



2021年9月期

三菱総研  
グループレポート  
**2021**

# 目次

	経営理念	2
	<b>I 三菱総研グループの価値創造</b>	<b>3</b>
	成長の軌跡／目指す未来	5
	価値創造モデル	7
	価値創造の現在地	9
	<b>トップメッセージ</b>	<b>11</b>
	<b>II 3つの価値の循環・最大化を目指して</b>	<b>17</b>
	特集   社会課題解決ストーリー	19
	Focus   コレクティブ・インパクトの創出を目指して	43
	「中期経営計画2023」の全体像	45
	「中期経営計画2023」の進捗	50
	<b>III 価値創造を支えるESGの取り組み</b>	<b>63</b>
	<b>E</b> 環境	65
	<b>S</b> 社会	69
	<b>G</b> コーポレートガバナンス	83
	企業データ	95
	会社概要	97

## 編集方針

本統合レポートは、「未来を問い続け、変革を先駆ける」をビジョンに、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、国際統合報告評議会(IIRC)のフレームワーク、経済産業省「価値協創ガイダンス」など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

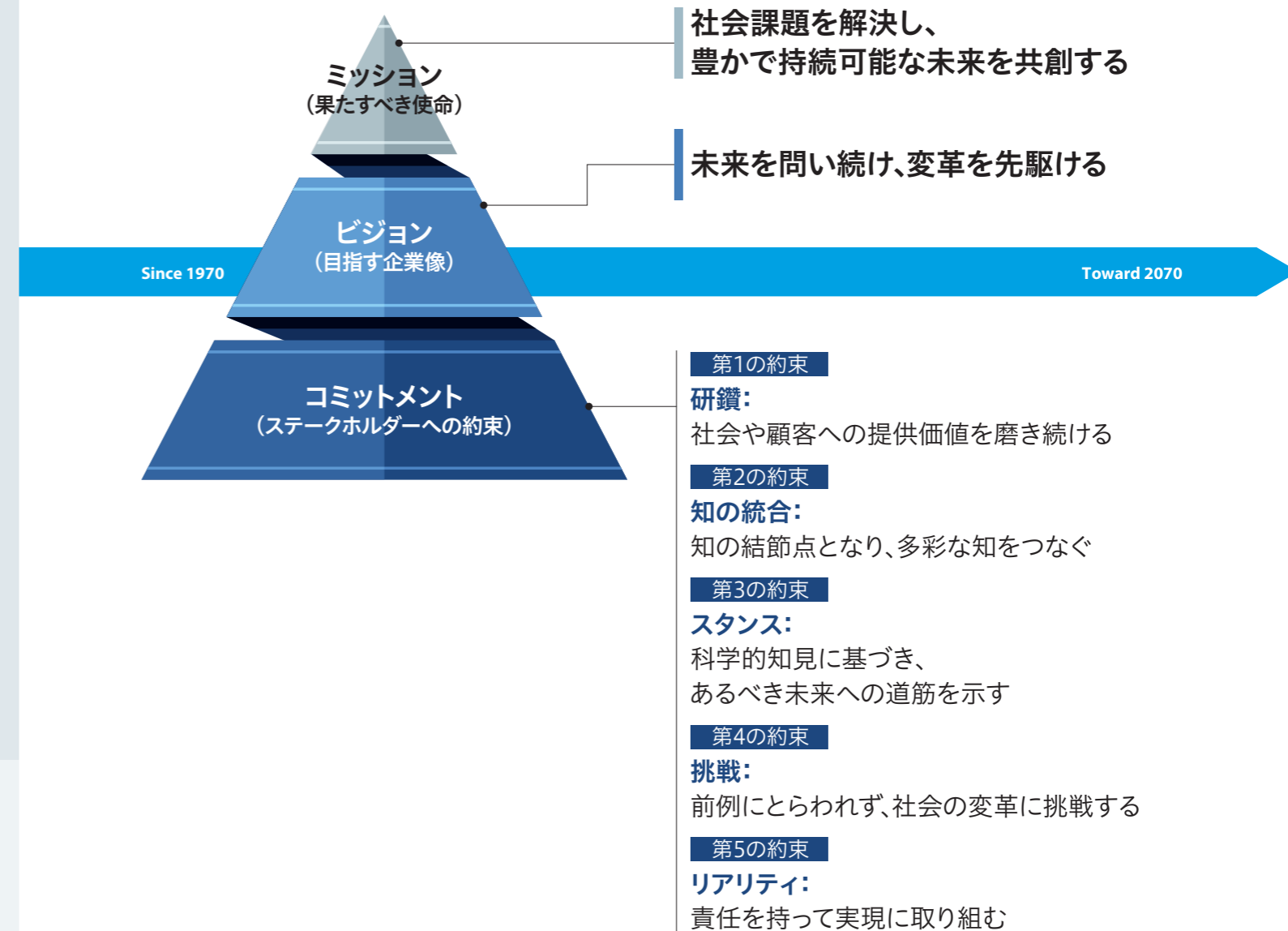
ものではなく、何らかの保証・約束をするものではありません。記載されている意見や見通しは、レポート作成時における当社の見解であり、その情報の正確性および完全性を保証または約束するものではありません。将来の業績は当社の見込みとは異なる可能性があります。

