三菱総合研究所コーポレートガバナンス・ガイドライン

第１章　総則

（目的）

第 1 条　株式会社三菱総合研究所（以下「当社」という）は、その「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べく、三菱総合研究所コーポレートガバナンス・ガイドライン（以下「本ガイドライン」という）を制定し、実効的なコーポレートガバナンスの実現を目指す。

（コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方）

第２条　当社は、取締役総数の３分の１以上を社外取締役、監査役の過半数を社外監査役とし、「社外の視点」を積極的に経営に反映することに努める。

2. 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、執行役員が実施する。
3. 重要事項決定に当たっては、経営会議付議前に各種社内委員会に諮問を行う。
4. 当社の子会社、関連会社は、「行動規準」及び本ガイドラインを共有し、基本的な価値観や倫理観として尊重する。

第２章　ステークホルダーとの関係

（ステークホルダーとの関係構築）

第 3 条　当社は、取締役会・経営陣のリーダーシップのもと、社会に貢献するとともに企業価値を向上させていくことを目指し、株主及び投資家、社員、お客様・取引先、社会一般の多くのステークホルダーと適切な関係を構築する。

第１節　株主及び投資家との関係

（株主総会）

第 4 条　当社は、株主総会を最高意思決定機関と位置付け、株主の十分な権利行使期間を確保し、株主が適切に権利行使できる環境を整備する。

2. 当社は、株主総会において、会社提案議案に相当数の反対投票がなされたときは、取締役会において、その原因を分析し、必要があれば、株主に対して適切な情報の開示等を行う。
3. 当社は、株主総会が株主との重要な対話の場であることを認識し、十分な情報の提供を行い、より株主が参画しやすい株主総会の運営とするなど、適切な環境の整備に努める。

（株主の権利確保）

第 5 条　当社は、株主の権利を尊重し、少数株主や外国人株主を含む全ての株主の権利行使に配慮するなどその実質的な平等性を確保するよう努める。

（株主及び投資家との対話）

第 6 条　当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資するため株主及び投資家との建設的な対話を行うよう努める。建設的な対話を目的とする株主及び投資家からの面談の申込みに対しては、必要に応じて取締役等がこれに対応する。

2. 当社は、株主及び投資家との建設的な対話を実現するための体制整備・取組みに関する方針を次のとおり定める。

（1）株主及び投資家との対話を統括する役員として、IR を統括する役員を指定し、対話を補助する IR、経営企画、総務、広報等の所管部署間での十分な情報共有を通じて、有機的な連携を確保する。

（2）当社に対する理解の促進を図るため、投資家向けの説明会、代表取締役等とのミーティング、投資家訪問等を能動的に実施する。また、理解促進のツールとして、三菱総研グループレポート、株主総会関係書類、決算説明資料等を作成のうえ、株主及び投資家にタイムリーに提供するよう努める。

（3）投資家との対話や株主へのアンケート調査を通じて得られた意見・要望は、IR 所管部署で分析のうえ、代表取締役及び担当役員等にフィードバックする。

3. 当社の中期経営計画の策定・公表に当たっては、収益計画や資本政策の基本的な方針、収益力・資本効率等に関する目標及び目標実現のための施策の要旨を開示する。

（資本政策に関する基本的な考え方）

第 7 条　当社は、持続的な成長を通じた株主価値の向上を図るため、ROE を経営指標の一つと位置付け、株主資本コストを上回る ROE の継続的実現を目指す。

2. 当社は、安定的な配当を継続的に行いながら、業績や財務健全性のバランス等も総合的に勘案しつつ、配当水準の引き上げ等、株主への利益還元に努める。

（政策保有株式に関する方針）

第 8 条　当社は、上場株式を政策保有するに際しては、出資先との業務の連携・補完、取引関係の維持・進展、将来に向けた事業育成等、当社事業に対する中長期的な効果と株式投資に伴うリスク・リターン等を総合的に勘案し、審議を尽くしたうえで決定する。政策保有目的に不適と判断した株式については、できる限り速やかに処分・縮減する。

