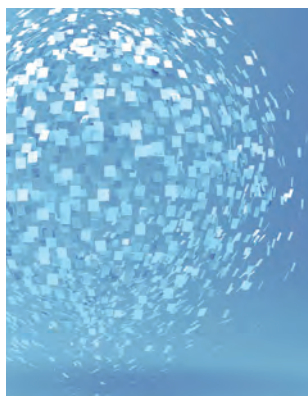
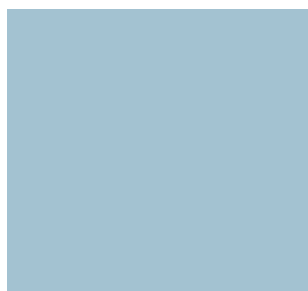




2020年9月期

三菱総研 グループレポート2020



MRI
三菱総合研究所



未来を問い続け、変革を先駆ける

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ます



目次

トップメッセージ	2
三菱総研グループの価値創造ストーリー	8
50年後の「100億人・100歳時代」に向けて	8
新たな経営理念と目指す姿	10
成長の軌跡	12
三菱総研グループの今	14
中長期的な経営課題への対応	16
社会課題解決企業としての バリューチェーン(価値創造プロセス)	18
社会課題解決に向けた変革(中期経営計画2023)	20
社会課題解決企業としての価値創造	22
中期経営計画2023	24
基本方針1 VCP経営	26
基本方針2 連結経営	30
基本方針3 新常态経営	34
価値創造の源泉	36
人的資本	38
知的資本	39
社会関係資本	40
持続的な価値創造に向けて	
—ESGの取り組み	42
環境(Environment)への取り組み	44
社会(Social)への取り組み	46
ガバナンス(Governance)への取り組み	50
社外からのメッセージ	57
財務ハイライト	58
非財務価値指標	59
会社概要	60

編集方針

本レポートは、本業を通じた社会課題解決への貢献を
実践する当社の活動内容をお知らせし、企業価値の向
上を図る目的で発行します。編集にあたり、国際統合報
告評議会(IIRC)のフレームワーク、経済産業省「価値協
創ガイド」などを参考にしました。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。本レポートに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。

トップメッセージ



株式会社三菱総合研究所
代表取締役社長

森崎 孝

1. 世界観・時代観

歴史上の大きな転換点。50年後の「100億人・100歳時代」に向け、“豊か”で“持続可能”な社会を目指す好機

2020年は、歴史上の大きな転換点として記録に残る年になることでしょう。VUCA*と呼ばれる不確実性の時代を迎え、地球温暖化や大量の資源消費といった成長をもたらした副作用が世界中で広がる中、新型コロナウイルス感染症のまん延が行き過ぎた民主主義・資本主義の負の側面をあぶりだしています。科学技術の飛躍的な進歩も、人々の生活と社会を大きく変える要因になっています。

現在、世界中が新型コロナへの対応を余儀なくされている一方で、世界はポストコロナ社会や私たちの新たな日常を探求しはじめています。それは、決して一過性のものではなく、新常态（ニューノーマル）への構造的転換をもたらすものです。コロナ禍の収束後もこの流れは変わらず、元の社会に戻ることはないでしょう。

2020年に、私たち三菱総研グループは創業50周年を迎えました。思い起こしますと、創業いたしました1970年代は、国内では高度成長期が終わりに近づき、また海外ではニクソンショック、第1次石油危機が立て続けに発生、ローマクラブが「成長の限界」を発表するなど、まさに時代の転換期でありました。

それから50年が過ぎ、くしくも、再び大きな転換点を迎えています。

50年後、2070年はどのような社会になっているでしょう。当社は、創業50周年を契機に、「これからの50年で目指す未来」言い換えれば「100億人・100歳時代」を豊かで持続可能な社会にするための研究を続けてまいりました。コロナ禍により顕在化した社会課題を奇貨として、その課題を解決していく過程で、“経済成長・モノの充足”から、“ヒトの自由と自己実現”へと新しい豊かさがもたらされ、将来世代にわたり持続可能な社会を実現することができる、そう考えています。

日本では「失われた30年」と言われています。過去の成功体験への執着、リスクへの警戒、ダイバーシティの不足

などにより、社会全体の変革力が低下しています。21世紀は、20世紀型のモノづくりへの過度のこだわりとバブルの後遺症から脱却し、未来を展望する新たな挑戦を開始する時期だと考えます。

社会の課題も、解決する技術も高度化・複雑化する中、私たちシンクタンクには、新たな価値観をもった未来予測や、俯瞰的でエビデンスに基づく課題分析が求められます。加えて、課題解決と未来社会実現に向けた変革に直接コミットすることがこれまで以上に強く期待されています。もちろん当社だけでできることには限界があります。さまざまなパートナーの皆様とのネットワーク・ハブとしての機能、事業共創・社会実装の機能が不可欠であることは言うまでもありません。

* VUCA: Volatility(変動性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧性)の頭文字を組み合わせた略語。社会潮流や市場動向について、以上の4つの傾向が高まることで、先の見通しにくい状況を表す

2. 新たな経営理念

社会課題を解決し、豊かで持続可能な未来を共創する

このような環境のもと、新たな50年に踏み出すにあたり、社員全員によるボトムアップと経営陣によるトップダウンを繰り返しながら、当社の経営理念を刷新いたしました。

新経営理念は、当社の強みを「継承」とともに、山積する社会課題の解決を目指し「変革」に積極果敢に取り組むことを約束したもので、今後の経営指針となるものです。

社会課題を抽出・整理し、事実（データ）と論理（ロジック）に基づき優先順位づけを行うとともに、単に構想・提言にとどまらず、現実の世界で実現できるまで牽引していくことが、これからのシンクタンク、三菱総研の役割だと考えています。

当社が果たすべきミッション（使命）を「社会課題を解決し、豊かで持続可能な未来を共創する」として改めて明確化するとともに、ビジョン（その実現に向けて当社自身

が目指す姿)を「未来を問い続け、変革を先駆ける」と明記しました。さらに、ミッション・ビジョンの実現に向け、すべての役職員が多様なステークホルダーの皆様に、5つのコミットメント(約束)を行うこととしています。5つのコミットメントのうち、「研鑽」・「知の統合」は創業来の当社の強みを表したものです。一方、「スタンス」・「挑戦」・「リアリティ」は、自らの変革に向けての全社員の強い思いを凝縮したものです。

今後、総合シンクタンクグループとして当社自らが社会課題解決・社会変革に果敢に取り組むことを通じ、豊かで持続可能な未来の共創に貢献してまいります。

三菱総合研究所の新たな経営理念

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

ミッション(果たすべき使命)

社会課題を解決し、豊かで持続可能な未来を共創する

ビジョン(目指す企業像)

未来を問い続け、変革を先駆ける

コミットメント(ステークホルダーへの約束)

第1の約束

研鑽

社会や顧客への提供価値を磨き続ける

第2の約束

知の統合

知の結節点となり、多彩な知をつなぐ

第3の約束

スタンス

科学的知見に基づき、あるべき未来への道筋を示す

第4の約束

挑戦

前例にとらわれず、社会の変革に挑戦する

第5の約束

リアリティ

責任を持って実現に取り組む

3. 中計2023：目指す姿

不確実な世の中で、「変革を先駆ける」社会課題解決企業となる

経営理念は、策定がゴールではありません。当社として、また社員一人ひとりの日々の行動として実行・実現していくことを肝に銘じています。新たな経営理念を実現するための第一歩として策定したのが、中期経営計画2023(中計2023)です。それは、ウィズコロナ・ポストコロナ時代における当社の羅針盤です。

中計2023で目指す社会像は、「レジリエントで持続可能な社会」です。新型コロナを契機に明らかになってきた過度な時間・空間の集中を改め、「自律分散型」社会を再構築することに加え、国・地方自治体・企業・市民の各主体の協調を促す「自律分散・協調型」社会を目指します。また、当社自身が目指す企業像としては、創業以来心がけてまいりました「社会課題解決企業」を改めて明記しております。

不確実性が高まる中、前例がない社会課題が増えています。科学技術は高度化・複雑化の一途をたどっています。このような時代だからこそ、当社のもつ「科学的知見」と、「知をつなぐ力」がモノをいいます。幅広い専門性を有する人財が分野横断、学際的・社会的に議論を深め、ソリューションを導くためには、当社が過去蓄積してきた経験知が有効に働きます。社会課題の体系的理解や科学的な知見に基づいて、将来を常に見通し、課題解決の鍵となる要素を特定し、政策・制度と先進技術に関する知見や多様なネットワークを活かして、社会課題を解決してまいります。

日本には優れた技術、アイデアなど多数存在していますが、必ずしも実装にまでつながっていないのが実情です。日本社会の変革力向上に向け、当社が率先して知をつなぐ役割を担い、得られた成果を日本だけでなく世界に発信していきます。

4. 中計2023：当社の提供価値

社会課題解決に向けて、社会価値・非財務価値・財務価値の総和を最大化する

ここまで申し上げたとおり、社会課題解決が当社の価値創造の起点であり、課題解決による社会価値の創出が当社の目標です。従前は、事業成長による「財務価値」を目標としておりましたが、今後は事業を通じて社会に寄与する「社会価値」、社員と組織の成長を支える「非財務価値」を一層重視し、これらの結果として生まれる「財務価値」の3つをバランスよく追い求めます。この3つの価値の総和を最大化することにより、豊かで持続可能な未来社会づくりへの貢献を目指します。

社会価値では、日本が直面している喫緊の社会課題である「ヘルスケア、人財、エネルギー、MaaS^{※1}、情報通信」の5つの分野で重点的に取り組んでまいります。

①ヘルスケア分野では「格差のない健康長寿社会」、②人財分野では「何歳でも生き生きと活躍できる社会」、③エネルギー分野では「温室効果ガス排出ゼロ・脱炭素社会」、④MaaS分野では「行動機会をスマートに享受できる社会」、⑤情報通信分野では「いつでもどこでも誰もがつながる社会」を実現目標とします。

非財務価値は、「人的価値」「知的価値」「社会関係価値」から構成され、持続的な人と組織の成長のために欠かせない要素です。課題とソリューションが複雑・高度化する中、斬新で創造的なアイデアから社会実装を実現するためには、多様な社員(人的価値)の存在が何よりも大切です。シンクタンクとして、社会実装につながる研究・提言力(知的価値)の強化に努め、積極的な情報発信と社会変革・実装への貢献を通じて、社会的プレゼンスの向上を図ります。そのために、特徴ある技術と俊敏性を有するベンチャー企業をはじめ、幅広いパートナーとの連携・協業(社会関係価値)の重層化を目指します。さらには、ESG経営の見地から、事業活動を推進する上で必要な環境・人財への配慮も含めた指標・目標を設定し、取り組みを強化してまいります。



財務価値では、基盤事業(リサーチ・コンサル事業、金融ソリューション事業)の効率的経営と、成長事業(DX事業・ストック型事業^{※2}・海外事業)への先行投資も含めた積極的な資源投入の組み合わせにより、経常利益ベースで年平均12%成長、2023年度には経常利益100億円、ROEは10%を目指します。

非財務資本・財務資本を投入し、社会課題を解決することにより、人と組織が成長し、事業も成長します。その結果、より強固になった非財務資本と財務資本を、次の社会課題解決に向け再投入するという価値創造の好循環により、社会・非財務・財務の価値の総和を最大化し、豊かで持続可能な未来を実現してまいります。

※1 MaaS(Mobility as a Service)：さまざまな交通機関を、ITを用いて結びつけ、人々が効率よく、かつ便利に使えるようにするシステム

※2 スtock型事業：単発的に収益を上げるのではなく、顧客に継続的にサービスを提供する仕組みを整備することで、継続的に収益を上げるビジネスモデル

5. 中計2023：基本方針・成長事業

「変革を先駆ける」を実践するための3つの基本方針

第一は、価値創造 (Value Creation Process: VCP) 経営です。社会課題を起点とし、当社グループが備える「研究・提言」「分析・構想」「設計・実証」「社会実装」の4つの機能によるバリューチェーンをフル稼働させ、お客様と社会の課題解決・変革のお役に立つことを目指すものです。

第二は、連結経営です。VCP経営の実効性を高めるために、グループ会社・パートナーとの連携を深め、競争力と基盤強化を図ることにより、グループとしての提供価値を高めます。

第三は、新常態経営です。ウィズコロナからポストコロナへ、社会環境・事業環境は今後も大きく変化していくことでしょう。それは山積する課題解決の契機にもなります。当社の強みである科学的知見を活用し、新潮流の分析・研究・提言を強化するとともに、新常態に向けた事業を加速することで、「変革を先駆ける」ことを目指します。次の50年における持続的成長を見据え、中計2023の3つの基本方針に基づく5つの改革を推進することで、社会と自社の変革の実現を図ります。

成長事業改革では、新常態に向けてお客様ニーズが急増しているクラウド・ビッグデータ・AIなどのデジタル技術を活用したDX事業を中計2023の成長ドライバーと位置づけています。

2020年10月には三菱総研DCS株式会社 (DCS、連結子会社)との間でミラー組織を立ち上げ、両社の機能を駆使して一体的にDX事業を提供できる体制を整えました。さらに、日本ビジネスシステムズ株式会社 (JBS、持分法適用会社)、株式会社アイネス (INES、持分法適用会社)に、先端技術を有するさまざまなベンチャー企業を加えたプラットフォームを構築、コンサルティングからソリューションまで一貫したサービスを提供してまいります。

シンクタンクのデジタル変革 (シンクタンクDX)も推進します。デジタル技術を活用し、時代の潮流や個人の価値観の変化に合わせた働き方や柔軟なリスクマネジメント

を先駆けて実践することにより、新常態のモデルケースとなることを目指します。

前中計で開始したストック型事業には一層力を入れてまいります。ストック型事業とは、単発的に収益を上げるのではなく、お客様に継続的にサービスを提供する仕組みを整備することで、継続的に収益を上げるビジネスモデルの総称です。ストック型事業の拡大により、新たな収益基盤を確立し、強固な財務基盤の構築につなげていきます。現状のストック型事業は先行投資の段階ですが、地域仮想通貨や卸電力取引、人財育成・採用活動支援サービスなど、着実に広がりを見せており、中計2023において大きな成長を見込んでいます。

海外事業では、経済成長と社会課題解決の同時実現が見込めるアジア・中東に重点展開します。アジア・中東では社会課題解決に対する意識が非常に強く、コンサルティ

ングだけではなく、ソリューションにまでつなげてほしいというニーズが数多く寄せられています。

2020年12月には28年ぶりに海外拠点を開設しました。このたび開設した海外拠点はハノイとドバイです。現地対応力を強化することで、アジアではヘルスケア・交通インフラ、中東ではエネルギー・環境分野を中心に現地課題・ニーズに即した事業を展開していきます。

6. 投資方針

豊かで持続可能な未来に向けた価値創造を実現するために先行投資する

社会課題解決に向けて事業の幅を広げるため、先行投資は不可欠です。

特にDX事業は時間との戦いです。例えば仮想通貨サービスを提供するためには、ブロックチェーン技術は言うまでもなく、技術を使いこなす人への投資や、インフラ整備などへの投資なくして、事業の拡大は望めません。経営方針や事業戦略に基づく投資戦略に基づき、5年・10年後の事業化を想定した先行投資を速やかに先行、中長期的な飛躍へとつなげてまいります。

具体的には、事業・研究開発では、中計2023で定めた重点5分野を中心に、海外や新事業の展開、シンクタンクのデジタル変革 (シンクタンクDX) に向けたインフラ整備など将来的な成長領域に重点的に投資します。自社の特徴を活かした新しい技術・手法の創出への投資に加えて、社会課題解決のための新たな事業をパートナーと共創していくためにベンチャー企業への出資にも戦略的に取り組みます。資金面だけでなく、当社のノウハウ・リソースの提供も含めて、投資先との長期的な関係を構築し、新事業共創・財務効果の向上に結びつけます。非財務価値に対する投資では、キャリア開発や新常態の働き方の導入、特にAIやDXの専門性をもつ人財の採用活動 (人的資本)、研究・提言能力の強化 (知的資本)、未来共創イニシアティブ*をはじめとした共創パートナーと



の連携深化 (社会関係資本) など中長期視点での投資を行ってまいります。

※ 未来共創イニシアティブ: 2021年4月に、当社が主催・運営する会員制組織である未来共創イノベーションネットワーク (INCF) とプラチナ社会研究会を統合化した組織

7. 豊かで持続可能な未来の実現に向けて

2021年もウィズコロナの時代、超VUCAの時代が続くと思われる。そのような大きな転換期だからこそ、私も三菱総研は、社会課題解決企業として、過去50年にわたり培ってきた科学的知見と科学技術を駆使し、知の統合を推し進めることにより、豊かで持続可能な未来社会を共創してまいります。そのために、産官学民、また国内外の幅広いパートナーの皆様と手を携えることが、大きなインパクトをもたらします。引き続き皆様のご支援・ご鞭撻のほど、よろしくお願ひ申し上げます。

株式会社三菱総合研究所
代表取締役社長

森崎 亨

50年後の「100億人・100歳時代」に向けて

次の50年を展望した「目指す未来社会」の設計。
 鍵を握るのは、一人ひとりのウェルビーイングと持続可能性の両立。

私たち三菱総研グループにとって2020年はさまざまな意味で大きな節目の年でした。

- ・9月に創業50周年を迎えたこと
- ・次の50年を展望して「目指す未来社会」の設計とその実現方策の研究を実施したこと
- ・新経営理念を策定し、中期経営計画2023を始動し、次の50年に向けて新たなスタートを切ったこと