## 対象期間

原則として2021年度(2020年10月～2021年9月)を対象としていますが、一部に2022年度(2021年10月以降)の内容も含まれます。

# 経営理念

当社は、2020年9月に迎えた創業50周年を機に、これまで培ってきたシンクタンクとしての強みを「継承」とともに、次の50年に向けて積極果敢な「変革」に取り組むという決意を込め、新たな経営理念を策定しました。当社は、「果たすべき使命(ミッション)」「目指す企業像(ビジョン)」「ステークホルダーへの約束(コミットメント)」をもとに、社会課題解決企業として、ステークホルダーの皆様とともに『100億人・100歳時代』の豊かで持続可能な社会を実現していきます。







**MRI**  
**三菱総合研究所**  
 Mitsubishi Research Institute

Since 1970 Toward 2070



## 未来を問い続け、 変革を先駆ける。

当社は、1970年の創業以来、常にあるべき未来を問い、社会変革を実現する事業創出と社会実装を自らの使命としてきました。その使命を果たすために、当社は社会変革を先駆ける多彩で高度な「知」を経営の柱と位置づけ、これら知を生み出すプロフェッショナル「人財」の育成に注力。さらに、グループ内外の人的ネットワークである「共創基盤」を活用した連携を通じてさまざまな社会課題解決の実現にまい進しています。同時に、多様なステークホルダーとともに対話を重ね、E(環境)・S(社会)・G(ガバナンス)への対応を強化しながら競争力や成長力の源泉となる「知・人財・共創基盤」に継続的に投資しています。

この章では、当社のビジネスモデルと、その現在地を紹介します。

- 社会課題解決に向けた提言(2021年)  
**20件**  
「2050年カーボンニュートラル実現に向けた提言」  
 「ウイズコロナ下での世界・日本経済の展望」など
- 社会課題解決に向けたプロジェクト総数(2021年)  
**1,359件**  
官公庁:565件 民間:794件
- 社会課題解決に向けた連携体制(2021年)  
 未来共創イニシアティブ(ICF)会員数  
**553法人**  
地方自治体:151法人 企業:132法人  
 スタートアップ:155法人 大学研究機関等:115法人
- 社会課題解決を支える  
 多様で高度なプロフェッショナル人財(2021年)  
 研究員数  
**860人**  
 情報処理技術者試験等合格者数  
**1,191人**

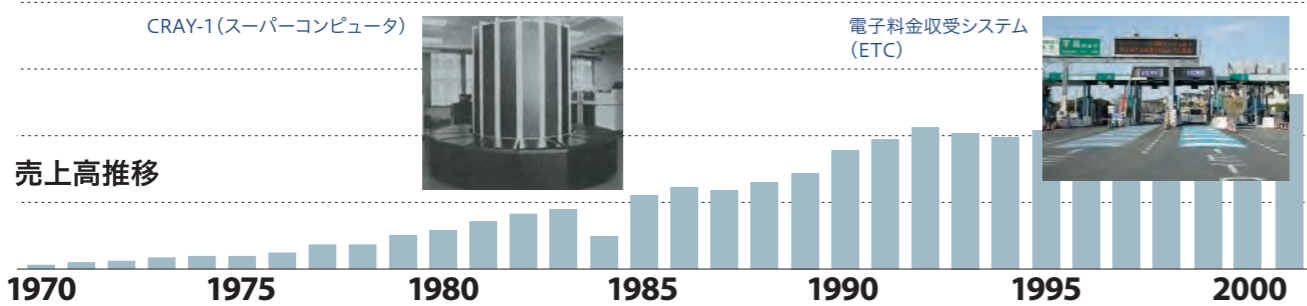
- 社会価値の創出
- 人財  
 職のミスマッチ解消(転職率)  
**5%(2021年) ▶ 10%(2030年)**
- エネルギー  
 脱炭素社会の構築(再エネ比率)  
**18%(2019年) ▶ 36-38%(2030年)**
- ヘルスケア  
 健康寿命の延伸  
**72.68歳(男性2019年) ▶ 75歳(2040年)**
- 食農  
 食料自給力の維持・強化  
 ・国内農業生産額  
**9兆円(2020年) ▶ 8.5兆円(2050年)**  
 ・経営耕地面積  
**325万ha(2020年) ▶ 250万ha(2050年)**