2. 取締役会は、政策保有株式に関し、出資先の事業の状況、投資のリスク・リターン等を定期的に確認し、中長期的な経済合理性や将来の見通しを検証する。

3. 政策保有株式に係る議決権は、政策保有の目的達成に資することを基本としつつ、投資のリスク・リターン等を総合的に勘案して行使する。株主価値を毀損する議案に対し

ては、慎重な判断のうえ議決権を行使する。

（買収防衛策等）

第 9 条　当社は、買収防衛策を導入する際は、取締役会・監査役はその必要性・合理性を検討し、適正な手続を確保するとともに、株主に十分な説明を行う。

2. 当社の株式が公開買付けに付された場合には、対抗提案等取締役会としての考え方を明確に説明する。また、株主が公開買付けに応じて株式を手放す権利を不当に妨げない。

3. 当社は、支配権の変動や大規模な希釈化をもたらす資本政策（増資、MBO 等を含む）を実施する際は、既存株主の権利を不当に害することのないよう、取締役会・監査役は、株主に対する受託者責任を全うする観点から、その必要性・合理性を検討し、適正な手続を確保するとともに、株主に十分な説明を行う。

（関連当事者間取引の管理）

第 10 条　当社は、関連当事者間の取引については、取締役会規則の定めにより、該当する場合は当該取締役を特別利害関係人として除外した上で取締役会において決議する。また、当社の全ての役員に対して、関連当事者間取引を把握するためのアンケート調査を実施するなど、関連当事者間の取引について管理する体制を構築する。

2. 当社は、月次で取締役の重要な兼任先との取引実績をフォローし、利益相反取引の有無を確認する体制を整備する。

第 2 節　社員、お客様・取引先、社会との関係

（社員との関係）

第 11 条　当社は、経営理念に基づき、社員個々が高度な専門性により自己実現を図るとともに、多様性に富む個人の力を結集し、組織的な総合力を発揮できるよう努める。

2. 当社は、社内における女性の活躍促進を含む多様性の確保を推進する。

3. 当社は、社員が、不利益を被る危険を懸念することなく、違法又は不適切な行為・情報開示に関する情報や真摯な疑念を伝えることができる等、内部通報に係る適切な体制整備を行う。

4. 当社は、社員一人ひとりのライフプランに応じた自由な資産形成を支援する制度を採用する。

（お客様・取引先との関係）

第 12 条　当社は、公明正大な企業活動を追求し、お客様及び取引先からの強い信頼と高い社会的信用の維持に努め、お客様満足の向上及び円滑なパートナーシップの構築を図る。

（社会との関係）

第 13 条　当社は、よりよい社会の実現を追求し、お客様と社会の発展に貢献する知識創造企業であり続けることを目指す。

2. 当社は、企業の社会的責任に鑑み、当社事業のサステナビリティーを確立するため、社会の変化に応じて適切な対応をとる。

第 3 章　適切な情報開示と透明性の確保

（情報開示の方針）

第 14 条　当社は、法令に基づく情報開示はもとより、少数株主や外国人株主を含む株主及びその他のステークホルダーが必要とする情報を、積極的に開示する。ただし、法律上の制約がある場合、第三者の権利を侵害するおそれがある場合、その他正当な事由がある場合にはこの限りでない。

2. 当社は、自社の株主における海外投資家等の比率も踏まえ、合理的な範囲において、英語での情報の開示・提供を進める。

第 4 章　コーポレートガバナンス体制

第 1 節　機関構成

（機関構成）

第 15 条　当社は、会社法上の「監査役会設置会社」制度を選択する。

第 2 節　取締役会

（取締役会の役割・責務）

第 16 条　当社は、取締役会が以下の役割・責務を果たしうる体制を構築する。

(1) 取締役会は、受託者責任に基づき、適切に権限を行使して、当社の企業価値の持続的な向上に寄与する責任を負う。

(2) 取締役会は、上記の責任を果たすため、取締役・監査役・執行役員の選任、取締役・執行役員の報酬の決定、及び重要な業務執行の決定等を通じて、経営全般に対する監督機能を発揮するとともに経営の公正性・透明性を確保する。

(3) 取締役会は、監査役又は会計監査人が不正を発見し、又は不備・問題点を指摘した場合等には、誠実かつ適切な対応に努める。

2. 取締役会は、以下を含む当社経営の重要事項を審議・決定する。

(1) 年度予算、中期経営計画等の基本的な経営方針

(2) 取締役会規則、職制規則、株式取扱規則、経営会議規則等の重要な社則

(3) 「総合リスクマネジメントシステム」（Advanced Risk Management System：ARMS）、内部統制・リスク管理委員会等経営における適切なリスクテイクに係る重要な事項