今から50年先、2070年には、世界の人口が100億人に近づく一方、日本を含む先進国では100歳を越す人口の割合が高まると予想されます。この「100億人・100歳時代」までに、豊かで持続可能な社会を実現するため、50周年記念研究において目標を5つ掲げました。

このうち3つは「一人ひとりのウェルビーイングの追求」に関する目標、2つは「生存基盤としての地球や社会の持続可能性の確保」に関する目標。

研究ではその達成に向けた道筋を俯瞰しています。

これは、私たちからの問いかけであり、実証すべき仮説です。

同時に、私たち三菱総研グループの事業活動の起点ともなりうるものです。

課題・目標を世に問いかけ、課題解決に向けた道筋を示し、その解決を自ら先駆ける。

それがシンクタンク機能とICTソリューション機能を併せ持つ当社グループの特徴であり強みです。

不確実性が高まる中、当社グループの果たすべき役割を再定義し、

次の50年に向けた新たなスタートを切りました。

50周年記念研究

www.mri.co.jp/50th/anniversary_research/

新たな経営理念の策定
 中期経営計画2023の策定
 50周年記念研究の実施

2020年

50周年

中期経営計画2023

中計で目指す社会像
 レジリエントで
 持続可能な社会
 ~自律分散・協調~

2023年

中計で目指す企業像
 社会課題解決企業

バックカスティング

これからの50年で目指す未来
 『100億人・100歳時代の
 豊かで持続可能な社会』

2070年

「100億人・100歳時代の豊かで持続可能な社会」を実現するための5つの目標

一人ひとりのウェルビーイング



健康維持・心身の
潜在能力発揮

あらゆる人の「充実した心身で
社会に関わる人生」の実現

多様性の尊重と
つながりの確保

孤立ゼロ×つながり充実で、
「価値共創」を加速する社会

新たな価値創出と
自己実現

労働の義務からの解放と、
自由な活動と学びの充実

持続可能性

安全安心の担保

自然災害・感染症の被害最小化、
仮想空間のトラスト最大化

地球の持続可能性の確保

「地球1個分」の生活の実現と、
環境配慮行動を通じた
豊かさの実感

新たな経営理念と目指す姿

社会課題解決企業としての提供価値を高めるために、新たな経営理念を策定しました。

「100億人・100歳時代の豊かで持続可能な社会」に向けて、社会変革を先駆けていきます。

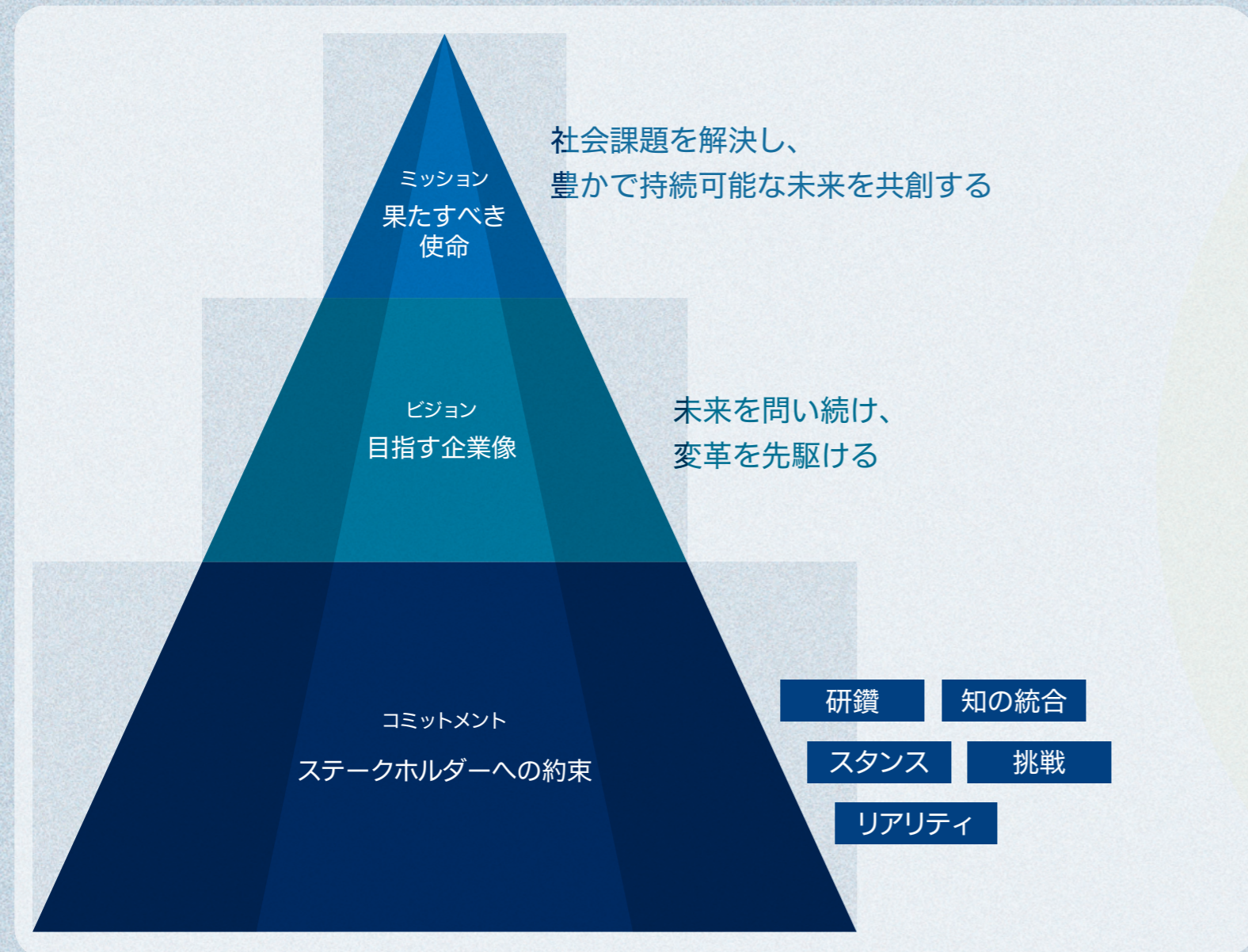
新たな経営理念は、これまで培ってきた従来のシンクタンクとしての強みを「継承」とともに、山積する社会課題の解決を目指して、「変革」に積極果敢に取り組むことを約束したものです。

当社の果たすべき使命を「ミッション」、目指すべき企業像を「ビジョン」、すべてのステークホルダーの皆様に向けた当社役職員の約束を「コミットメント」とし、決意を新たにしました。

「100億人・100歳時代の豊かで持続可能な社会」の実現に向けて課題を特定し、課題解決の道筋を示すとともに、課題解決のための変革を先駆けていきます。

経営理念

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



これからの50年で目指す未来

**100億人・100歳時代の
豊かで持続可能な社会**

成長の軌跡

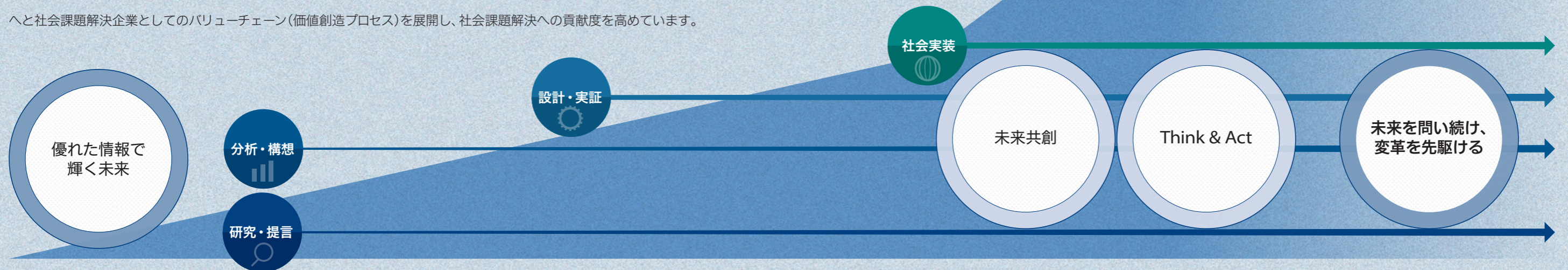
創業以来、英知と情報に基づき

社会課題解決に貢献することで成長してきました。

近年は、「研究・提言」「分析・構想」「設計・実証」に加え、「社会実装」機能の拡充を進め、よりインパクトのある社会価値を創造しています。

当社は、1970年に三菱創業100周年記念事業として本格化する情報社会を見据え、各種調査研究を行うシンクタンクとして三菱グループ27社の出資により設立されました。以来、「優れた情報で輝く未来」をミッションに掲げ、英知と情報に基づいて、国内外の重要プロジェクトに参画しながら、社会やお客様の課題解決に貢献し続けてきました。

1980年代にはシンクタンク4分野（経済・経営、社会・公共、科学・技術、システム・情報）を確立し、1990年代は官公庁をお客様とする政策立案支援業務で揺るぎないポジションを築きました。2005年に三菱総研DCSを連結子会社化し、ICTソリューション事業に本格参入しました。「未来共創」（さまざまな外部パートナーとの協働）、「Think & Act」（研究・提言から社会実装）へと社会課題解決企業としてのバリューチェーン（価値創造プロセス）を展開し、社会課題解決への貢献度を高めています。



創業～1990年頃

研究・提言、分析・構想を中心に、社会的プレゼンスと事業モデルの確立に尽力

創業	1970年代	1980年代
<ul style="list-style-type: none"> 三菱創業100周年記念事業として、三菱グループ27社の出資により「独立・学際・未来志向」を基本理念として設立。創業時は、「調査・分析」「コンサルティング」「情報解析」などを中心に学際的な調査研究を開始 	<ul style="list-style-type: none"> ダイヤモンドコンピュータサービス(現三菱総研DCS)創業 技術経済情報センター(現エム・アール・アイビジネス)創業 世界的視野による政策提言を開始(日米欧シンクタンク共同研究) 米国航空宇宙開発の大型線形構造解析プログラム(NASTRAN)の導入・活用 マクロ経済に関する常設マルチクライアント・プロジェクト開始 世界食糧需給モデル、船舶需給モデルの開発 	<ul style="list-style-type: none"> システムトウエンティ・ワン(現エム・アール・アイリサーチアソシエイツ)創業 CRAY-1(スーパーコンピュータ)の導入 スエズ運河経営管理システム設計計画調査 世界公共投資基金(GIF)の設立を提唱し、参画 人工知能・エキスパートシステムの研究・開発 米国商務省全米科学技術情報サービス局(NTIS)の総代理店として情報サービスを提供

1990年代～2000年代

創業時の三菱グループ中心の

1990年代
<ul style="list-style-type: none"> 先端科学研究所設置 地球環境研究センター設置 安全工学研究センター設置 ITS(高度道路交通システム)の推進調査 地球温暖化対策関連政策に関する調査・研究 地球観測衛星データ利用システム開発支援

お客様から、官公庁、民間企業に拡大し、さまざまな課題解決(分析・構想)に貢献

2000年代
<ul style="list-style-type: none"> 三菱総研DCSを連結子会社化(2005年) 東京証券取引所市場第二部に株式上場(2009年) ビジネスソリューション事業本部設置 ヒトゲノム解析研究など、先端科学研究と産業への応用推進 CO₂排出権取引実証実験の実施 メガバンクのシステム統合支援

2010年以降

設計・実証、社会実装に事業モデルを徐々に拡張し、事業基盤を拡大

2010年代	2020年～
<ul style="list-style-type: none"> 東京証券取引所市場第一部銘柄に指定(2010年) プラチナ社会研究会、未来共創イノベーションネットワーク発足 震災復興支援事業 メガソーラー事業に参画 企業の採用活動を支援する「エントリーシート優先度診断サービス」(AI)開始 地方自治体との協力によるAIスタッフ総合案内サービスの開始 デジタル地域通貨事業の開発・実証 文教サービス、データマネジメントサービスの提供 	<ul style="list-style-type: none"> 創業50周年 経営理念の刷新 DX事業部門の設置 ベトナムとUAEに営業拠点を開設 50周年記念研究 新型コロナウイルス感染症AIシミュレーション事業等に着手

※ 点線以下は主要なプロジェクト例

三菱総研グループの今

官公庁に強いシンクタンク・コンサルティングサービスと金融に強いITサービスを組み合わせ、提言から実装まで、ワンストップで社会とお客様の課題を解決しています。

当社グループは、三菱総合研究所を中心にシンクタンク・コンサルティングサービス(TTC)を提供し、三菱総研DCSを中心にITサービス(ITS)を提供しています。

TTCは、総合シンクタンクとしての多様な専門性や独立性を活かし、官公庁向けの調査・分析・実証などを通じた政策立案・実施支援に係る強みを有しています。

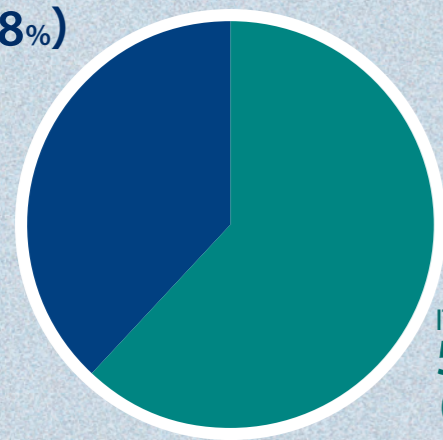
ITSは、金融・カード向け基盤システムの開発・運用など、ITSの長年の実績・ノウハウを強みとしています。

両セグメントの強みを活かして連携を強化しつつ、さらに多様な連携・共創パートナーの知見やノウハウを結集し、社会とお客様の複雑で多様な課題に向き合い、その解決を通じた価値の提供に努めています。

セグメント別売上高 (2020年9月期)

シンクタンク・コンサルティングサービス

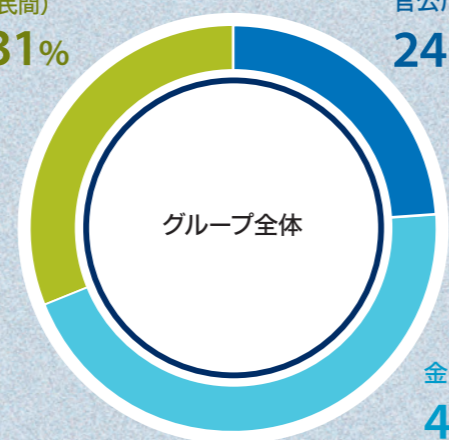
345億円
(38%)



ITサービス
574億円
(62%)

業界セグメント別売上高 (2020年9月期)

一般産業
(民間)
31%



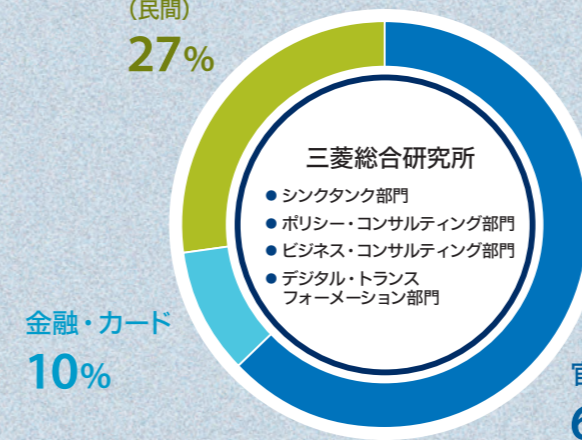
官公庁
24%

グループ全体

金融・カード
45%

シンクタンク・コンサルティングサービス

一般産業
(民間)
27%



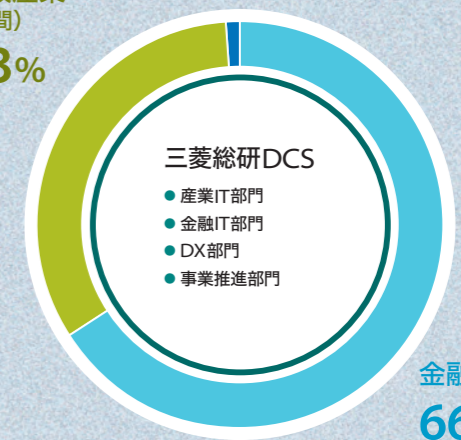
金融・カード
10%

官公庁
63%

三菱総合研究所
●シンクタンク部門
●ポリシー・コンサルティング部門
●ビジネス・コンサルティング部門
●デジタル・トランスフォーメーション部門

ITサービス

一般産業
(民間)
33%



官公庁
1%

金融・カード
66%

三菱総研DCS
●産業IT部門
●金融IT部門
●DX部門
●事業推進部門

TTCは三菱総合研究所、ITSは三菱総研DCSを中心に連結子会社10社、持分法適用会社3社で事業を展開しています。

事業セグメント (2020年9月期)

シンクタンク・
コンサルティングサービス

売上高 345億円
経常利益 52億円

シンクタンク・コンサルティングサービス

三菱総合研究所

持分法適用会社	
エム・アール・アイ リサーチアソシエイツ(MRA)	日本ビジネスシステムズ(JBS)
エム・アール・アイ ビジネス(MBS)	日本ケアコミュニケーションズ
	アイネス(INES)

主なお客様

官公庁
一般産業 (民間)