# 時代の羅針盤となる「未来志向のシンクタンク」から、持続可能な未来を実装する「社会課題解決企業」へ。

当社は1970年、本格化する情報社会を見据え、三菱創業100周年記念事業として三菱グループ27社の出資により設立されました。以来、「独立・学際・未来志向」を基本理念に据えるシンクタンクとして、時代の羅針盤となるべく国内外の重要プロジェクトに参画、お客様や社会の課題解決に貢献してきました。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)の事業を確立し、1990年代は官公庁に向けた政策立案支援業務で揺るぎないポジションを確立。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。近年は、調査・研究・政策支援・経営戦略サポートを行う「シンクタンク・コンサルティング事業」と、ICTソリューションサービスを提供する「ITサービス事業」の連携を加速。お客様の要請に応え「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、社会課題解決企業としての価値を継続的に創造・拡大し続けています。さらに2020年の創業50周年を機に、次の50年を「豊かで持続可能な未来」とする新たな経営理念のもと、「社会価値」「非財務価値」「財務価値」の循環・拡大に向け、取り組みを加速しています。



Since 1970

Toward 2070



事業機能の広がり

■:主な出来事 ●:主なプロジェクト

## 1970年代

時代の羅針盤を目指して学際的な調査研究を開始

- 三菱総合研究所創業
- ダイヤモンドコンピューターサービス(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