(4) 経営陣の選任・解任、後継者の計画、報酬等経営陣の人事に係る重要な事項

3. 取締役会は、取締役会規則に従い、法定事項・定款所定事項等の重要な業務執行の決定を行うとともに、職制規則、分掌規則、職務権限規則等により権限を明確に定め、代表取締役、取締役、執行役員、本部長等の意思決定者に委任する。

4. 取締役会・経営陣幹部は、業績計画・中期経営計画の実現に向けて最善の努力を行うとともに、計画が未達成の場合、原因分析や次の中期経営計画への反映を実施し、株主へ説明を行う。

5. 取締役会は、当社の経営陣の報酬には、中長期的な会社の業績や潜在的リスクを反映させ、健全な企業家精神の発揮に資するようなインセンティブ付けを行う。

6. 取締役会は、情報開示・内部統制・リスク管理の体制を適切に整備する。また、それらの運営に関し適時適切に報告を受け監督を行う。

7. 取締役会は、株主及びその他のステークホルダーの利益に配慮して、以下の方針と手続により取締役・監査役候補の指名を行う。

(1) 社外取締役・社外監査役の選任方針
当社の経営に対して、社外の第三者の視点に立った厳格な監視・助言が可能な経験や能力・資質を有する人材を選任する。

(2) 取締役・監査役の選任方針
経営理念の実践を常に心がけ、取締役・監査役として必要な見識、高い倫理観、経験、能力・資質を有する人材を選任する。

(3) 取締役・監査役の選任手続
法令の規定に従い、取締役会にて候補者を決定し、株主総会で選任する。なお、監査役候補者については、事前に監査役会の同意を得る。

8. 取締役会は、取締役会全体の実効性を分析・評価し、その結果の概要を開示する。

9. 取締役会は、以下の方針・手続に従って取締役報酬を決定する。

(1) 取締役報酬限度額を株主総会決議で定め、その範囲内で取締役会で定めた「役員報酬規則」に基づき決定する。

(2) 取締役報酬は、基礎報酬と変動報酬とで構成し、役位及び職務の内容を勘案した相応額の基礎報酬に加え、長期的な株主価値の創造に資することを目的として、報酬の一定割合を業績目標の達成度等に連動させる変動報酬を採用する。なお、社外取締役については、業務執行から独立した立場であることに鑑み、基礎報酬のみとする。当該方針は取締役会にて決定する。

10. 取締役会は、後継者計画の運用に主体的に関与し、後継者候補の育成及び選定が十分な期間と資源をかけて計画的に行われていくよう、適切な監督を行う。

(取締役会の構成)

第 17 条　当社は、取締役総数の 3 分の 1 以上を社外取締役とするなど、実効性の高い監督

体制を構築する。

2. 当社は、経営における監督と執行を分離し、取締役総数の半数以上を社外取締役を含む非業務執行取締役とする。

3. 取締役会は、知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模を考慮し、経験豊富な人材を確保し、問題提起を含め自由闊達な議論・意見交換が行われるように努める。

第 3 節　監査役会

（監査役会の役割・責務）

第 18 条　監査役会及び監査役は、株主に対する受託者責任を踏まえ、取締役の職務の執行の監査、会計監査人の選解任や監査報酬に係る権限の行使等の役割・責務を担い、独立した客観的な立場において適切な判断を行うとともに、能動的・積極的に意見を述べる。