主な業務

調査・分析・実証 コンサルティング

競合先

シンクタンク コンサルティング (経営/建設/IT) 外資系コンサル

強み

官公庁の実績 カバー範囲の 広さ

ITサービス

売上高 574億円
経常利益 30億円

ITサービス

三菱総研DCS

MRIバリューコンサルティング・アンド・ソリューションズ	アイ・ティー・ワン
MDビジネスパートナー	MRIDCS Americas
東北ディーシーエス	HRソリューションDCS
ユービーエス	

金融
一般産業 (民間)

システム開発・保守 アウトソーシング

ITコンサル システム開発(SI) 給与アウトソーシング データセンター

金融・カードの 実績 高信頼・堅牢な システム開発

中長期的な経営課題への対応

前中計(中期経営計画2020)の総括、社会潮流の変化を鑑み、今後、当社が対処すべき中長期的な経営課題を明確化し、中期経営計画2023を推進していきます。

中期経営計画2020では、「人と組織の持続的成長」を基本方針とし、事業ポートフォリオ改革、働き方改革はおおむね奏功しましたが、ビジネスモデル改革では一部課題が残りました。

社会潮流の変化も鑑み、当社の今後の成長・発展を実現するために4つの中長期的な経営課題を特定しました。2021年度より戦略的に次の50年に向けた取り組みを開始します。「①経営理念・提供価値の再定義」に関しては、創業50周年を機として新たな経営理念を策定し、長期的な経営の羅針盤を定めました。「②持続的成長の実現」「③事業の成長」「④経営基盤の強化」は中期経営計画2023の具体的な施策によって着実に実現していきます。



社会課題解決企業としての バリューチェーン(価値創造プロセス)

社会課題解決企業としてのバリューチェーン(価値創造プロセス)を活かし、
お客様・パートナーとともに社会実装に取り組みます。

当社グループは、社会やお客様の課題解決に向けて、あるべき未来社会像や社会課題の解決策の研究・提言、課題解決に関する分析・構想、具体的な解決策の設計・実証、解決策の社会実装、という一貫したプロセスを有しています。創業来のシンクタンクとしての強みを活かしつつ、当社グループ自身が課題解決ビジネスの担い手となり、お客様やパートナーとの共創によって社会実装に取り組むことで、あるべき未来社会の実現を目指します。中期経営計画2023では、「レジリエントで持続可能な社会～自律分散・協調～」の実現に向けて、当社グループに事業基盤があり、貢献が期待できる社会課題5分野①ヘルスケア、②人財、③エネルギー、④MaaS、⑤情報通信に重点的に取り組んでいきます。また、グループの強みを活かすことで、公共、金融、企業のDXに取り組めます。こうしたバリューチェーンの価値をより高めるため、価値創造の源泉となる「人的資本」「知的資本」「社会関係資本」の3つの資本の強化に努めます。



社会課題解決に向けた変革 (中期経営計画2023)

中期経営計画2023では、「社会課題解決企業」を目指し、VCP※経営、連結経営、新常態経営を基本方針とし、5つの改革に取り組みます。

※ VCP: Value Creation Process (価値創造プロセス)

中期経営計画2023では、社会課題解決企業としてのバリューチェーン(価値創造プロセス)の全体最適化を進めることで提供価値を向上し、持続的成長につなげます。そのためにグループおよびパートナーと連携した経営を進めます。また、課題であった連結経営を強化し、DX事業など成長領域での事業の強化・拡大、事業・経営基盤の強化を図ります。さらに、ポストコロナ社会への変革を先駆け、研究・提言から社会実装を実践し、事業・構造改革を加速します。これら基本方針のもとで、事業面では、成長事業、基盤事業、シンクタンク事業の3つの改革、基盤面では、人財・風土、経営システムの2つの改革、あわせて5つの改革を推進します。



社会課題解決企業 ～ポストコロナの社会変革を先駆ける～

- 社会課題を解決し、社会変革を先駆ける
- 社会価値・非財務価値・財務価値の総和を最大化する
- 多様な提供価値向上と持続的成長の両立

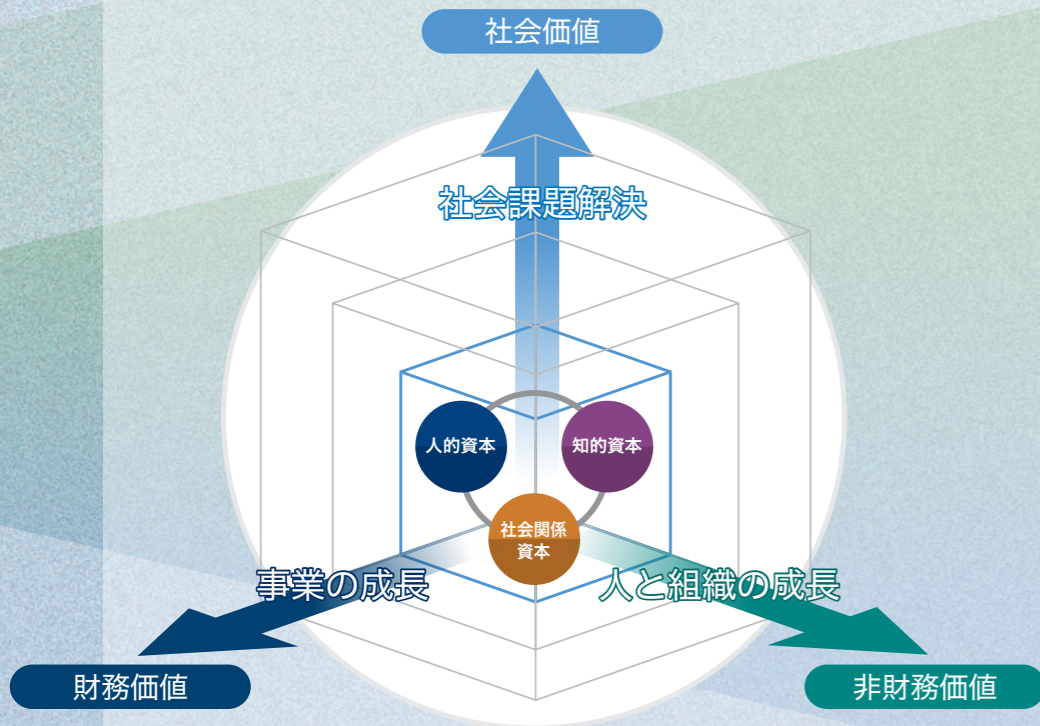
社会課題解決企業としての価値創造

人的資本、知的資本、社会関係資本の投入を通じ、社会価値、非財務価値、財務価値の総和を最大化し、「レジリエントで持続可能な社会」の実現に貢献します。

中期経営計画2023では、人的資本（高度なプロフェッショナル人材）、知的資本（長年の実績に基づく幅広い知見）、社会関係資本（グループ内外の多様なネットワーク）を高めながら統合し、社会価値（社会課題解決）、非財務価値（人と組織の成長）、財務価値（事業の成長）の創出、これら3つの価値の総和の最大化を目指します。社会価値は、①ヘルスケア、②人材、③エネルギー、④MaaS、⑤情報通信の5分野を対象に、実現したい社会の姿（社会KPI）と当社事業の成果（事業KPI）の両面から達成を目指します。この過程において人と組織が成長することで非財務価値が創出され、結果、経常利益、ROEの向上へとつながります（財務価値の創出）。一連の活動で蓄積された資本を企業活動へと投入することにより新たな価値を生み出します。この価値連鎖・循環により、当社自身が成長しながら、よりインパクトの大きな社会価値の提供とレジリエントで持続可能な社会の実現を目指します。

社会課題解決企業

社会価値・非財務価値・財務価値の総和を最大化する



社会課題解決	当社が考える社会像	社会価値を測る指標例
ヘルスケア	格差のない健康長寿社会	● 平均寿命と健康寿命の差 ● 介護離職者数
人材	何歳でも生き生きと活躍できる社会	● 転職率（雇用流動性） ● Off-JT実施率
エネルギー	温室効果ガス排出ゼロ・脱炭素社会	● 再エネ比率 ● 原子力比率 ● 電力市場取引規模
MaaS	行動機会をスマートに享受できる社会	● 三大都市圏における前期高齢者外出率
情報通信	いつでもどこでも誰もがつながる社会	● 次世代モバイル普及率 ● 高品質サービス普及状況

人と組織の成長	当社が重視するテーマ	非財務価値を測る指標例
人的価値	ダイバーシティの向上	● 女性採用比率 ● 女性管理職比率
知的価値	研究・提言力の向上	● 公式サイト研究・提言発信数
社会関係価値	ベンチャー企業との連携・協業の活発化	● 会員数 ● 協業・共同事業化件数
環境 (E)	環境影響の削減（脱炭素化の取り組み推進）	● 再エネ比率
社会 (S)	ワーク・ライフ・バランス健康経営の推進	● 育休取得率・有休取得率 ● リモートワーク環境整備率 ● 再検査受診率

事業の成長	財務価値
経常利益	100億円
ROE	10%

目指す社会像

レジリエントで
持続可能な社会
～自律分散・協調～

中期経営計画2023



中期経営計画2023は、ウィズコロナ・ポストコロナ時代における当社の羅針盤です。社会課題解決企業としてのバリューチェーン経営、グループ力を結集したDX、ポストコロナ社会への変革の先駆けとなる経営システム改革を進め、「レジリエントで持続可能な社会」の実現に貢献します。



3つの基本方針

5つの改革への挑戦



基本方針1

VCP経営

社会課題解決企業としての バリューチェーン(価値創造プロセス)を重視した経営

グループおよびパートナーとVCPの全体最適化を進め、
すべてのステークホルダーへの提供価値向上と持続的成長を目指す

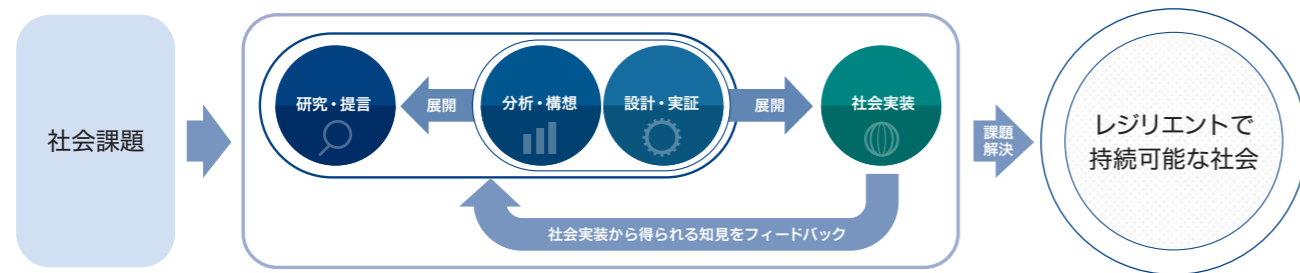
- VCP経営の目標 = (社会価値 + 非財務価値 + 財務価値)の最大化
- 従来からの分析・構想、設計・実証にとどまらず、研究・提言、社会実装のインパクトや提供価値を拡大
- 分析・構想、設計・実証の収益を維持しながら、社会実装領域への資源投入で成長・収益源を拡大

概要

社会課題を起点とし、当社グループがもつ4機能(研究・提言、分析・構想、設計・実証、社会実装)を社会課題(事業領域)単位で接続し、最終的に社会実装・課題解決を目指します。社会変革への貢献という観点で従来不十分であった研究・提言と社会実装を強化するとともに、分析・

構想、設計・実証は「研究・提言、社会実装への展開」または「他者(お客様など)による社会実装への展開」を重視します。加えて、社会実装の経験を研究・提言、分析・構想、設計・実証にフィードバックし、バリューチェーンの質の向上を実現します。

社会課題解決企業としてのバリューチェーンの質の向上



重点的に取り組む社会課題5分野

ヘルスケア	健康寿命の延伸と持続可能な社会保障財政の両立、ヘルスケアイノベーションの推進を目指します。
人財	FLAPサイクル*(人の円滑な就業・学習・移動)実装による社会・産業構造に対応した人財ポートフォリオの転換・最適化を目指します。
エネルギー	脱炭素社会実現(2050年カーボンニュートラル)、「3E+S」を充足する十分な供給力確保と再エネ主力電源化、需給調整の両立を目指します。
MaaS	新常態下の行動需要の変容に対しても交通サービスが機能し、誰もが生き生きと行動し、さまざまなサービスを容易に享受できる社会の実現を目指します。
情報通信	次世代モバイルの導入、効率的整備(コスト、期間)、利活用推進、電波資源(周波数)の確保、利用の最適化を目指します。

* FLAPサイクル：当社の造語で、個人が自らの適性・能力や職業要件を知り(Find)、必要なスキルを学びにより習得し(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を指す

基本方針1

取り組み・事業例

改革1 成長事業 改革

成長事業として、ストック型事業、海外事業、DX事業を位置づけ、先行投資やパートナー連携によって新たな収益基盤の確立を目指します(DX事業は、グループでの連結経営に基づく競争力強化の核となる事業であるため、基本方針2の取り組みとして記載しています)。

取り組み

VCP経営における成長事業

ストック型事業の推進

社会課題解決に直結するサービスとしてストック型事業を積極的に展開します。既存のコンサルティング事業とは異なるビジネスモデルにより新たな収益基盤を確立します。「課題解決の鍵となる要素の探索力」と、「政策」「市場・技術」の2つを起点とする課題解決を強みとした展開を図り、先行投資・パートナー連携、戦略的事業マネジメントによる事業拡大を図ります。

- 政策起点：MPX(エネルギー、P44参照)、PRaiO(人財、P47参照)、行動変容PF・地域通貨(MaaS、P48-49参照)など
- 市場起点：PROSRV(人事)、miraicompass(文教)など

持続可能なストック型事業の創造と事業スタイルの確立に向けて、組織機能や社内制度の整備、VCP全体戦略に則った事業創造・拡大のマネジメント強化などを行っていきます。事業化スキルや事業創造マインドの向上を図るため、社内人財の育成とキャリア採用の強化を行います。また、社会課題解決の理念を共有する事業パートナーの育成(スタートアップ含む)、関係構築・深化を図ります。グループ各社やパートナー企業との協業によって、当社の強みを活かしたストック型事業推進体制を整えていきます。

海外事業の推進

「海外のあるべき未来社会実現・社会課題解決」を目指した事業を展開します。海外でのIT開発・エンジニア確保、成長する海外市場での事業拡大が主眼ではなく、当社は海外展開でも社会課題解決が基軸です。経済成長と社会課題解決の同時実現が必要な「アジア」「中東」を重点エリアと設定します。アジア・中東の両地域とも、日本の経験・知見を活かせる社会課題(例えば高齢化・社会福祉・環境・エネルギー問題、インフラ整備など)を抱えています。当社のノウハウを活かし、グローバルな社会課題解決に貢献しながら、中長期的に事業成長を目指します。

- アジア：官民共創(国内・現地)による「社会課題解決型プラットフォーム」を構築・試行運用し、現地に根差した社会課題解決をVCPに即して実現
 - 中東：現地政府から深い信頼を獲得し、課題解決の伴走パートナーとしての地位を確立
- 拠点設立を通じて現地力を強化し、現地課題・ニーズに即した事業を実現していきます。海外事業の推進のためにはグローバル人財の確保・育成が必要不可欠です。海外への育成派遣・出向を通じた育成と海外経験のある人財の採用、現地ネットワークを活用した現地採用などを積極的に行っていきます。

基本方針1 取り組み・事業例

改革2
基盤事業
改革

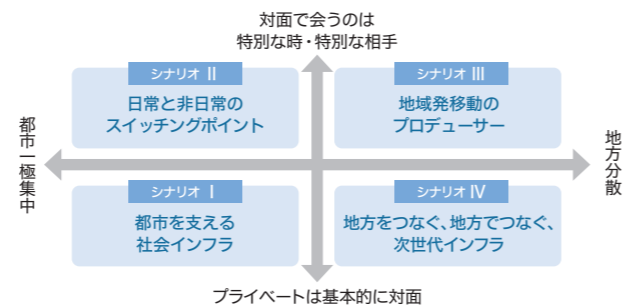
従来からの強みである「分析・構想」「設計・実証」領域の取り組みは、リサーチ・コンサル事業、金融ソリューション事業です。これらの事業を基盤事業として位置づけ、その質的な向上と収益基盤維持を図ります。

取り組み1 | **ポストコロナを見据えたコンサルティング**

コロナ禍によって、事業環境は一変しました。多くの企業がこれまでの事業戦略を見直さざるを得ない状況にあります。そのレベルは、当面の危機に対応する「守りの見直し」から、将来の構造変化を見通した「攻めの見直し」までさまざまです。当社は、コロナ禍をこれまで各社が踏み込めなかった構造改革の好機と捉え、シンクタンクならではの未来を見通す力をテコに、不透明さが増す中での経営・事業の方向性を検討支援しています。

例えば、最も大きな変化に見舞われた業界のひとつである鉄道事業者向けには、コロナ禍による生活者と企業経営者の意識変化を定量化し、注視すべきトレンドや未来シナリオ、取り組むべき施策を提言しています。具体的

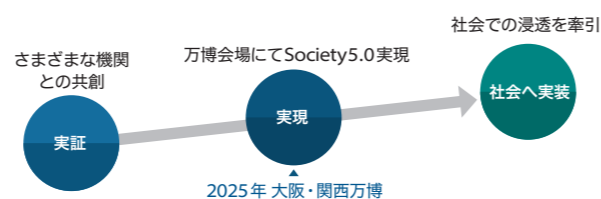
には、今後の働き方を含めた「生活者の価値観」と「社会構造」の変化を掛け合わせることで、4つの未来シナリオを案出しました。鉄道事業者はこれらのシナリオを起点に、各社のこだわりやらしさも反映しながら、ポストコロナを見据えた構造改革を具体的に推進していくことが可能になります。