## 1980年代

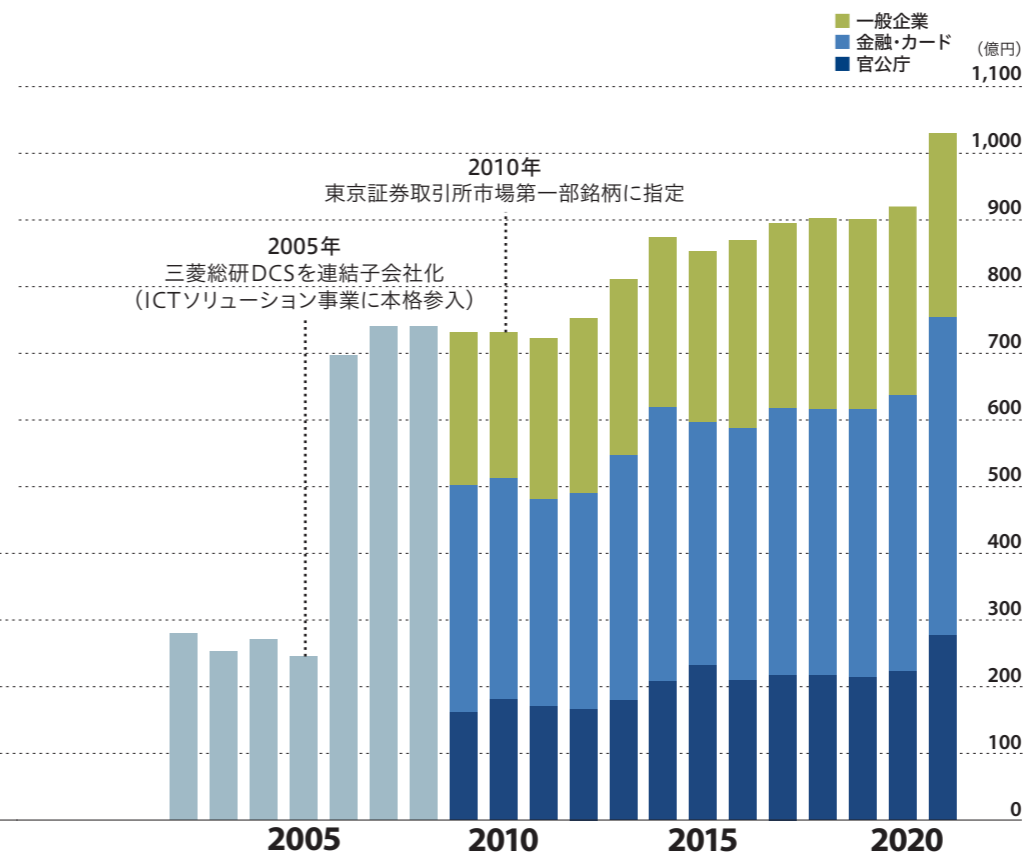
国内外の重要プロジェクトに参画

- 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)を導入
- 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

官公庁の政策立案、設計・実証支援業務を拡大

- 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



浪江町谷津田地区メガソーラー発電所



スリーエックス 革新的なテクノロジーとコミュニティがもたらす未来

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

## 2000年代

未来共創へソリューション事業を本格化

- 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
- CO<sub>2</sub>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年代

Think & Actシンクタンクとして研究・提言から社会実装までを推進

- 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)
- 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
- 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