2. 監査役会は、公認会計士や企業経営経験者等、財務・会計に関する知見を有するものを確保するよう努める。

3. 当社の監査役報酬の決定方針・手続は、以下のとおりとする。

（1）監査役報酬限度額を株主総会決議で定め、その範囲内で「役員報酬規則」に基づき決定する。

（2）原則として賞与は支給しない。

（3）監査役報酬は、独立性の確保の観点から、基礎報酬のみとする。当該方針については監査役の協議にて決定する。

（監査役会の構成）

第 19 条　当社は、監査役総数の過半数を社外監査役とするなど、実効性の高い監督体制を構築する。

第 4 節　会計監査人

（会計監査人の役割・責務）

第 20 条　当社は、会計監査人の独立性を確保するように努める。

2. 監査役会は、会計監査人の適正な監査の確保のため、次の対応を行う。

（1）会計監査人を適切に選定及び評価するための基準を策定する。

（2）会計監査人が当社の会計監査を行うに足る独立性と専門性を有しているかを確認する。

3. 取締役会及び監査役会は、会計監査人の適正な監査の確保のため、次の対応を行う。

（1）高品質な監査を可能とする十分な監査時間を確保する。

（2）会計監査人の求めに応じ、代表取締役、業務執行取締役、社外取締役及びその他

の関係者との協議の機会を設ける。

(3) 会計監査人が監査役、内部監査部門及び社外取締役と十分連携ができる体制を整備する。

第 5 節 ガバナンス諮問委員会

(ガバナンス諮問委員会)

第 21 条 当社は、役員の指名・報酬等に関する手続の公正性・透明性・客観性を強化し、当社コーポレートガバナンスの充実を図り、また、取締役(業務執行取締役等であるものを除く。以下この条において「非業務執行取締役」という。)相互間及び非業務執行取締役と経営陣との間の緊密で円滑な情報・意見交換を促進するため、取締役会の任意の諮問機関としてガバナンス諮問委員会を設置する。

2. ガバナンス諮問委員会は、非業務執行取締役、業務執行取締役及び取締役会長並びに取締役会長が指名する者(有識者等)により構成し、監査役はオブザーバーとしてこれに出席することができる。なお、最高経営責任者(CEO)等の重要な経営陣幹部の選任・解任、役員の報酬に係る内容を審議する場合、独立社外取締役が過半数となるよう、出席者を限定する。

3. 取締役会は、最高経営責任者(CEO)等の重要な経営陣幹部の選任・解任、役員報酬並びに取締役会の実効性分析及び評価等についてガバナンス諮問委員会に意見を求める。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する。

第 6 節 取締役及び監査役

(取締役)

第 22 条 取締役は、受託者責任に基づき、持続的な企業価値の向上に向けて、その職務を執行する。

2. 取締役は、常に経営理念の実践を心がけ、取締役としての必要な見識、高い倫理観、公正さ、誠実さを堅持する。

3. 取締役は、その職務を執行するために十分な情報を収集するとともに、取締役会において、それぞれの価値観、倫理観、経験及び知見に基づき、積極的に発言し、自由闊達で建設的な議論を行う。

4. 取締役は、役割・責務を適切に果たすために必要となる知識の習得、研鑽に努める。

5. 社外取締役を含む非業務執行取締役は、取締役会等において積極的に発言することなどにより、独立かつ客観的な経営の監督の実効性を確保する。

(独立社外取締役)

第 23 条 当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値に資するよう、十分な資質を備えた

独立社外取締役を2名以上、かつ取締役の総数の3分の1以上選任する。

2. 独立社外取締役は、その独立性に基づき、執行の監督及び助言、利益相反の監督機能を果たすとともに、ステークホルダーの利益・意見が取締役会に適切に反映されるよう努める。

3. 独立社外取締役の兼任の状況は、株主総会関係書類及びコーポレートガバナンス報告書等に記載する。

（監査役）

第 24 条　監査役は、受託者責任に基づき、持続的な企業価値の向上に向けて企業の健全性を確保し、その職務を執行する。

2. 監査役は、常に経営理念の実践を心がけ、監査役としての必要な見識、高い倫理観、公正さ、誠実さ及び法律、財務及び会計、経営等の専門的知見を堅持する。

3. 監査役は、法令に基づき、業務監査及び会計監査を行うとともに、取締役の職務執行及び取締役会の監督義務の履行状況について、適法性及び妥当性監査を行う。

4. 監査役は、取締役の職務の執行の監査、会計監査人の選解任や監査報酬にかかる権限の行使等を行う。

5. 監査役は、取締役会の意思決定及び内部統制システムの構築と運用状況を監査する。

6. 監査役は、その役割・責務を適切に果たすために必要となる知識の習得、研鑽に努める。

7. 常勤監査役は、法令に基づく調査権限を行使することを含め、積極的に監査環境の整備に努めるとともに、社内の重要な会議への出席や子会社への往査を通して、社内の情報の収集に努める。