取り組み2 | **大阪・関西万博を契機とした社会実装コンサルティング**

2025年に大阪・関西万博が開催されます。2020年12月には、万博のマスタープランが公表されました。当社は、万博の主催者である公益社団法人2025年日本国際博覧会協会より調査業務を受託し、基本計画を策定しました。万博開催の意義は、「いのち輝く未来社会へ」「SDGs達成・SDGs+beyondへの飛躍の機会」「Society5.0実現に向けた実証の機会」「日本の飛躍の契機に」の4つです。コロナ禍を乗り越えた未来においては、一人ひとりが社会課題解決の担い手(未来のづくり手)となります。この活動を支えるのは、新しい技術やサービスです。4つの意義には、万博を未来に向けた日本、ひいては世界の飛躍の契機にしたいという期待が込められています。万博事業では、次の社会に根づくことが期待される先進

的なサービスや仕組みの導入が計画されています。コンセプトは、People's Living Lab(未来社会の実験場)。人とロボットの共生、電子入場券の導入やデータに基づく来場管理、MaaS、空飛ぶクルマなど、さまざまな新しいサービスが提供されます。当社は、いのち輝く未来社会の実現に向けて、これら新たなサービスの万博での実現、さらには広く社会への実装に貢献していきます。



基本方針1 取り組み・事業例

改革3
シンクタンク
事業改革

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

研究・提言

社会変革をリードするシンクタンクとして、当社では、ポストコロナの国際情勢や経済潮流、新たな社会課題解決に資する先進技術動向研究を行い、短中長期視点で未来社会を描き、ポストコロナ社会実現に向けた提言を実施しています。

これらの提言は、政府の審議会や産業界の委員会などへの参画を通じて、具体的な政策・施策に反映するとともに、メディアと連携して発信することで、社会潮流の創出につなげています。

VCP経営のもと、重点5分野(ヘルスケア、人財、エネルギー、MaaS、情報通信)において、政策・経済×科学・技術の知見を融合し、当該分野の社会課題解決や、社会変革の先導事例の創出につなげていきます。これらの研究・提言は、VCP分野別の研究・提言チームが主導し、全社一体で進めています。

また、国内外の研究機関・大学、研究者との組織的な連携により、世界の先端研究の知見を取り入れて質の高い研究・提言を推進しています。

研究・提言の区分

未来社会構想研究	短中長期視点で未来社会を描き、実現に向けて提言
シンクタンク基盤研究	マクロ経済研究、先進技術研究(未来社会構想研究のベースとなる定量的観測・予測研究、基盤研究、調査研究)
VCP運動研究	VCP経営における重点5分野および分野横断の研究・提言

シンクタンクDX

シンクタンクの本来業務であるリサーチ業務やコンサルティング業務の生産性向上、さらには新たな価値提供を目指し、当社自身のデジタル変革に取り組みます。強化、開発したデジタルツールは、自社利用のみならず、お客様のデジタル変革にも活用していきます。将来的には、シンクタンク業界に革新的価値をもたらす事業創出につながることを目指します。

■ デジタルインフラ

リモート会議や文書管理ツール、電子契約サービスなどを導入し、当社業務全般の電子化と効率化を積極的に進めていきます。

■ デジタルツール

当社が培ってきた自然言語処理などの先端的なAI技術を活用し、Web上の情報収集や官公庁の委員会運営、各種のデータ分析やシミュレーションなどにおける研究員の作業を支援するデジタルツールを開発します。また、分析結果の可視化やコンサルティング成果のプロトタイプングなど、提供価値の強化につながるツールも整備します。

基本方針2

連結経営

連結経営に基づくDX事業の競争力・基盤強化

- 連結経営による競争力強化と、攻守両面での基盤強化を図り、VCP経営の実効性を高める
- 事業・経営基盤両面で、当社・DCS連結経営を強化し、シナジーを発揮
- 当社・DCS連携を核に、JBS・INES・他パートナーとの連携を深化し、社会実装に係る事業を拡大

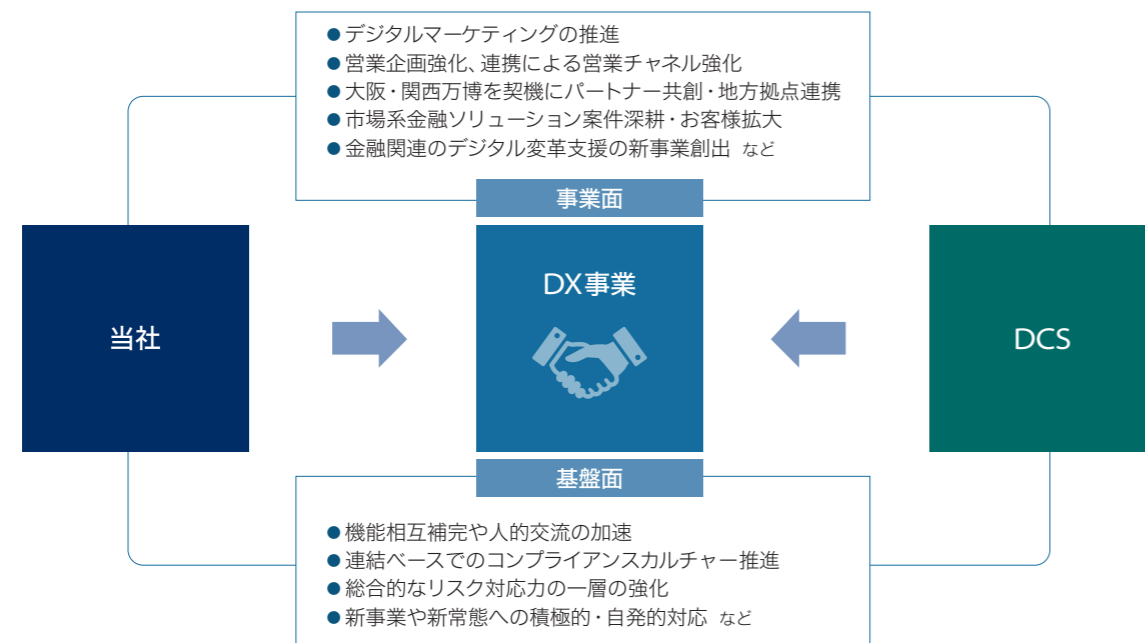
概要

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

具体的には、当社と中核子会社であるDCSを中心に、持分

法適用会社であるJBS、INESを含む多様なパートナーとの連携により、VCPにおける「社会実装」領域の事業を一層拡充します。

また、成長事業の牽引役としてDX事業を位置づけ、その拡大に向けて、当社とDCSの連結経営を強化するため、事業と経営基盤の両面で具体的施策を進めます(下図参照)。



基本方針2

取り組み・事業例

価値創造力を高め、グループの持続的成長に貢献します。

就任1年を振り返って

2019年10月の社長就任以来、企業体質の強化を目指して事業と経営（ガバナンス）の両面から機能整備を進めています。事業面では、持続的成長に向けたビジネスモデルと顧客ポートフォリオの改革に着手し、営業や研究開発などの事業支援・開発を行う体制を構築して、競争力の底上げを図りました。経営面では、専門的見地から経営に諮問・助言を行う機関を要所に設けるとともに、外部有識者の知見を取り入れる仕組みを導入して、ガバナンスを高めてきました。

他方、中期的な成長戦略を明確にするために、全社を巻き込んだ侃侃諤諤の議論を経て、2020年10月から始まる3ヵ年計画、DCS中期経営計画（DCS中計2023）を策定しました。

1年を振り返ると、事業・経営の両面で基盤づくりが進化したことに加え、DCS中計2023の検討を通じて、当社が目指すべき姿の多面的かつ本質的な議論ができたことが、何よりの収穫になりました。全社横断の活動を通じて醸成された風通しや連携の意識と意欲は、今後の成長に向けた大きな財産になると確信しています。



三菱総研DCS株式会社
代表取締役社長

松下 岳彦

DCS中計2023の方針

DCS中計2023は、三菱総研グループ各社の戦略的協業に向けて、DX事業を成長の柱に据える方針を明確にしました。その検討プロセスでは、実際の事業を担う“現場”同士がアクションプランをすり合わせ、同じコンセプトに基づく組織体制を編成しています。

DX事業の成長には、商品やサービスのラインナップ拡充はもちろんのこと、より高度な課題を解決する総合的な体制を整える必要があります。また、独自のソリューションを提供するため、先行投資や人材育成を計画的に行うことも重要です。グループ各社の連携強化をはじめ、研究開発、事業投資、人材育成（プロフェッショナル人事制度）、オープンイノベーションなどにも積極的に取り組み、成長への足取りをより確かなものにしていきます。

価値創造力の高度化

三菱総研グループは、社会課題解決を目的として、研究・提言から社会実装まで、一貫したバリューチェーンによる価値創造を目指しています。当社は、そのバリューチェーンを構成する中核企業として、グループの持続的成長に貢献していきます。

社会変化はかつてないほど大きく速く、未来は不確実性に満ちています。一方で、変化の時はチャンスの時、そして飛躍の時でもあります。

当社は変化に主体的に立ち向かい、持続的で豊かな未来を実現するために、これからも人と技術を磨き続け、価値創造力を高めてまいります。

基本方針2 取り組み・事業例

改革1
成長事業
改革

成長事業としてDX事業を位置づけ、先行投資やパートナー連携によって新たな収益基盤の確立を目指します。

DX事業の推進

社会課題解決に寄り添うDXの実現

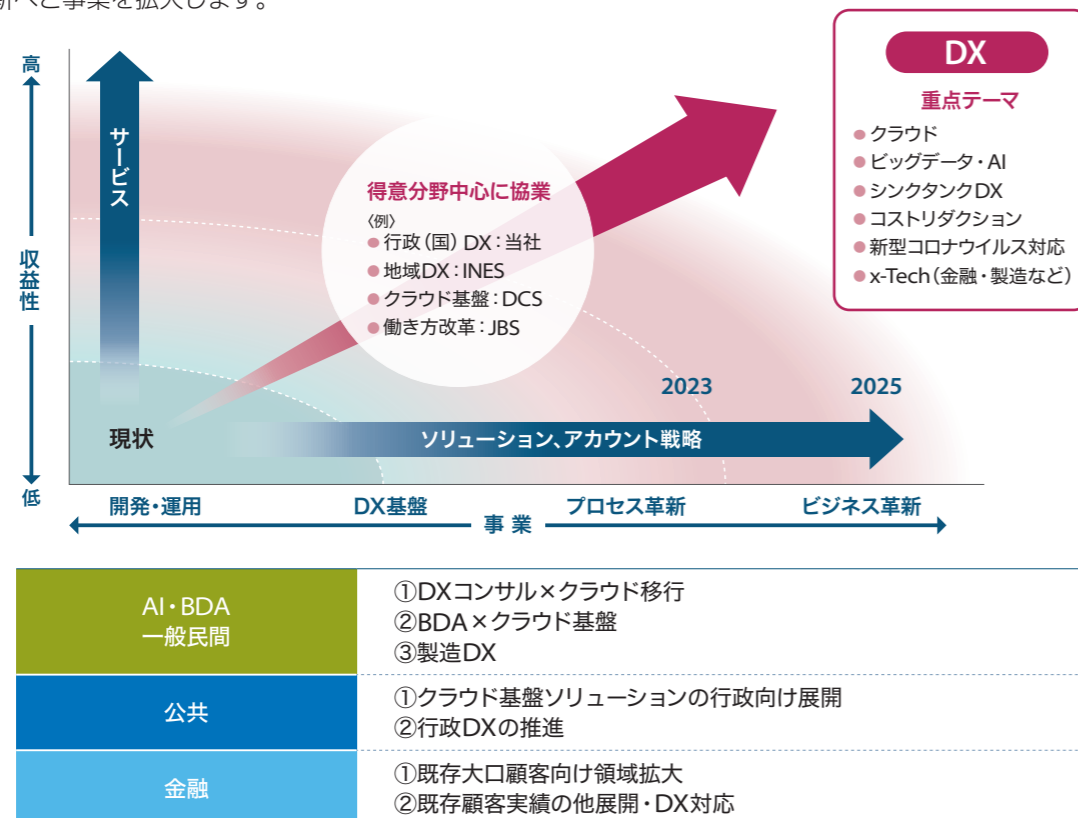
社会課題解決企業として、シンクタンクを中核とする企業グループの強みを活かして、課題解決に寄与するDX事業を実現します。特に、イノベーションのジレンマを打破すべく、守りの投資を攻めの投資に転換し、データ駆動型経営の深化を通して社会の革新を実現します。あわせて、デジタル技術を活用した自身の業務改革も一体的に進め、DXを先駆けます。

当社、DCSとJBS、INESのグループ4社の得意分野を活かしたサービス型事業やソリューション型事業を強化します。これにより、収益性を向上するとともに、お客様のビジネス革新へと事業を拡大します。

また、政府によるデジタル化推進の流れもふまえ、クラウドやビッグデータ、AIといった重点テーマに注力しつつ、多様なパートナーとの連携を通して、高まるお客様のニーズに応じていきます。

取り組みの中心となる当社、DCSにおいては、DX事業推進を念頭に組織再編・新設を行い、関連する組織を対面化し、連携を図っています。それぞれに「AI・ビッグデータ分析(BDA*)・一般民間」「公共」「金融」といった展開テーマを設定し、具体的な事業を推進しています。

※ BDA: Big Data Analysis(ビッグデータ分析)の略称



基本方針2 取り組み・事業例

企業DX事業 データとテクノロジーによるビジネス変革の実現

ビジネスの世界はデジタル革命の真っただ中にあり、先進的なグローバル企業ではDXを積極的に推進し事業変革を成し遂げています。一方、日本企業の多くはDXに関心はあるものの、その潮流に乗り切れていないとの指摘もあります。

企業DX事業では、DX導入・推進でお困りの企業に対し、DX戦略の策定およびICTの構想・計画策定、チェンジマネジメントまで一貫してお客様と当社グループが「ONE

TEAM(ワンチーム)」となって支援しています。DX実装の段階では、企業固有の課題解決に資するソリューションをコンサルティングと一体でご提供することでビジネス変革の実効性を確かなものにします。

また、日本のモノづくり企業の競争力強化を目的とした、「製造業DXトータルサポートプログラム」を活用し、国内および東南アジア拠点におけるマネジメントとモノづくり現場の課題解決にワンストップでお応えしています。

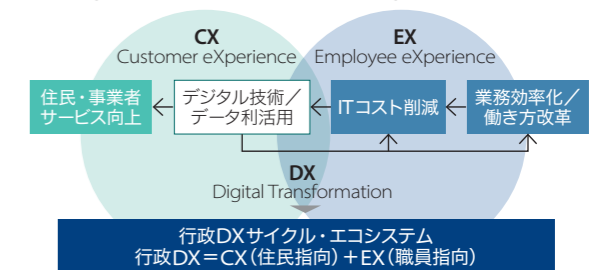
公共DX事業 行政機関・事業者・住民など社会全体に貢献する、行政DXの実現

社会や官公庁・公益企業などの個別組織が抱える諸課題を解決するには、デジタル技術やICTの効果的な活用が必要不可欠となっています。

公共DX事業では、行政DXの受益者を行政機関・事業者・住民を含む関係者全体と捉え、グループ会社と連携して、DX実装支援を推進しています。具体的には、デジタル技術に係る調査から、社会実証の企画・遂行、官公庁や公益企業などの業務遂行に必要な情報システムの構想から実装、デジタル技術を活用した業務イノベーション実現を支援しています。さらに、成長著しいアジアへのICTインフラ輸出などを支援しています。

また、ウィズコロナ・ポストコロナに即した感染症サーベイランスに係る政策起点ソリューション事業や出社・リモートのハイブリッド勤務に資するオンライン会議サービスの開発など、最新の社会課題に即した取り組みも行っています。

個別業務コンサルから行政DX事業へのシフトを加速



金融DX事業 データとテクノロジーを活用した、金融機関の効果的なDXの実現

金融業では、お客様のライフスタイルの変化や、規制緩和を通じた他業態からの参入により、競争環境が激化・複雑化しています。金融機関が生き残り、さらに発展するためには、お客様ニーズを的確に捉えた金融サービスの高度化が必要です。

オープンイノベーションを通じたお客様接点の強化、データによるお客様理解とサービスへの反映、クラウド技術を活用したITシステムの刷新など、効果的なDXが望まれます。一方で、既存のサービスやITシステム、店舗網などの

資産を維持しつつ、変革を推進することは容易ではありません。

金融DX事業では、金融実務の理解、データ解析力、システム構築の経験に加えて、AIやクラウドなど最新テクノロジーの理解を通じて、金融機関の効果的なDX実現を支援します。当社の強みは、戦略策定から、BPR、リスク管理、マーケティングなどの業務革新、システム開発やAI活用のソリューション提供にいたる、一貫したサービスを提供できることです。

