- この印刷物は、適切に管理された森林で生産された木材を原料に含む[FSC®認証紙]と、有害な廃液をださない「水なし印刷」、揮発性有機化合物(VOC)成分を含まない環境に配慮したNon-VOCインキを使用しています。
- 見やすく読みまちがえにくいユニバーサルデザインフォントを採用しています。