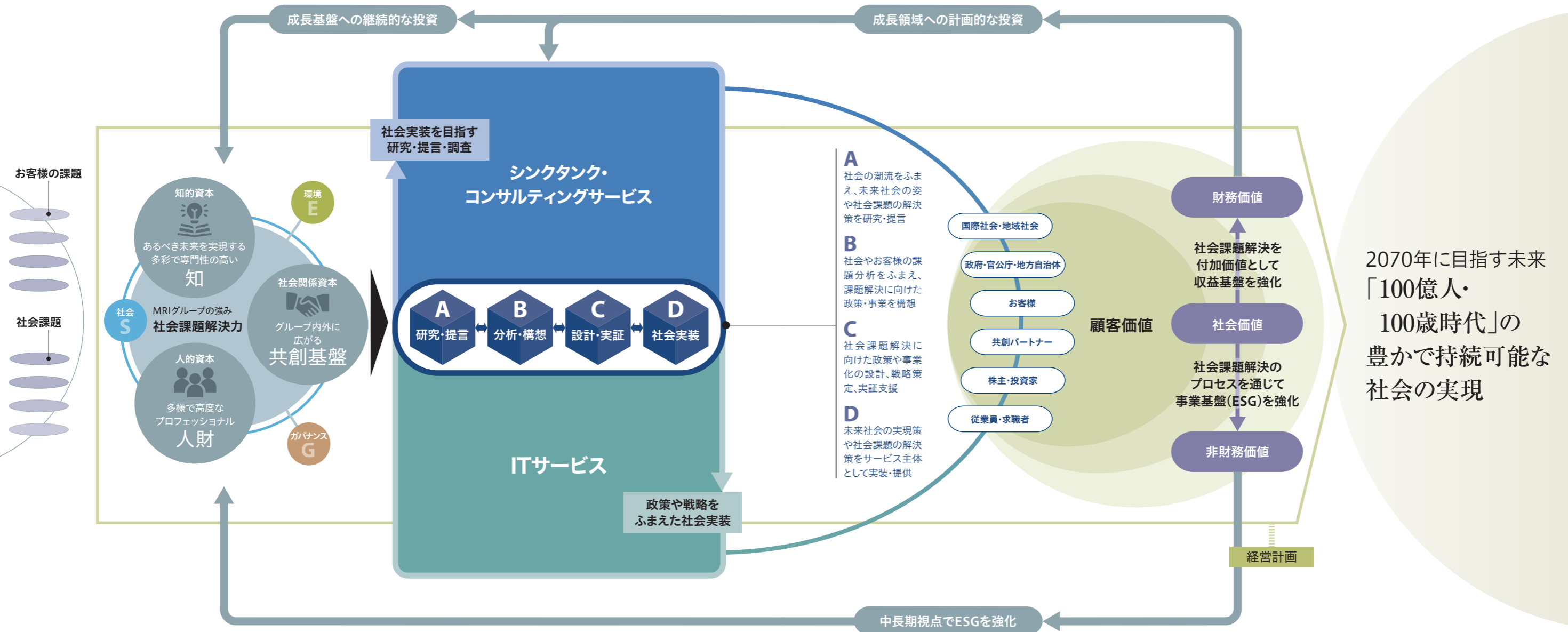
## 2020年～

次の50年を見据えた新たな経営理念を策定

- 創業50周年を機に経営理念を刷新
- DX事業部門を設置
- ベトナムとUAEに営業拠点開設
- TCFDへの賛同表明
- 仏ForePaaS、英BVG Associatesなどと提携、パートナー連携拡大
- 50周年記念研究(50年後の「目指す未来社会」の設計とその実現方策を研究)
- 新型コロナウイルス感染症AIシミュレーション事業



「知」「人財」「共創基盤」を融合して、  
多彩な分野で当社ならではの社会課題解決力を発揮。  
「あるべき未来社会」を共創していきます。



お客様の課題をすべての起点に  
社会課題解決力を発揮

当社は、「社会課題を解決し、豊かで持続可能な未来を共創する」という使命を果たすために、さまざまな分野のプロジェクトに取り組んでいます。その推進力が、あるべき未来を実現する多彩で専門性の高い「知」と、それを生み出す高度なプロフェッショナル「人財」、グループ内外に広がる「共創基盤」から成る当社の強み、ユニーク性です。当社は、これら強みを融合した「社会課題解決力」をコア・コンピタンスとして社内外のプロフェッショナル、ビジネスパートナーと連携し、日々新たな提言や解決策を創出しています。

研究・提言から社会実装までを担う  
価値創造サイクル「VCP経営」を推進

当社は、お客様の課題解決や社会変革を着実に実現していくために、「VCP(Value Creation Process)」と呼ぶ価値創造サイクルを実践しています。これは、「A:研究・提言」「B:分析・構想」「C:設計・実証」「D:社会実装」という社会課題解決に必要な各プロセスにおいて、常に前後のプロセスと最終的な「社会実装」までを意識して業務を遂行する仕組みです。当社は、この仕組みを活用し、各業務の担い手が知見や手法を共有することで、高品質なアウトプットを創出しながら社会実装につなげています。