基本方針3

新常態経営

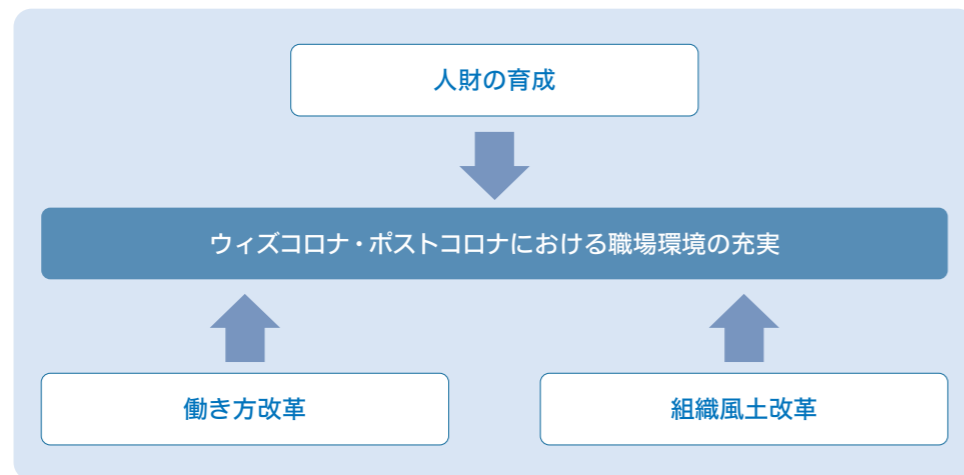
ポストコロナ社会への変革の先駆けとなる経営システム改革

- 科学的知見に基づき、新たな社会（新常態）への変革を先駆け、研究・提言から社会実装を実践
- 従前からの課題解決の好機と捉え、新常態に向けたビジネスを加速
- 当社グループの構造改革を社会の先行指標に

概要

新型コロナウイルス感染症の発生により、国内外におけるさまざまな社会課題があぶりだされています。現在、ウィズコロナの対応を余儀なくされているわけですが、世界はポストコロナの社会の姿、私たちの新たな日常の姿を探求しています。それは、決して一過性のもではなく、いわゆる新常態への構造的転換をもたらします。当社グループは、ポストコロナ社会への変革を先駆け、新常態における働き方改革を加速させます。

当社では新型コロナ発生後も、幸いにして大きな混乱やリスクが発生することなく、経営・事業を推進できています。これは、新型コロナ発生以前より取り組んできた働き方改革が奏功し、環境変化に社員一人ひとりが柔軟に対応できたためです。新常態でも持続的な成長を実現するため、ライフステージに応じたワーク・ライフ・バランスの最適化と、企業としてのパフォーマンスと魅力を最大化する働き方改革を進めています。



基本方針3

取り組み・事業例

改革4

人財・風土改革

中期経営計画2023の基本方針に基づき、経営基盤強化に向けて、人財・風土改革を進めていきます。人財・風土改革では、「人財」「働き方改革」および「組織風土」の3つの視点から、ウィズコロナ・ポストコロナを前提として、多彩・多様な社員が活躍できる環境のさらなる充実を目指していきます。

人財

当社グループは、時代と環境の変化に自己変革で対応できる人財の育成を目指しています。「社員全員が多彩な分野における高度なプロフェッショナルとして活躍」を目標に掲げ、OJTを基本に、さまざまな研修制度を整備しています。

〈取り組み例〉

- 階層別研修、各種専門研修
- 社外出向制度
- 国内外の大学や専門機関への派遣プログラム

また、社員の自主的な挑戦を促す枠組みとして、年5日のスキルアップ休暇、対象範囲を極力限定しない能力開発支援金制度、事由を問わないキャリア休職制度などを整備してきています。

中期経営計画2023では、多様かつ有能な人財が活躍するための制度、人財マネジメントの仕組みなどの導入・整備を進め、キャリアディベロップメントプラン、当社ビジョンに基づく人財の育成・強化を図っていきます。

働き方改革

当社グループでは、すべての社員がワーク・ライフ・バランスを保ち、生き生きと働ける環境の整備を進めています。今後は、IT・インフラの整備やペーパーレスといったハード面だけでなく、健康管理の強化や公平な評価、新たな信頼関係の構築といったソフト面の深化を通じ、新たな

働き方を定着させ、新常態の先駆者として、そのノウハウの情報発信を進めていきます。

〈取り組み例〉

- 育児や介護をはじめとするライフステージに応じた柔軟な勤務体系
- 働く時間、場所の自律性を担保するリモートワーク勤務の拡大

組織風土

高度なプロフェッショナル人財育成のための環境づくりとして、働き方改革と組織風土改革を一体的に進めていきます。風通しの良い組織の実現を目指して、社内タテ・ヨコ・ナナメのコミュニケーションとコラボレーションを促進し、挑戦・共創する組織風土の醸成と社員一人ひとりの自律・成長を促します。

〈取り組み例〉

- 経営層と社員の直接的コミュニケーション機会
- 交流スペースを活用した社員同士の交流の場
- 挑戦目標の設定・共有と表彰 など

また、自由闊達な職場を目指して、ボトムアップによる意思決定を尊重しています。例えば、創業50周年を契機とした経営理念の見直しは、役職や年齢を問わず、全社員が参加するプロジェクトとして、職場ディスカッション、社員意識調査での意見聴取、有志社員ワークショップなどによる検討を経て策定しました。

改革5

経営システム改革

人財・風土改革と並行して、ポストコロナ社会への変革を先駆けするための経営システム改革を進めていきます。具体的には、グループ連携による取り組みを前提に、成長事業を推進する制度や体制の整備、ICT基盤整備や業務のDX化、リスク対応力強化などを進めます。

価値創造の源泉



当社グループの価値創造の源泉は「多彩な人財」「知の統合の探究」「開かれたネットワーク」です。これらの資本があいまって、「あらゆる課題への対応」「研究・提言から社会実装まで」「イノベーションの創出」といった当社ならではの総合力を生み出し、競争優位性を発揮しています。中期経営計画2023の実践により各資本をさらに強くし、3つの非財務資本が生み出す総合力を高めていきます。

3つの資本が
生み出す総合力

- ①あらゆる課題への対応
- ②研究・提言から社会実装まで
- ③イノベーションの創出

多彩な人財
(人的資本)
高度な
プロフェッショナル
人財

×

知の統合の探究
(知的資本)
長年の実績に基づく
幅広い知見

×

開かれたネットワーク
(社会関係資本)
グループ内外の
多様なネットワーク



多彩な人財

人的資本

高度な
プロフェッショナル人財

高度なプロフェッショナル人財の確保・育成により競争力を強化するとともに、多彩な社員が活躍できる環境を充実させていきます。

当社グループの競争力の源泉は、人財の質にあります。事業の中核を担う優秀な人財の確保・育成は、経営戦略を達成するための重要な鍵を握っており、中長期的な視点に立って計画的に取り組んでいます。人財育成にあたっては、人財育成プログラムの充実、人財への投資を積極的に行うとともに、事業戦略とリンクした働きがいの向上を、同時に進めています。

また、社会課題解決企業として、すべての人がワーク・ライフ・バランスを保ち、生き生きと働ける環境整備を進めています。中期経営計画2023では、当社の目指す姿

(社会像・企業像)実現のために、ダイバーシティやワーク・ライフ・バランス、健康経営などの非財務指標を設定し、施策と連動した目標設定を行っています。当社グループは、すべての人財が「ユニバーサルに働ける環境」の実現を目指していきます。

— 特徴 —

当社の研究員(836人)の4分の3が自然科学系、約8割が修士以上

情報システム・プロジェクトマネジメントにおける経験豊かなプロフェッショナル人財

中計非財務価値指標 (当社グループ)

※ 指標は2023年度の目標値 ()内は現状水準

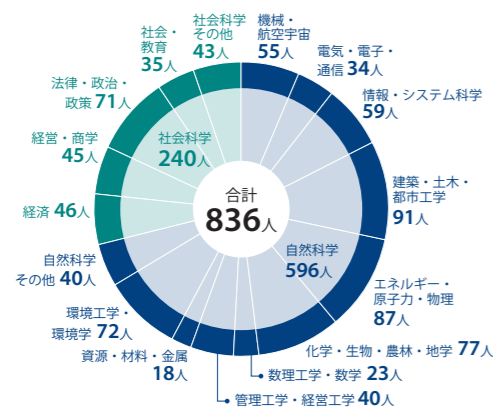
<p>ダイバーシティ</p> <ul style="list-style-type: none"> 女性採用比率: 35%(30%) 女性管理職比率: +5% 	<p>ワーク・ライフ・バランス</p> <ul style="list-style-type: none"> 育休取得率 女性: 100%(100%) 男性: 30%(10%) 有休取得率: 75%(65%) リモートワーク環境整備率: 95%(93%) 	<p>健康経営</p> <ul style="list-style-type: none"> 再検査受診率: 100%(60%)
--	---	--

836人の高度なプロフェッショナル人財

当社の研究員(836人)の4分の3が自然科学系、約8割が修士以上

研究員の専攻分野

(当社単体/2020年9月30日現在)



1,203人の経験豊かなプロフェッショナル人財

情報システム・プロジェクトマネジメントにおける経験豊かなプロフェッショナル人財

情報処理技術者試験等合格者数

(DCS単体/2020年10月現在)

ITストラテジスト	24	情報セキュリティスペシャリスト	114
システムアーキテクト	70	システム監査技術者	17
プロジェクトマネージャ	58	応用情報技術者	568
ネットワークスペシャリスト	63	情報処理安全確保支援士	13
データベーススペシャリスト	65	電気通信主任技術者	8
エンベデッドシステムスペシャリスト	1	ITコーディネータ	17
ITサービスマネージャ	19	PMP	166

合計1,203人

知の統合の探求

知的資本

長年の実績に基づく幅広い知見

政策・経済、科学・技術の知見を融合した独創的な研究により知的資本を形成します。

社会課題の解決を通じて持続可能な社会を実現するためには、課題の全体像と相互関係を俯瞰した上で、英知を結集し、立場を越えた連携と協業によって対応することが必要になります。シンクタンクを母体とする当社グループにとっては、目指すべき社会を構想し、広く政策提言を行い、社会潮流を創出することも重要な役割です。当社グループでは、小宮山宏理事長および豊富な学識・経験と産官学ネットワークを有する研究理事(P53参照)のもと、各事業部門の多彩な人財が参加・協働し、さまざまな知見を融合させながら研究・提言を進めています。また、内外のネットワークを活用したオープンな研究活動にも取り組んでいます。今後も、研究人財の育成、研究プロセスの確立、社外ネットワーク活用を進め、研究の質の向上を図っていきます。

具体的な取り組みとしては、国際情勢や経済政策の分析

をもとに、内外経済見通しや中長期展望を発信するとともに、ポストコロナ社会に向けて目指すべき社会や具体的な対策を提言しています。また、社会課題解決に資する先進技術の動向や社会実装シナリオ、社会へのインパクトを分析し、発信する活動を行っています。これらの社会・経済・技術の潮流分析や未来社会の構想などを通じて、独創的な研究・提言力の形成を図っています。



理事長 小宮山 宏

— 特徴 —

シンクタンクならではの政策・経済・科学・技術の知見を融合した独創的な研究により知的資本を形成・強化

中計非財務価値指標 (当社単体)

※ 指標は2023年度の目標値 ()内は現状水準

知的価値

- 公式サイトでの研究・提言発信件数: 20件/年(12件/年)

知的資本の指標は、シンクタンクとしての社会的プレゼンスの向上と、社会実装につながる研究・提言を強化するため、当社公式サイトでの研究・提言の発信数としています。

事例1 ポストコロナ社会への提言

新型コロナウイルス感染症が世界中に大きな影響を及ぼす中、当社では日本・世界経済への影響分析や必要な経済対策への提言、ポストコロナ社会に向けた提言を行っています。ポストコロナのより良い未来を切り開くために、「自律分散」と「協調」の2つの軸により、社会課題の解決を図り、デジタル技術を積極的に活用したイノベティブな新しい社会モデルの創造を目指すことが持続的な経済成長と豊かさ向上の原動力となります。

事例2 50周年記念研究による未来社会像の提言

50年後の「100億人・100歳時代」に、豊かさや持続可能性が両立する社会を実現するためのビジョンと方策の提言を行っています。自律分散・協調の未来社会において、一人ひとりのウェルビーイングを実現するとともに、誰もが活躍し社会の中で価値を創出し続ける手段として、未来のコミュニティである「共領域」と「3X※」を提案しています。長期的な「目指す未来社会」を実現するための方策を継続的に発信していきます。

※ 3X: DX(デジタル革命)、BX(バイオ革命)、CX(コミュニケーション革命)

www.mri.co.jp/50th/columns/topics/no02/

開かれたネットワーク

社会関係資本

グループ内外の
多様なネットワーク

コレクティブ・インパクトの創出を目指し、プラットフォームの参加会員やパートナーとの連携などオープンシンクタンクの取り組みを進めています。

企業経営や投資の世界でもCSV^{※1}やESGなど、社会課題への取り組み、幅広いステークホルダーとの共存共栄を目指す考え方が主流になってきました。

こうした量の充足よりも質の改善を目指す社会の潮流を捉え、当社は2010年から「プラチナ社会研究会（プラチナ研）」、2017年から「未来共創イノベーションネットワーク（INCF）」という2つのプラットフォームを運営しています。ここでは複雑化する社会課題解決の核心を捉え、効果のある対策を事業化するために、産官学からより多くの主体（マルチステークホルダー）の参加・関与を呼びかけ、異なるミッションをもつ多様な属性の会員が集い、知恵を出し合っています。

マルチステークホルダーによる取り組みを一層強化するため、2021年4月からプラチナ研とINCFが統合し、未来共創イニシアティブとして再出発しました。規模だけ

はなく、視野を広げ、参加者の多様化・多層化によるシナジーを効かせるためです。課題解決事業創出の成功可能性、スピードとインパクトを一段と高めることを狙っています。多様なプレーヤーが共通の課題解決のためにそれぞれ行動すれば、全体としてより大きな社会インパクトが生まれます。これらの集積としてグローバルな課題解決に向けたコレクティブ・インパクト^{※2}の創出を目指しています。

＝ 特徴 ＝

当社グループ、連携・提携パートナー、共創パートナーとのパートナーシップによる価値の共創

※1 CSV: Creating shared Value の略称。ビジネスを通じて社会課題の解決と企業の成長が同時に実現されること
 ※2 コレクティブ・インパクト: 社会のさまざまな主体が共同して社会課題解決に取り組む、共同の効果を最大化すること

政策提言から事業共創、DX推進までをスコープに入れてコレクティブ・インパクトの創出に取り組んでいます。プラチナ研ではコロナ禍で顕在化する以前から社会課題を発掘し、政策提言を推進しています。また、プラチナ研内に万博みらい研究会を組成し、万博を契機とした事業共創に取り組んでいます。あらゆる領域でのDX推進に向け、当社とDCS、JBS、INESの4社協業を軸に、当社グループにはない強みをもつパートナー企業との連携を進めています。

政策提言

社会課題解決に向けた政策提言機能

新型コロナウイルス感染症対応は、新常态の誘因となり、過去30年停滞していた日本の生活・社会・経済を変える機会にもなります。コロナ禍で顕在化した、大都市圏への人口集中、インバウンド観光頼みの地方再生などのリスクに対し、プラチナ研では、都市と地方の人財循環策としての逆参勤交代構想や日本版CCRC(Continuing Care Retirement Community、生涯活躍のまち)などの政策を提言してきました。こうした政策提言をもとに、リモートワーク推進、ワーケーション、ふるさと副業などの動きが広がっています。自律分散・協調型の豊かで持続可能な社会モデルの実現に向け、政策提言機能を強化、拡充していきます。

DX推進

志を一にするパートナーと連携し

お客様・地域・社会のDXを推進

お客様・地域・社会のあらゆる領域で課題化が進むDX推進には、当社グループにはない技術や基盤などの強みを備えたパートナーとの連携が不可欠です。当社とDCS、JBS、INESの4社協業を軸に、会員制課題解決プラットフォームに参加する、スタートアップや大企業、地方自治体など、コレクティブ・インパクト志向のパートナーとも連携し、それぞれの強みを活かした総合ソリューション展開により、課題化が進むDX推進に取り組んでいきます。

スタートアップ出資・業務提携

特徴あるスタートアップ連携による社会課題解決

INCFやプラチナ研といった会員制課題解決プラットフォームでの活動や研究・実証業務を通じて、スタートアップとの連携機会を広げています。ヘルスケア分野では、患者負担の少ない乳がん検診機器を開発する株式会社Lily MedTechに出資し共同研究を推進しています。位置情報分野では、東京大学発の位置情報解析技術ベンチャーであるLocationMind株式会社に出資し、スマートシティのデータ基盤構築に向けた協業検討を開始しています。いずれも、オリジナリティの高い技術を持ち、社会課題解決を目指す高い志をもったスタートアップです。当社は、こうした特徴あるスタートアップへの出資を促進する社内制度も活用しながら、社会課題解決に資するスタートアップとの連携の拡充に取り組んでいきます。

事業共創(万博みらい研究会)