8. 常勤監査役は、その職務の執行に当たり知り得た情報を、他の監査役と共有する。

（独立社外監査役）

第 25 条　独立社外監査役は、その独立性を踏まえ、代表取締役及び取締役会に対し適切に意見を述べる。

2. 独立社外監査役は、法令に基づく調査権限を行使することを含め、積極的に監査環境の整備に努める。

3. 独立社外監査役の兼任の状況は、株主総会関係書類及びコーポレートガバナンス報告書等に記載する。

（独立性要件）

第 26 条　社外取締役及び社外監査役の選任に当たっては、以下の基準に準拠し、当社の経営に対して社外の第三者の視点に立った厳格な監視・助言が可能な経験や能力・資質を有する人材を選任する。

「社外役員の独立性判断基準」

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

(1) 主要な取引先
ア．当社・当社の子会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
イ．当社の主要な取引先又はその業務執行者

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

(3) 以下のいずれかの該当者（重要でない者を除く）の近親者
ア．(1) と (2) の該当者
イ．当社の子会社の業務執行者
ウ．最近においてイ．又は当社の業務執行者に該当していた者

（支援体制）

第 27 条　当社は、取締役会で十分で闊達な議論が行われるよう、取締役会の事務局を設置し以下のとおり運営する。

(1) 取締役会の年間スケジュールを作成し、審議事項の年間計画を立てる。

(2) 取締役会において十分な議論ができる適切な審議時間を設定する。

(3) 遅くとも取締役会開催日前日までに、審議事項に関する資料を配付する。

(4) その他取締役が意思決定に必要な情報を随時提供する。

2. 当社は、監査役の職務の補助、その他監査役の活動を支援するべく、専任者を長とする監査役会の事務局を設置する。事務局は監査役の指揮命令下で職務を執行するものとし、経営陣は業務執行者からの事務局の独立性の確保に努める。

3. 内部監査部門その他執行機関は、取締役及び監査役の職務の執行に必要な情報提供を求められた場合、積極的に提供する。

4. 取締役及び監査役は、会社の費用において、職務の執行に必要な外部の専門家の助言を得ることができる。

（トレーニングの方針）

第 28 条　当社は、取締役及び監査役がその役割・責務を実効的に果たすために必要十分な社内体制を整備する。

2. 当社は、取締役及び監査役に対し、就任時及び就任以降も継続的に、経営を監督する上で必要となる事業活動に関する情報や知識等、その求められる役割を果たすために

必要な手段と機会を提供する。

3. 当社は、社外役員に社内の情報を十分に共有する体制を構築する。
4. 当社は、社外役員に対し、当社の経営理念、企業文化への理解促進を図るとともに、経営環境等について継続的に情報提供を行う。
5. 当社は、役員相互での情報共有、意見交換を充実させるための環境を整備する。
6. 当社は、社外役員がその役割を果たすために必要な費用を負担する。

（改廃）

第 29 条　本ガイドラインの改廃は、取締役会により決定する。

2016 年　　2 月　1 日　制定・施行
2018 年　　2 月　2 日　改定
2018 年　　12 月　1 日　改定
2022 年　　12 月 21 日　改定
2024 年　　12 月 18 日　改定
2025 年　　12 月 17 日　改定

【経営理念】

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

ミッション（果たすべき使命）

社会課題を解決し、豊かで持続可能な未来を共創する

ビジョン（目指す企業像）

未来を問い続け、変革を先駆ける

コミットメント（ステークホルダーへの約束）

第 1 の約束　研鑽　　：社会や顧客への提供価値を磨き続ける

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だし、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みます。

【行動規準】

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

1.公明正大の精神
公明正大を第一とし、常に社会的な説明責任を果たせるように行動します。

2.法令等の遵守
法令および社内規程を遵守し、社会的規範を尊重します。

3.人権および多様性の尊重
人権および多様性を尊重し、いかなる差別やハラスメントも行いません。

4.地球環境への配慮
持続可能な社会の構築を目指し、地球環境に配慮します。

5.国際的な取決めの尊重
国際社会の一員であることを自覚し、国際的な取決めを尊重します。

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。