政府・地方自治体・企業など多種多様な  
お客様の課題と向かい合いながら

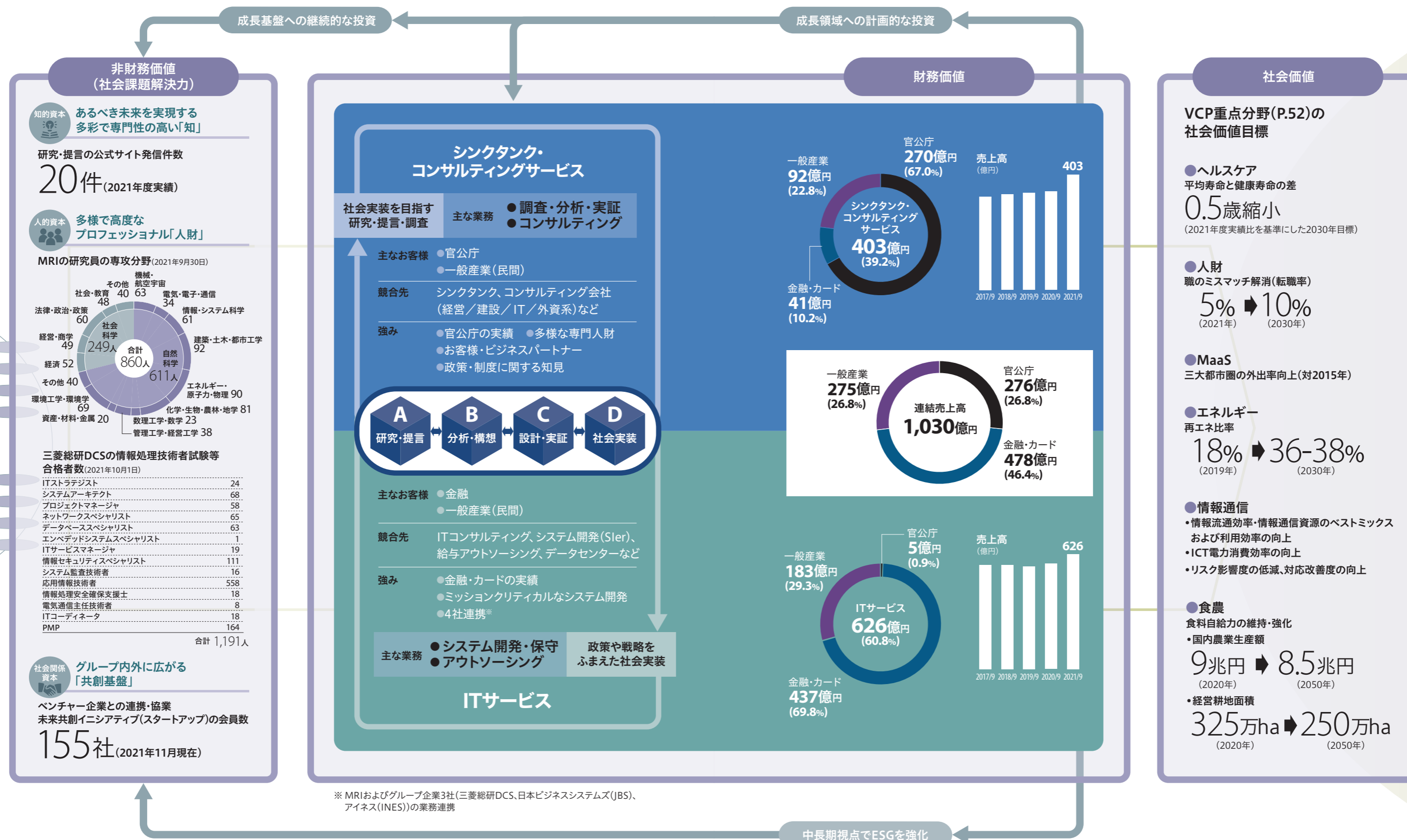
当社は創業以来、政府・地方自治体・企業などのお客様とともに多彩なプロジェクトに挑戦してきました。課題先進国・日本は今、グローバル化、技術革新、気候変動、ウズ/ポストコロナの経済再生、地方創生、少子高齢化など、構造的・複合的な重大テーマが山積しています。そこで当社は、知見やノウハウを結集し、多様な顧客基盤や産官学のネットワークと連携。高度なマネジメント力を発揮してプロジェクトを成功へと導いています。

中長期の視点で「社会価値」「非財務価値」  
「財務価値」の持続的な向上を目指す

当社は、プロジェクトを通じて顧客価値の最大化を図るとともに、VCP経営を通じた社会変革、すなわち「社会価値」の創出を目指しています。社会価値創出を通じて、「非財務価値」——人財や組織の力、環境対応やガバナンスの実効性を高め、「E(環境)・S(社会)・G(ガバナンス)」への対応を強化しています。あわせて、社会価値・非財務価値からもたらされる売上・利益などの「財務価値」を高め、それらを成長事業や非財務資本に継続的に投資することで、3つの価値の「好循環」と「最大化」により成長していくことを目指しています。



社会課題起点のプロジェクトを通じて  
3つの価値——社会価値・非財務価値・財務価値の  
循環・最大化を目指しています。







株式会社三菱総合研究所  
代表取締役社長  
藪田 健二

## 不確実性が高まる今こそ、グループ・シナジーを最大限に発揮して革新的な提言から変革の社会実装までをリードしてまいります。

2021年12月に社長に就任いたしました藪田です。

前職の三菱UFJ銀行では、マクロ経済・金融調査業務や広報・企画業務、大企業法人取引業務などに従事しましたが、銀行経営の一翼を担い、大企業のお客様の生き残りをかけた経営努力に向き合う中で、社会潮流・社会課題への感度とDXなどテクノロジー活用の巧拙が企業の盛衰を決することを実感してまいりました。

当社は社会課題解決をパーパスに掲げ、シンクタンク・コンサルティングサービスとITサービスを一体的に運営することで、政策提言から社会実装までを一貫して手掛ける変革に挑戦しています。そんな当社が新たな50年に踏み出す重要な節目で、金融ビジネスで培った私の実感、現場感覚を活かせることに大きな喜びと責任を感じています。