万博を契機とした事業共創

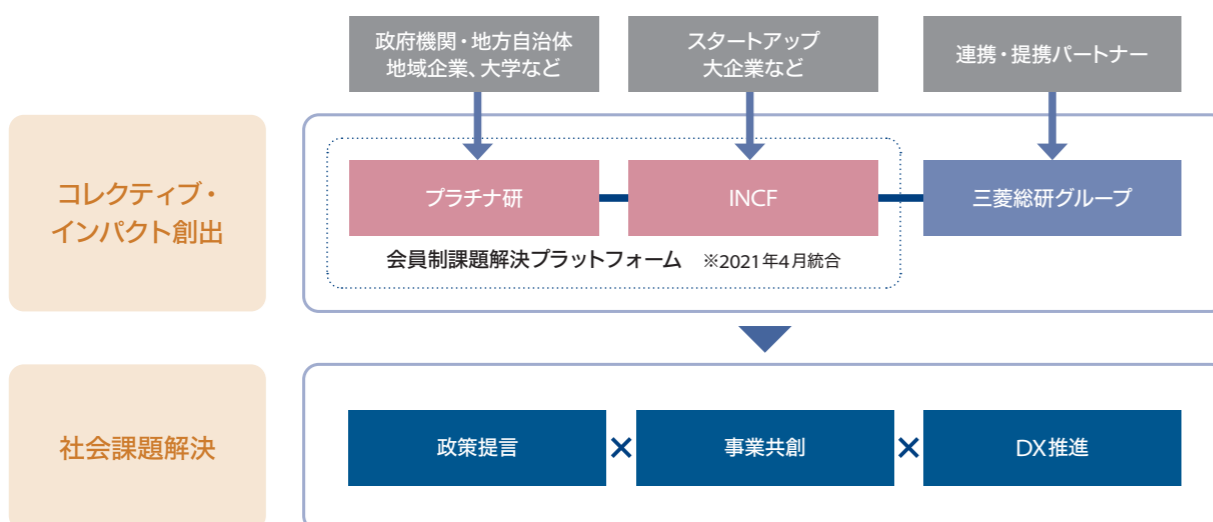
2018年11月の2025大阪・関西万博の開催決定を受けて、2019年3月に他に先駆けてプラチナ研に「万博みらい研究会」を設置しました。広く会員パートナー企業との共創により、目指すべき持続可能な未来社会を構築するためのアイデアを議論し、その成果を2020年1月に博覧会協会のPLL(People's Living Lab)に提案しました。現在、アイデアの具体化と事業共創に向けて、研究会を継続するとともに博覧会協会の受託業務を実施しています。今後もパートナー企業との強力なアライアンスにより、研究会の成果を活かして、万博の成功と夢洲スマートシティ・まちづくりに向けて尽力していきます。

中計非財務価値指標
(当社単体)

※ 指標は2023年度の目標値
()内は現状水準

社会関係価値

- ベンチャー企業との連携・協業数
会員数: 170社 (120社)
協業・共同事業化件数: 1件以上 (0件)



持続的な価値創造に向けて

— ESGの取り組み



社会課題解決企業として、社会課題を特定し、当社グループならではの提供価値によって、お客様や社会の課題解決を図っています。例えば、イノベーションによる解決が期待される社会課題を網羅した「社会課題リスト」を発信し、シンクタンク・コンサルティングサービスやITサービスの提供を通じて、環境や社会に関するさまざまな課題の解決に取り組んでいます。これからは特にヘルスケア、人財、エネルギー、MaaS、情報通信の領域に注力して取り組んでいきます。



環境 (Environment) への取り組み

エネルギー



実現する社会

温室効果ガス排出ゼロ・
脱炭素社会

関連する主なSDGs



主な社会KPI

- 再エネ比率
- 原子力比率
- 電力市場取引規模

解決策

- 再エネ市場
- ベースロード電源
- 需給調整システム

社会課題

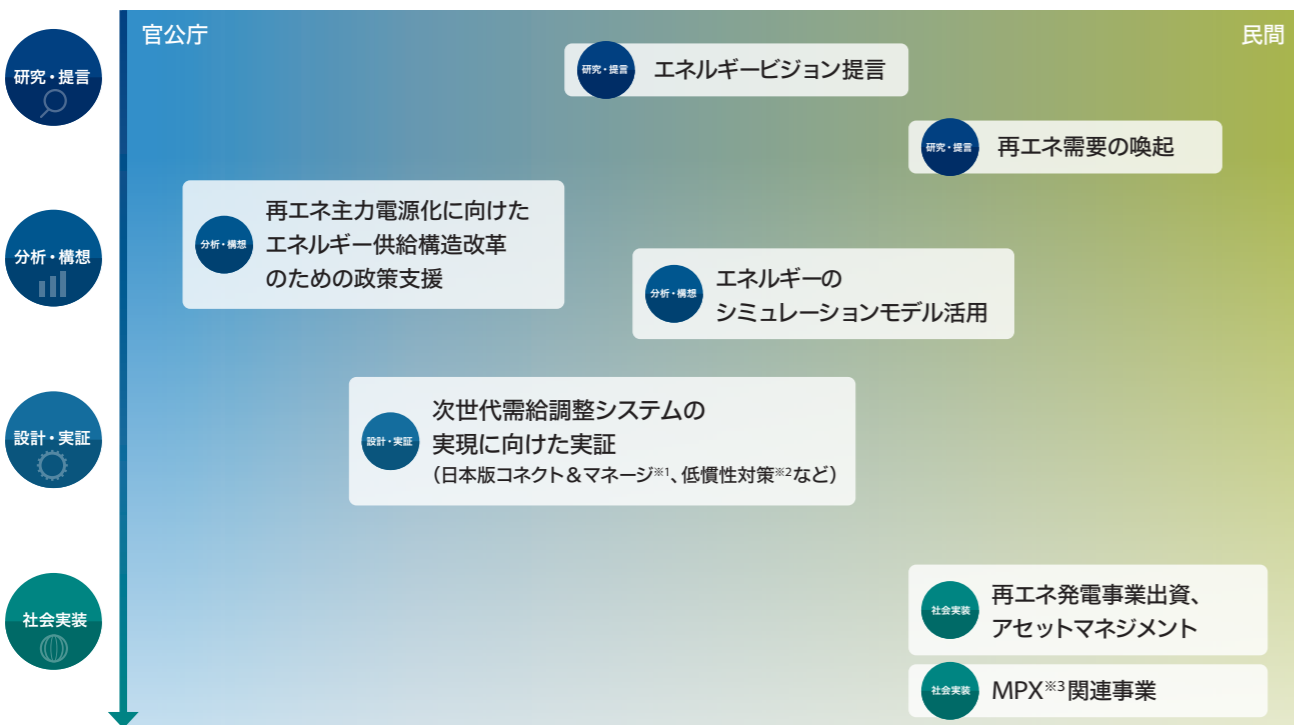
パリ協定が2016年11月に発効して以降、脱炭素社会の実現が世界的な潮流となっています。2020年10月には菅首相は所信表明演説で「2050年までに日本の温室効果ガスの排出を全体としてゼロにする、すなわち2050年カーボンニュートラル」を宣言しました。この高い目標を実現することが大きな社会課題です。

提供価値

当社では、長期視点で「3E+S」*と脱炭素社会を両立するエネルギービジョンを提言しています。官公庁の政策立案および民間の事業構想の支援を進める中で、ビジョンから実行まで一貫した支援を通じ、脱炭素社会構築という社会課題の解決に取り組んでいます。

*「3E+S」: 安全性(Safety)を前提とし、安定供給(Energy Security)、経済効率性(Economic Efficiency)、環境適合(Environment)を同時達成するというエネルギー政策の基本方針

当社グループのエネルギーソリューション



※1 日本版コネク&マネージ: 新規の電源を系統に接続する場合に、送電容量が不足する状況でも、電源を抑制するなど、一定の制約条件のもとで系統への接続を認めるもの
 ※2 低慣性対策: 送電網につながっている発電機は電力システムの周波数変化を自律的に小さくする「慣性」を有しており、電力システムの安定性に重要な要素である。再生可能エネルギーの導入が増えると周波数変化が大きくなるため、この慣性が低下することへの対策が必要となる
 ※3 MPX(MRI Power Price Index): 各電源の稼働状況をシミュレートすることで、その時点での電力の市場価格を理論的に推定し、電力卸取引の意志決定を支援する情報提供サービス。当社が独自に開発し、2016年よりサービスを開始

エネルギーの事例

脱炭素社会構築に向けた取り組み

日本では、「3E+S」というエネルギー政策の基本方針のもと、省エネ、再生可能エネルギー、原子力、火力などのエネルギーミックスを進めています。脱炭素社会構築に向けた取り組みの鍵は、再エネの主力電源化です。「2050年カーボンニュートラル」という高い目標を掲げたことで、そうした取り組みの加速が求められています。

当社では、従来より再エネ主力電源化に向けて、さまざまな取り組みを実施しています。官に対しては、FIT*1制度運用やFIP**2制度設計、洋上風力のサプライチェーン検討といった政策立案を支援しています。

業界団体などには、2050年に向けて再エネが大量導入されるにあたり、電力モデルを用いた定量分析を行い、ボトルネックの抽出と解決策の検討を進めています。

再エネ発電事業者などには、需給制約・系統制約を考慮した出力抑制評価サービス、定量モデルによる将来の環境価値推計サービス、一般海域における洋上風力の入札対応支援サービス(経済波及効果分析、伴走コンサルティング)などを提供しています。

今後、一定の要件に該当する新たな再エネ電源は、FIP制度のもとで運用することとなり、再エネ発電事業者の収益に対する予見可能性が低下する恐れがあります。再エネ発電事業に融資を行う金融機関も、これまで以上にリスクの評価が必要となります。FIP制度のもとでいかに再エネ発電市場を活性化させていくかが重要となります。

※1 FIT: Feed In Tariffの略で、2012年から本格導入となった再生可能エネルギーの固定価格買取制度をいう。発電事業者が手にする売電単価は長期間固定となる
 ※2 FIP: Feed In Premiumの略で、いくつかの種類があるが、FITと異なり発電事業者が手にする売電単価は市場価格の影響を受けることになる

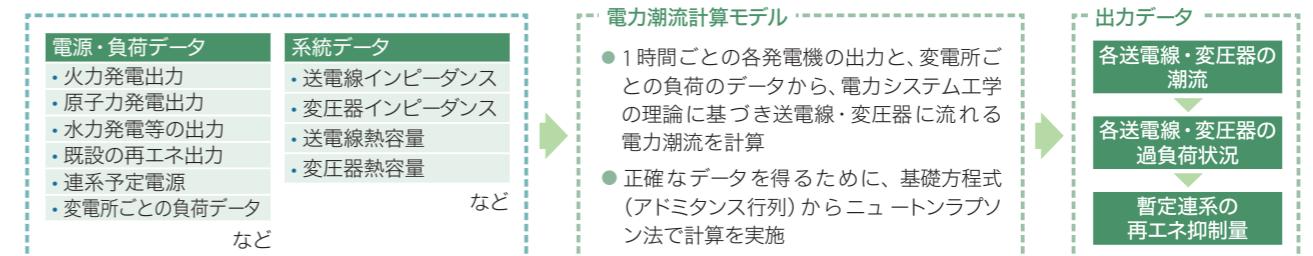
エネルギーの事例

次世代の電力需給調整システムに向けた取り組み

再生可能エネルギーの主力電源化に向け、受け入れる電力システム側でもさまざまな対応が必要となってきています。電力システムへの再エネ電源の早期接続を可能とする「日本版コネク&マネージ」の実現や、蓄電池や自家発電設備などの分散型エネルギーリソースを積極的に制御することで電力システム側の課題解決を目指す取り組みなどが、すでに開始されています。さらに再エネ比率が高まってくると、現状火力発電などの同期発電機が担っている電力システム全体の慣性が低下し、電力システムの安定性に影響してこることも懸念されています。

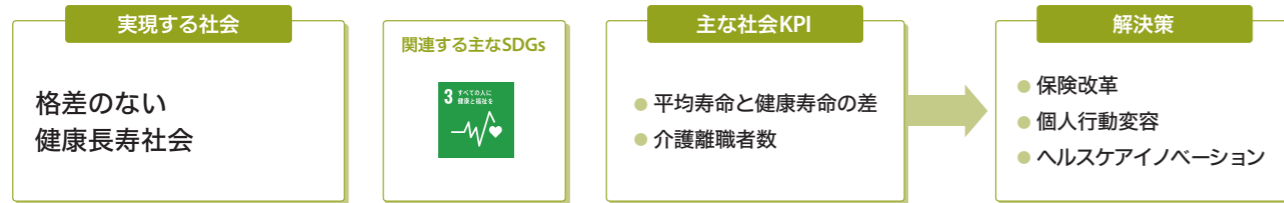
このような再エネ主力電源化に伴う電力システム側の課題対応の一助となるべく、当社では、制度・市場・ビジネスの視点に加え、技術的観点からの検討も進めています。具体的には、コネク&マネージや低慣性対策を含めた海外における検討事例分析や、電力システム工学の理論に基づいたシミュレーション(定量分析など)を通じ、官公庁の制度設計・技術開発プログラムへの支援や一般送配電事業者の対策検討支援、再エネ事業者の投融資判断支援、メーカー・ベンダーの技術開発支援を手掛けています。

電力システム工学の理論に基づいたシミュレーション ~系統制約を考慮した再生可能エネルギーの出力抑制評価分析~



社会 (Social) への取り組み

ヘルスケア



社会課題

医療・介護費の増大や財政持続の困難さを背景に、国民皆保険制度の持続が大きな課題です。解決に向けて、負担と給付の適正バランスを考慮した公的医療、介護保険の再設計が求められます。並行して健康寿命を延ばすことも重要です。個人の行動変容を促す仕組みの構築、すなわち予防へのシフトが求められます。これらの実現にはデジタル技術をはじめとした新技術を活用したイノベーション創出が必須であり、そのためのエコシステム形成が重要な課題となります。

提供価値

「政府」「個人」「技術」の3つの側面から社会課題解決に貢献します。政府向けには、医療・介護保険の部分的縮小、負担と給付の適正バランスを考慮した公的医療、介護保険の再設計に向けた分析、提言を行います。個人向けには、データを活用した行動変容を促すサービスを開発・展開することにより、健康寿命の延伸、慢性疾患の患者減少に貢献します。技術の観点ではアカデミア、医療機関、企業などの連携拡大に向けたコーディネーター・橋渡し役を担い、エコシステム形成を促進します。

ヘルスケアの事例

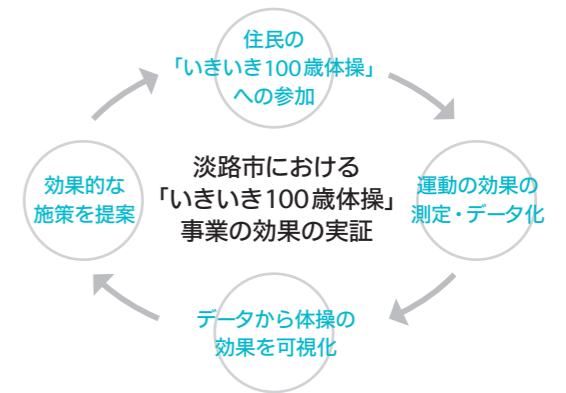
地方自治体におけるEBPMに基づいた生き生き暮らせるまちづくり

近年、医療・介護費が地方自治体の行財政を圧迫しています。健康寿命の延伸により医療・介護費の抑制に抜本的に取り組むことは地方自治体の喫緊の課題となっています。「証拠に基づく政策形成 (EBPM: Evidence-Based Policy Making)」の推進が強く求められている状況ですが、地方自治体に組織横断的に保有するデータを活用する制度・技術両面のインフラが整備されていないのが現状です。

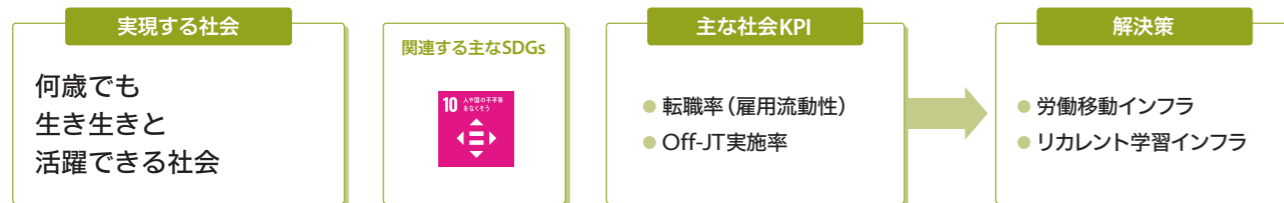
当社は地方自治体の介護予防事業にデータ活用の仕組みを組み込み、データに基づく合理的で効果的な施策立案を推進するサービスの提供による住民の健康増進を目指しています。先立って株式会社NTTドコモと協力して実施した兵庫県淡路市の「いきいき100歳体操」事業での実証実験では、体操への参加による医療費・介護費の抑制効果や、参加者のデータをクラウド上で管理するこ

とによる業務効率の向上を確認しました。さらに、蓄積したデータに基づく施策提言や、施策効果の可視化支援、予算化支援などを実施していきます。

介護予防以外の事業分野についても、地方自治体が保有するデータを利活用して地域課題を解決し、生き生きと暮らせるまちづくりに取り組んでいきます。



人財



社会課題

日本は、長寿化と少子化の人口動態面、グローバル化とDX化の産業・事業構造面から、人財分野での変革を余儀なくされています。個人は人生100年時代でのキャリア形成や自己実現、企業は経営・事業戦略に沿った人財の確保・育成、国・社会は人財需給ギャップ解消や生産性向上という課題の解決が求められ、その動きはコロナ禍によって加速しています。

提供価値

当社は、こうした社会課題解決の鍵としてFLAPサイクルの実現を提案し、社内外労働市場での人財需給のニーズと需給ギャップを見える化することで、適切なマッチングと職種・業種のポートフォリオ転換を進めます。将来的には、必要なスキル、推奨する学習プログラム、学習効果の評価データを提供し、効果的なリカレント学習とキャリアアップも促進します。