ひとつひとつの課題と向かい合いながら、変革を加速し、経営理念の具体化を実現することが私の使命であり、全力を尽くしてまいります。

### 「唯一の正解がない時代」に求められる存在として

2021年は年頭から新型コロナへの対応を余儀なくされた1年でした。感染症の拡大はVUCAと呼ばれる不確実性の時代を一段と加速させ、3つのメガトレンドを顕在化させました。ひとつは、米中対立に象徴されるグローバルなパワーバランスが不安定化したことです。また、行き過ぎた資本主義の弊害として格差が拡大し、社会の分断が広がりました。さらに、経済成長の副作用として地球温暖化や大量の資源消費が喫緊の課題となっています。

私は、これら事象は一過性のものではないと見ています。また、コロナ禍が終息した後も新常态(ニューノーマル)への構造

的転換をもたらす要因となり、社会や企業、個人生活に抜本的な変革を迫るものと考えます。

これらメガトレンドをふまえ、この1年、世界はポストコロナ時代に向けた新たな動きを見せはじめています。欧米では経済活動をいち早く再開し、消費回復の勢いが増していますが、感染拡大の見通しは予見しづらく今後も一進一退の状況が続くと思われま。一方、国内においては、欧米に比して感染者数も死者も少なく、オリンピック・パラリンピックが開催されるなど政治的・社会的な安定感は維持しつつも、サプライチェーンの分断や消費の停滞などによって経済活動は依然低調です。

このように、不確実で、かつ先行きに必ずしも唯一の正解がない時代に私たちは生きています。では一体、何を抛り所に、どこを目指して何をどう変革していかなければ良いのでしょうか――。

私は、その問いの中にも、当社が社会に存在する意味があると考えています。

### 社会課題解決と未来社会の実現をもたらす「変革」に直接コミットする

当社は、1970年に創業して以来、過去や現在からの延長線上に未来を描くのではなく、時代ごとの価値観や、俯瞰的かつエビデンスに裏打ちされた課題分析に基づいて未来を予測し、目標とする社会像からバック・キャスト思考で行政や地方自治体、企業が成すべき政策や成長戦略を提言する総合シンクタンクとして歩んできました。こうした姿勢と、培ってきた産官学の幅広いネットワークや政策・制度への理解、先端技術に関する科学的知見、緻密なデータ分析力などの強みは、AIやICTなど科学技術の飛躍的な進展によって知識やデータが膨大に蓄積された世界においてますます強く求められるものと考えています。



加えて、地政学的リスクや資本主義の在り方、エネルギー安全保障を含めた脱炭素社会へのシナリオ、DX戦略などのテーマについては、多くの政策・施策で社会的・政治的な意見対立があるのが現実です。こうした中、私は、産官学にわたる多種多様なプロジェクトを手掛けてきた当社には、対立軸のあるテーマを解きほぐし、次の成長につなげる最適解を導き、社会課題解決と未来社会の実現をもたらす「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ると考えています。今こそ培ってきた強みを軸に、未来社会のオピニオン・リーダーを目指すべき。社会課題をともに解決していくビジネス・パートナーへと飛躍すべき。そんな想いをともに当社の力を最大限に発揮していきたいと考えています。

## 経営者としてのミッションは社員たちとともに経営理念を実践していくこと

こうした想いを抱くひとつの契機となったのが、創業50周年にあたる2020年に策定された新たな経営理念と、その策定プロセスです。

「社会課題を解決し、豊かで持続可能な未来を共創する」というミッション、「未来を問い続け、変革を先駆ける」というビジョン、ステークホルダーに対する5つのコミットメントから成る新たな経営理念は、先達から受け継いできた強みを「継承」とともに、山積する社会課題の解決に向けてより積極的な「変革」に挑戦していくという決意を込めた、次の50年への羅針盤となるものです。また、その源流には「すべては社会のため」「フェアプレーに徹する」「グローバルな視野をもつ」という三菱三綱領があります。新たな経営理念は、社会に常に新しい世界観を提示し、既存の概念を再定義し続けてきた三菱グループ企業らしさをあわせもつものと自負しています。

さらに、この経営理念は当社の社員たちのボトムアップ型の議論から生まれています。社員たち自身がつくり上げた経営理念は、当社の現状の課題を正面から捉えた健全な危機感から発しているものであり、「未来はこうありたい」「きっとできる」という想いが詰まっています。