人財の事例

事業活動

当社は、2018年にFLAPサイクルを提言し、政府の未来投資会議や労働政策審議会にも取り上げられました。関連する研究提言^{※1}や政府審議会委員参加を継続するなど、近年の労働市場改革や日本版O-NET^{※2}などの潮流形成に貢献してきました。また、企業内人財育成、中途採用促進、専修学校支援など、人財関連の受託調査・コンサルティング個別案件を通じたFLAPサイクル実現にも取り組んでいます。

同時に、FLAPサイクル実現をサポートする企業向けサービスの開発・提供も進めています。具体的には、株式会社マイナビとの共同事業として、新卒採用時にエントリーシートの内容に基づいて学生と企業の適切なマッチングをAIがサポートする『PRaiO』、社内人財のデータベース、エンゲージメント診断、パーソナリティ診断、ペルソナ分析、e-learningなどの機能でタレントマネジメントをサポートする『crexta』を事業化しました。また、社員の「こころの健康のケア」をサポートするサービスもまもなく事業化予定です。

今後は、転職マッチング、セカンドキャリア形成、副業、学習などの支援サービスも企画・開発するとともに、政策提言や受託調査・コンサルティングと合わせて、個人や企業でのFLAPサイクル実現を目指します。



※1 研究提言テーマ
・内外経済の中長期展望(2018-2030年度) 「『学び』『行動する』人材を育てる」
・MRIエコノミック・レビュー「大 mismatches 時代を乗り越える人材戦略(第1~10回)」
・「目指すべきポストコロナ社会への提言 —自律分散・協調による「レジリエントで持続可能な社会」の実現に向けて—」〜コロナ禍をふまえた職の mismatches + FLAP 具体化提言〜
※2 日本版O-NET: 米国労働省運営のデータベース「O-NET」の日本版。職業を「ジョブ」「タスク」「スキル」などの観点から分析、約500種類の職業に関して約300項目に上る定量・定性情報を蓄積・公開している

社会 (Social)への取り組み

MaaS



実現する社会

行動機会を
スマートに
享受できる社会

関連する主なSDGs



主な社会KPI

- 三大都市圏における
前期高齢者外出率

解決策

- 行動機会提供市場

社会課題

人生100年時代を迎え、一人ひとりのウェルビーイング実現が大きな社会課題となっています。一方、ポストコロナの新常態では、オンライン上のサービスが増え、リモートワーク普及もあいまって、リアルなコミュニケーションや移動機会が減少、社会とのつながりが希薄になるとともに健康影響が懸念されます。一人ひとりのウェルビーイング実現に向け、新たな行動需要を喚起するとともに、安全でシームレスな移動を実現する「行動機会提供サービス」の実現が不可欠です。

提供価値

当社は、ブロックチェーン技術を活用したデジタル地域通貨プラットフォーム (Region Ring™) を独自に開発しています。これは、ごみの削減や省エネルギーなどの環境配慮やボランティア活動などの行動を経済価値に転換し、個人や社会にとって有益な行動を促進することで社会課題解決を図るものです。総合シンクタンクとしての都市経営やまちづくり、交通分野に係る知見とデジタル地域通貨プラットフォーム (Region Ring™) を融合し、「行動機会提供サービス」の実現に取り組みます。

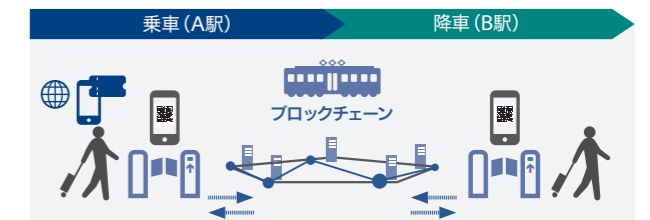
MaaSの事例

当社は、ブロックチェーン技術を活用し、地方自治体や企業が複数のデジタルコイン、電子マネー、ポイントなどを発行・運用できるプラットフォームを開発しました。この技術を活用した観光・交通分野の取り組みとして、近鉄グループホールディングス株式会社と協働し、2019年11月11日から2020年1月31日までの期間、「近鉄しまかせコイン」を発行しました。同コインは、伊勢志摩地域の観光施設や飲食店などで決済に利用できるプレミアム付きのデジタル地域通貨であり、同地域へのさらなる旅客誘致と競争力向上に寄与するものです。また、近畿日本鉄道株式会社、オムロン ソーシャルソリューションズ株式会社、株式会社chaintopeおよび近鉄グループホールディングス株式会社と協働し、2020年2月17日から23日の間、QRコード*を活用したデジタル乗車券を発行しました。同乗車券は、伊勢志摩地域の観光施設や飲食店などで決済に利用できるプレミアム付きのデジタル地域通貨であり、同地域へのさらなる旅客誘致と競争力向上に寄与するものです。

※ QRコードは、株式会社デンソーウェアの登録商標です

行し、自動改札機で利用する実証実験をしました。本実験で確立したデジタルチケット技術を、今後、鉄道をはじめとしたさまざまな分野に応用し、紙の乗車券や施設の入場券など各種チケットのデジタル化を推進するほか、スマートコントラクト機能を活かした省力化の実現、MaaSやデジタル地域通貨などと組み合わせた新たなサービスの創出に取り組んでいきます。

ブロックチェーン技術を用いたデジタル乗車券の実証実験イメージ



情報通信



実現する社会

いつでも
どこでも
誰もが
つながる社会

関連する主なSDGs



主な社会KPI

- 次世代モバイル普及率
- 高品質サービス普及状況

解決策

- 次世代モバイル
- 高品質・高信頼インフラ
- 周波数有効利用

社会課題

データ活用社会の実現には、データ流通を支える情報通信インフラの整備とDXの推進が必要です。特に多様な無線インフラの整備は、企業や社会の活動を維持する上で不可欠になっています。しかし、DXの導入やIoTの急速な普及は、ネットワークを流れるデータ量や使用する周波数帯域の爆発的な拡大をもたらす、情報通信インフラの負荷や投資コストの増大、周波数資源の枯渇という課題を顕在化させます。情報通信インフラ上を流通するデータの領域では、GAFAM*などの国際プラットフォームによる個人情報やコンテンツなどの寡占化、ロックインという課題もさらに顕著になることが想定されます。

提供価値

当社は、デジタル技術に対する正確な理解と目利きに基づいて、5G/Beyond5G、コンテンツ配信インフラ、インフラ共用 / 信号5G、サイバーセキュリティ、周波数再編などをキーワードとして、次世代の情報通信インフラの将来像や社会像を提言します。また、その実現に向けた調査研究・コンサルティング、社会実証、社会実装支援までを一貫したサービスとして提供することにより、新たな政策提言、企業のビジネスモデル革新、業界・産業の構造再編や変革など、データ活用社会の実現に向けて貢献しています。

* GAFAM: Google, Amazon, Facebook, Apple, Microsoft

情報通信の事例

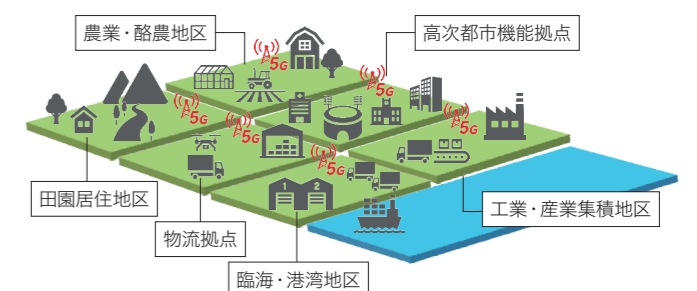
次世代無線インフラの整備では、以下のような幅広い取り組みを通じて、フルワイヤレス社会の実現に向け貢献しています。

- 携帯電話事業者向けの全国5Gの研究開発や普及支援
- ローカル5Gの制度設計や地域実装に向けた社会実証の支援
- ローカル5Gに取り組む企業の事業コンサルティング
- Beyond5G (いわゆる6G) に関わる研究・提言 など

ローカル5Gは、地域の企業や地方自治体などが自ら運営主体となり、地域で柔軟に無線ネットワークを構築できる新しいシステムであり、2020年3月に商用無線局免許が初めて付与されて以降、免許申請数も増加しています。当社は、総務省が推進する「地域課題解決型ローカル5G等の実現に向けた開発実証」の統括事業者として、実証後の実運用や課題解決モデルの普及も見据え、官民共創によりローカル5Gの普及に取り組んでいます。周波数の有効利用については、有限な資源である無線周

波数の逼迫を解消するため、時々刻々と変化する多様な無線周波数ユーザの要求に応じ、動的に周波数資源を割り当て共用する仕組みの社会実装支援に取り組んでいます。動的周波数共用を実現するには、より多くのユーザが簡易に事前調整を行い、安全に周波数を利用できる社会システムの構築が必要です。当社は、このような取り組みを通じて無線の社会インフラ化を目指し、周波数の有効利用の実現に貢献しています。

さまざまな用途やエリアでの5G/ローカル5Gの実装



ガバナンス(Governance)への取り組み

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

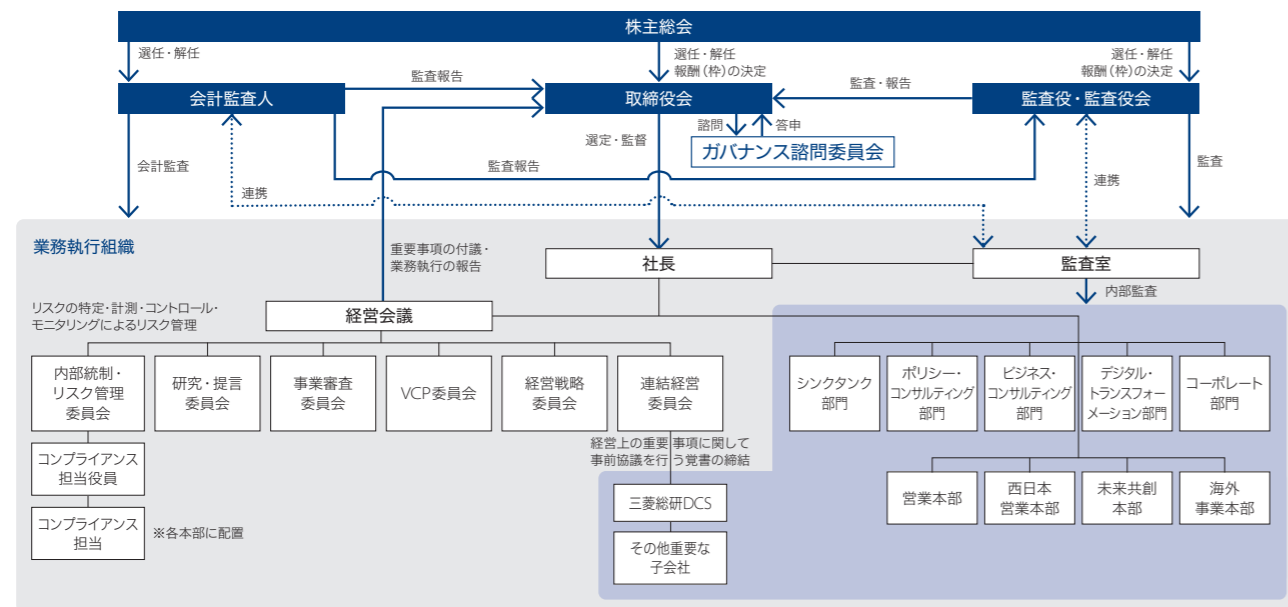
当社のコーポレートガバナンスの基本方針は、「経営理念」に基づき、社会価値、顧客価値、株主価値、社員価値の4つの価値の総体である「企業価値」を持続的に向上させるための活動の適正な実行を確保することを目的としています。当社は、取締役総数の3分の1以上を社外取締役、監査役の過半数を社外監査役とし、「社外の視点」を積極的に経営に活かしています。業務執行は、取締役会が定めた経営の基本方針に基づいて、経営会議で決定し、執行役員が実施し

ていますが、重要事項決定にあたっては、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報告書

www.mri.co.jp/company/sustainability/governance/corporate-governance.html

コーポレートガバナンス体制図



取締役会・役員体制・ガバナンス諮問委員会

当社の取締役会は取締役8人(うち社外取締役3人)で構成され、当社の経営の意思決定を行い、取締役の職務の執行を監督する権限を有しています。なお、現在の社外取締役3人のうち2人は他企業の経営の経験者、1人は教育者であり、それぞれの立場・経験・知見に基づいた広い視野から経営の意思決定と監視を可能とする体制を構築しています。業務執行は執行役員8人を選任し、経営と執行を分

離することにより、効率的で的確な意思決定と業務遂行責任の明確化を図っています。また、取締役会の諮問機関としてガバナンス諮問委員会を設置し、取締役会は、役員を選任・解任、役員報酬並びに取締役会の実効性分析・評価などについて意見を求めることができます。

取締役会の実効性分析・評価

当社は、取締役会の実効性を高めるために、ガバナンス諮問委員会においてレビューを行った上で、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。2020年の分析・評価の結果、当社取締役会では、自由闊達で建設的な意見交換が行われ、監督機能を発揮する体制が整備されており、適切にその機能を果たしていることが確認されました。また、中期経営計画2023の策定においては、具体的かつ

客観的なデータを用いた資料説明や複数回に及ぶ審議機会の提供など、社外取締役・社外監査役の理解向上への取り組みが高く評価されました。一方で、取締役会の実効性をさらに高めるためには、グループベースでのリスク・ガバナンス管理の強化、後継者計画への関与などが重要と認識しています。当社は、こうした認識に基づき、今後とも継続的に取締役会の実効性向上に取り組んでいきます。

社外役員の独立性判断基準

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
 - (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

役員報酬制度

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

<役員報酬の基本方針>

- (1) 株主の負託に応じて経営方針を実現するために、各役員の仕事執行への動機づ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。報酬の内訳は以下のとおりです。

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

マネジメント体制

取締役			
氏名	当社における地位・担当	取締役会出席状況	主な経歴等
大森 京太	取締役会長	100% (10回/10回)	【経歴】 1972年4月株式会社三菱銀行入行。株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ取締役副社長等を経て、2010年12月当社代表取締役社長。2016年12月当社代表取締役会長。2017年12月から現職
森崎 孝	代表取締役社長 監査室担当	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銀行副頭取等を経て、2016年10月当社副社長執行役員。2016年12月から現職
水原 秀元	代表取締役副社長 コーポレート部門長	—	【経歴】 1981年4月三菱商事株式会社入社。三菱商事株式会社常務執行役員北米統括、北米三菱商事会社社長(兼)米州コーポレート事業支援室長等を経て、2020年10月当社副社長執行役員。2020年12月から現職
松下 岳彦	常務取締役 三菱総研DCS株式会社 代表取締役社長	100% (10回/10回)	【経歴】 1989年1月当社入社。人事部長、経営企画部長等を経て、2011年12月当社取締役執行役員。2016年12月当社代表取締役常務コーポレート部門長。2019年10月から現職
畔柳 信雄	社外取締役	100% (10回/10回)	【経歴】 2004年6月株式会社三菱東京フィナンシャル・グループ取締役社長、株式会社東京三菱銀行頭取。2009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、東京海上日動火災保険株式会社社外取締役、株式会社東京會館社外監査役
佐々木 幹夫	非業務執行取締役	100% (10回/10回)	【経歴】 1998年4月三菱商事株式会社取締役社長。2010年12月当社取締役(現任)
佃 和夫	社外取締役	90% (9回/10回)	【経歴】 2003年6月三菱重工業株式会社取締役社長。2010年12月当社取締役(現任) 【重要な兼職】 三菱重工業株式会社特別顧問、株式会社山口フィナンシャルグループ社外取締役(監査等委員)、ファナック株式会社社外取締役、株式会社インターネットイニシアティブ社外取締役
坂東 真理子	社外取締役	100% (8回/8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(現任)、2016年7月昭和女子大学総長(現任)、2019年12月当社取締役(現任) 【重要な兼職】 学校法人昭和女子大学理事長、昭和女子大学総長、MS&ADインシュアランスグループホールディングス株式会社社外取締役

※ 取締役 畔柳信雄、佃和夫および坂東真理子の3氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役です。

(2020年12月18日現在)

監査役			
氏名	当社における地位・担当	取締役会出席状況	主な経歴等
厚田 理郎	常勤監査役	100% (10回/10回)	【経歴】 1982年4月株式会社三菱銀行入行。株式会社三菱東京UFJ銀行監査部与信監査室長、アコム株式会社常務執行役員等を経て、2018年12月から現職
穎川 純一	常勤監査役	—	【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
松尾 憲治	社外監査役 独立役員	100% (10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特別顧問、株式会社三菱UFJ銀行社外取締役(監査等委員)、大同特殊鋼株式会社社外監査役
石原 邦夫	社外監査役 独立役員	100% (8回/8回)	【経歴】 2004年10月東京海上日動火災保険株式会社取締役社長。2013年6月東京海上日動火災保険株式会社相談役(現任)。2019年12月当社監査役(現任) 【重要な兼職】 東京海上日動火災保険株式会社相談役、日本郵政株式会社社外取締役、株式会社ニコン社外取締役(監査等委員)、東急株式会社社外監査役
川上 豊	社外監査役 独立役員	—	【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

※ 監査役 松尾憲治、石原邦夫および川上豊の3氏は、会社法第2条第16号に定める社外監査役です。

執行役員		
長澤 光太郎	専務執行役員	VCP総括
岩瀬 広	常務執行役員	ビジネス・コンサルティング部門長
鎌形 太郎	常務執行役員	三菱総研DCS株式会社専務取締役
小川 俊幸	執行役員	ポリシー・コンサルティング部門長
中村 秀治	執行役員	営業本部長、全社組織所管
伊藤 芳彦	執行役員	デジタル・トランスフォーメーション部門長
野邊 潤	執行役員	コーポレート部門副部門長
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

研究理事	
小宮山 宏	理事長
大石 善啓	常務研究理事、シンクタンク部門長
亀井 信一	研究理事
比屋根 一雄	研究理事、DX技術本部長

リスク管理

前掲の価値創造の観点から、主なリスク項目と対応策をまとめました。

リスク分野	リスクの詳細	対応策
プロジェクト管理	当社グループの事業は、主として個々のプロジェクト単位で遂行されますが、受注時に採算性が見込まれる案件であっても、納入後の不具合の発生、遂行途中でのお客様の変更要求などがあった場合や、管理が不十分で品質が低下した場合あるいは予想外の事態の発生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の透明性がより一層求められるようになっています。	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実施しています。遂行時には、注視すべきプロジェクトに対するモニタリング、採算性などに係る自動アラートの仕組みやプロジェクトマネージャーによる日々の管理に加えて、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および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取り組んでいます。
新事業	前掲の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も増えてきます。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、実施の判断を行っています。また、AIなどの新技術を利活用する事業では、当社が独自に定めた「AI事業推進の指針」に基づく事業展開を行っています。
人財	採用難や労働市場全体の流動性が高まる中、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、創造性をもつ人財を確保・育成し、活躍の機会を提供することが重要です。	採用・育成の充実、ダイバーシティの推進、育児支援制度など福利厚生充実、就業環境の整備、ハラスメント防止などの人財施策により、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。
知的財産権	当社グループでは、事業競争力確保の観点などから、知的財産を重要な経営資源と捉え、その保護に積極的に取り組むとともに、第三者の知的財産権を尊重し侵害することがないよう努めています。	知的財産権の侵害を防止するため、著作権に係る社内ルールを整備しているほか、各種研修や毎年のe-learningなどを通じた教育を実施しています。また、納入前の成果品チェックなどを実施しています。
情報セキュリティ	当社グループでは、お客様や事業パートナーなどの機密情報を取り扱っており、コンピュータウイルス感染防止やサイバー攻撃への対処などの情報セキュリティ管理は、企業の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、定期的な社員教育などの情報管理強化・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の規則化を行っています。

コンプライアンス

グループ全体でのコンプライアンス強化に取り組んでいます。

当社グループでは、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、グループ全体での強化に取り組んでいます。

具体的には、各部署に「コンプライアンス担当」を置き、コンプライアンス統括部署との連携を図るとともに、身近なテーマについて職場単位で議論する研修やe-learningなどによる社員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、コンプライアンスに違反する行為の早期発見および是正に努めています。

2020年は、役員・社員の日々の判断・行動のよりどころとなる「行動規準」を、社会の要請および今後の当社グループの事業展開をふまえた内容に改定し、職場ディスカッションやe-learningを通じて浸透を図りました。

新たな行動規準(改定版)

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。

www.mri.co.jp/company/sustainability/governance/guideline.html

株主・投資家様とのコミュニケーション

第51回定時株主総会(2020年12月)は、新型コロナウイルスの感染拡大防止の観点から、予防策を徹底した上で開催しました。映像などを用いてわかりやすい事業報告に努めるとともに、その結果を即日当社ウェブサイトにて公開しました。

また、「株主向け報告書」を年2回発行し、業績の報告や事業活動・提言活動をご紹介するとともに、株主アンケートを実施し、株主の皆様とのコミュニケーションに努めています。

投資家・アナリストの皆様などを対象としたIR活動では、情報開示の基本原則に基づき、事業活動、経営戦略などへの理解を深めていただくため、積極的にわかりやすく説明

するよう努めています。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つなげていきます。

代表取締役社長から業績、中期経営計画の進捗などを直接説明する場として、本決算と第2四半期決算時に決算説明会を開催しています。個別取材への対応やスモールミーティングの実施など、コミュニケーションの充実に継続的に取り組んでいます。また、2020年9月期には、個人投資家の皆様向けの説明会も開催しました。

フェアディスクロージャーの一環として、海外投資家を意識した英語版での情報発信の充実も図り、当社ウェブサイト「投資家情報」のページで公開しています。



第51回 定時株主総会招集ご通知

開催日時	2020年12月18日(金曜日) 午前10時(受付開始予定:午前9時)
開催場所	東京都千代田区永田町二丁目10番3号 当社本社4階会議室
決議事項	第1号議案 剰余金処分の件 第2号議案 取締役8名選任の件 第3号議案 監査役2名選任の件
送達(書面)又はインターネットによる議決権行使期間	2020年12月17日(木曜日)午後5時15分まで

証券コード: 3636

MRI 株式会社三菱総合研究所

社外からのメッセージ

社会課題解決企業としての行動力への期待

三菱総研グループは創立50周年を迎え新しいステージに踏み出そうとしています。それを端的に集約したのが「新経営理念」です。「豊かで持続可能な未来を共創する」というミッションや、「あるべき未来を問い続け変革を先駆ける」というビジョンからは新たなスタートへの熱意が伝わってきます。

新しいステージにおいては現在の状況に関わる情報を収集分析し、斬新な視点を提供する報告書をまとめ高い理念を提言することにとどまらず、それを統合し、社会実装にまで持ち込む行動力をもつ組織であることが求められています。行動変容をもたらす説得力も不可欠です。

企業として財務の健全性を保つことは必要ですが、それが目的ではなく社会にインパクトを与え、社会的課題を解決することで豊かな社会の実現を目指していただきたいと願っています。



社外取締役
坂東 真理子

「守り」と「攻め」に向けたガバナンス

コロナ禍による社会生活の不可逆的な変化、DXの進展など、世界は著しいスピードで変化しています。この変化は無目的なものであってはならず、SDGsの考え方に見られる地球全体を見据えた持続可能なものでなければなりません。このような困難ではあるがエキサイティングな新しい時代の知的な先導者としての三菱総研グループの役割はますます大きなものになっています。

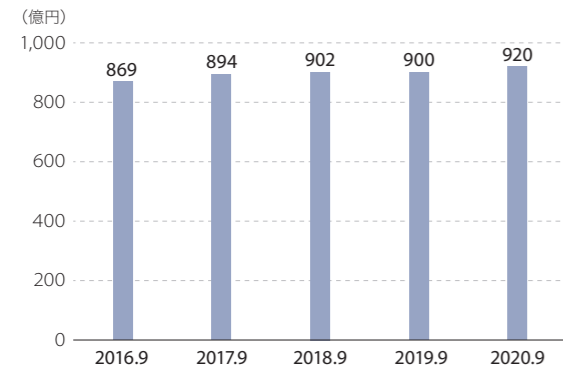
三菱総研グループがこの役割を果たして世界に貢献していくには、しっかりした「土台」つまりガバナンスが不可欠です。そして、三菱総研グループのガバナンスが「守り」だけでなく、今後の発展、世界への貢献に向けた「攻め」の側面においても十分に機能していくことを期待しています。



弁護士
國廣 正

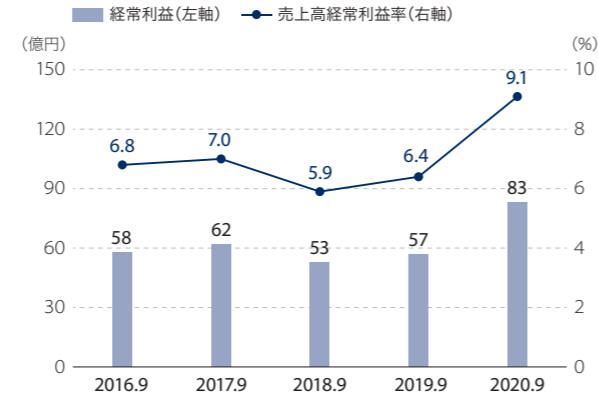
財務ハイライト

売上高



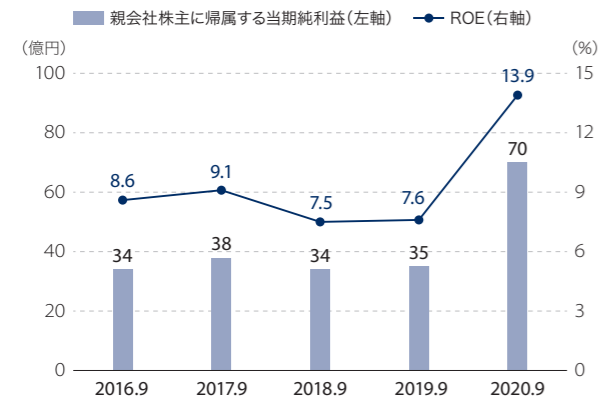
中期経営計画2020の3大改革、「事業ポートフォリオ改革」、「ビジネスモデル改革」、「働き方改革」が奏功し、シンクタンク・コンサルティングサービス(TTC)、ITサービス(ITS)の両セグメントともに増収を達成しました。

経常利益／売上高経常利益率



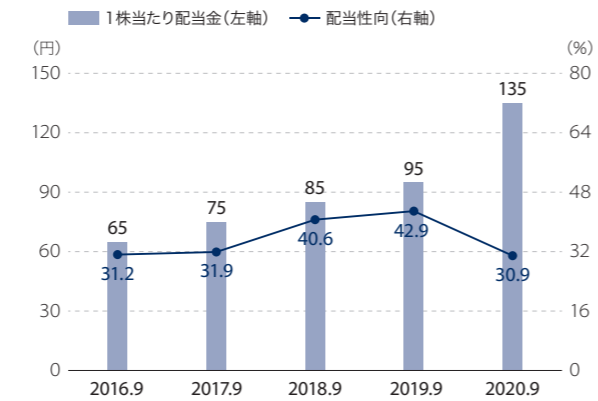
シンクタンク・コンサルティングサービス(TTC)に一時的な持分法投資利益があったものの、その要因を除いても過去最高水準の経常利益を達成しました。

親会社株主に帰属する当期純利益／ROE



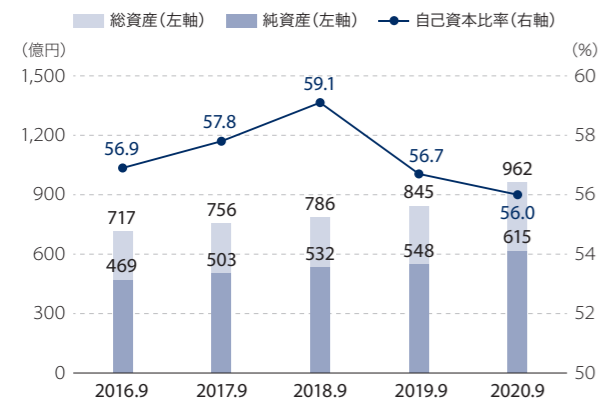
経常利益の大幅な増益に伴い、親会社株主に帰属する当期純利益についても過去最高益となりました。

1株当たり配当金／配当性向



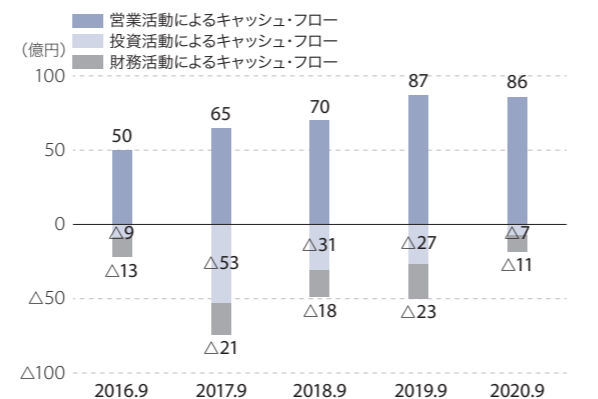
継続的な安定配当を基本に、業績や財務健全性のバランスなども勘案しつつ配当水準の引き上げに努めています。

総資産／純資産／自己資本比率



事業戦略に基づく戦略的投資を行いつつ、引き続き高水準の財務健全性を維持しています。

キャッシュ・フロー



安定的に営業CFを創出し、営業CFの範囲内での投資・配当を実施しています。

非財務価値指標

中期経営計画2023では、当社の目指す姿(社会像・企業像)実現のために3つの基本方針(VCP経営、連結経営、新常態経営)や5つのVCP重点分野を定めています。これに基づく企業活動の指標として、従来の財務価値(事業の成長)のほかに、非財務価値(人と組織の成長)を設定しました。

当社、DCS個別目標の従業員数加重平均を、グループの連結目標として設定しています。

区分	指標	現状・目標 (2020年度⇒2023年度)	中期経営計画2023に基づく 指標化の背景
知的価値※	公式サイトでの研究・提言発信数	12 ⇒ 20(件/年)	<ul style="list-style-type: none"> シンクタンク・コンサルティング事業からの高品質な研究・影響力のある提言の発信を通して社会に価値を提供 社会と当社グループとの関係構築の入口として当社公式サイトを位置づける
社会関係価値※	ベンチャー企業との連携・協業数	・会員数 120社⇒170社 ・協業・共同事業化件数 0件⇒1件以上	<ul style="list-style-type: none"> 社会実装を通じた社会課題解決は、当社グループだけでは成し得ず、特徴をもつベンチャー企業とのオープンイノベーションが必要
人的価値 (ダイバーシティ)	女性採用比率	30% ⇒ 35%	<ul style="list-style-type: none"> ダイバーシティの観点は多様だが、新常態経営の実現を通して、まずは女性が長期に活躍でき、優秀な女性が多数応募する会社を目指す
	女性管理職比率	+5% (管理職定義変更予定)	
ワーク・ライフ・バランス (ESG)	育休取得率	女性 100% ⇒ 100% 男性 10% ⇒ 30%	<ul style="list-style-type: none"> 社会潮流を先駆ける働き方を推進し、ライフステージを問わず、多様なニーズに応じた、社員が働きやすい会社を目指す
	有休取得率	65% ⇒ 75%	
	リモートワーク環境整備率	93% ⇒ 95%	
環境影響 (ESG)	再生可能エネルギー比率	2030年 60% 2050年 100%	<ul style="list-style-type: none"> 「温室効果ガス排出ゼロ・脱炭素社会」を世界的な社会目標として認識 エネルギー関連事業を手掛ける企業として、目標達成に向け自ら積極的に実践
健康経営 (ESG)	再検査受診率	60% ⇒ 100%	<ul style="list-style-type: none"> 社会的・経済的にも健全な健康寿命延伸には未病・予防医療的アプローチが重要であり、再検査受診率の向上が寄与 ヘルスケア関連事業を手掛ける企業として、再検査受診率を指標に位置づけ、社員の心身の健康実現を目指す

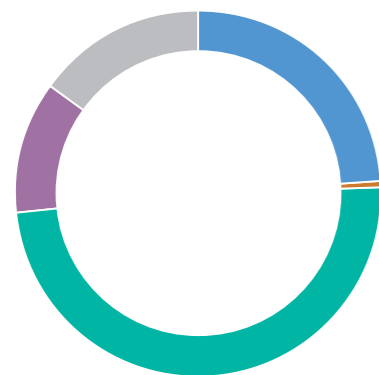
※ 知的価値・社会関係価値は、当社の単体指標とします

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 森崎 孝 代表取締役副社長 水原 秀元
理事長	小宮山 宏
資本金	63億3,624万円
従業員	977人(単体) 4,133人(連結) (2020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

株式の状況 (2020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 4,247名
- 所有者別持株比率



金融機関	24.08%
金融商品取引業者	0.37%
その他の法人	48.90%
外国法人等	11.70%
個人・その他	14.95%

■ 大株主 (上位10名)

株主名	株式数(株)	持株比率 (%)
三菱商事株式会社	975,076	5.93
三菱重工業株式会社	975,000	5.93
三菱電機株式会社	902,200	5.49
三菱ケミカル株式会社	834,000	5.07
三菱総合研究所グループ従業員持株会	752,180	4.57
三菱マテリアル株式会社	741,600	4.51
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	697,500	4.24
三菱UFJ信託銀行株式会社	598,574	3.64
三菱地所株式会社	598,500	3.64
AGC株式会社	598,500	3.64

(注) 持株比率は、自己株式(377株)を控除して計算
自己株式には、「役員報酬BIP信託」が保有する当社株式(168,999株)は含まず

■ 所有者別分布状況

	株主数(名)	構成比 (%)	株数(千株)	構成比 (%)
金融機関	25	0.59	3,955	24.08
金融商品取引業者	24	0.57	62	0.37
その他の法人	104	2.45	8,031	48.90
外国法人等	155	3.65	1,921	11.70
個人・その他	3,939	92.74	2,455	14.95
合計	4,247	100.00	16,424	100.00

(注) 株数は百の位を切捨て

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

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 松下 岳彦
資本金	60億5,935万円
従業員	2,178人(単体) 2,949人(連結) (2020年9月30日現在)
重要な子会社	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MDビジネスパートナー 東北ディーシーエス株式会社 株式会社ユービーエス 株式会社アイ・ティー・ワン MRIDCS Americas, Inc. HRソリューションDCS株式会社

エム・アール・アイ ビジネス株式会社 MRI Business, Inc.

本社所在地	〒100-6105 東京都千代田区永田町二丁目11番1号 山王パークタワー5階
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	62人(2020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.

本社所在地	〒100-6105 東京都千代田区永田町二丁目11番1号 山王パークタワー5階
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	145人(2020年9月30日現在)



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。



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。

株式会社 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(広報部)

www.mri.co.jp

発行：2021年4月