策定プロセスを通じて高まった社員たちのモチベーション、

そのモメンタムを一層高めていくことが私の経営者としての大きな仕事となります。そして、新たな経営理念を羅針盤として「変革」を体現していく第一歩となる経営計画が、2021年度を初年度とする3カ年の「中期経営計画2023(中計2023)」です。

中計2023における最大の目標は、山積する国内外のさまざまな社会課題解決に向けたコンセプトや方策を、国や地方自治体、企業に提言、情報発信すると同時に、自らその実現・実装に取り組み、当社の「社会価値」を高めていくことです。そして、社会課題解決を起点とした価値創造のプロセスを通じて、自社と社会の持続的な成長を支える「E(環境)」「S(社会)」「G(ガバナンス)」に関わる「非財務価値」を高め、その結果としての「財務価値」を高めていく——3つの価値の循環・最大化を継続していく、社会に真に役立つ企業グループとなることを目指しています。

唯一の正解がない時代にあって、課題解決に向けて当社単体だけで対応できることには限界があります。当社は2000年代以降、従来の「A:研究・提言」「B:分析・構想」「C:設計・実証」というシンクタンク機能に加えて、三菱総研DCSなどIT企業をグループに迎え入れ「D:社会実装」機能を強化してきました。しかしながら、昨今の目覚ましい技術革新と社会変革をリードする国内外の巨大テック企業と競うためには、まだまだ社会実装力を高めていく必要があるというのが率直な思いです。

そこで中計2023では、AからDまでの事業機能を密接に連携させ、ビジョンを共有しながら一貫したプロセスを遂行していく「VCP経営」を柱に、グループ会社とのより緊密な機能連携(VCP連携)を実現する「連結経営」、ポストコロナ時代の新たな社会の姿や働き方を視野に入れた社会課題解決に注力する「新常态経営」を基本方針としています。

## 「中期経営計画2023」の目標に向けて財務価値も堅調にスタート

3つの基本方針と、社会実装に直結する協業・共創体制の拡充を前提として、中計2023では、事業面においては「成長事業改革(DX事業、ストック型事業※1、海外事業)」「基盤事業改



革(リサーチ・コンサルティング事業、金融・カード事業)」「シンクタンク事業改革(シンクタンク事業)」を、基盤面では「人財・風土改革」「経営システム改革」の5つの改革を断行し、社会・非財務・財務の3つの価値をバランス良く拡大していきます。

このうち、初年度の「財務価値」向上を支えた取り組みとして、まず「成長事業改革」では、その牽引役として位置づけるDX事業において、デジタル・トランスフォーメーション部門を新設したことで、金融・カード事業に強みをもつ三菱総研DCSとの協業が軌道に乗り、一体化という新たな段階に進展しています。加えて、JBS、INESという個性の異なるグループ企業と商材・サービスのクロスセルを推進するなど、今後の収益拡大に向けた4社協業体制が進捗しました。ストック型事業においては、卸電力取引向けオンライン情報サービス「MPXサービス」やエントリーシート優先診断サービス「PRaiO®※2」、地域課題解決型デジタル地域通貨サービス「Region Ring®」などで実績を積み重ねました。海外事業については、2020年末以降に開設したベトナムとUAEの拠点が本格稼働し、社会課題先進国・日本の知見・ノウハウを現地の社会課題解決に活かす協業ネットワークづくりが進みました。

「基盤事業改革」においては、当社の収益基盤である「リサー

チ・コンサルティング事業」において、新型コロナ、5Gなどをキーワードとする引き合いが増加、長期にわたる金融機関の大型システム統合案件を担う「金融・カード事業」とともに業績を支えました。この傾向は今後も継続し、2022年度業績を下支えするものと期待していますが、同時に、これまでの受託開発型から、目指すべき未来社会や社会実装を視野に入れた事業戦略マップなどを活用して、事業の質的改革——お客様のニーズに応えるだけでなく、常に社会実装を意識した提案型の業務へとシフトしていきます。

「シンクタンク事業改革」においては、脱炭素社会に向けた提言が政策に反映され、MRIフォーラムも好評を博すなど、着実な実績を挙げることができました。今後も政策提言機能の一層の強化を図り、未来社会の創造に貢献する、社会に一石を投じる骨太のオピニオン・リーダーであり続けたいと思います。

これら活動の結果、中計2023初年度は、売上高が初めて1,000億円を超え、経常利益75億円、ROE9.1%とほぼ計画どおりに進捗し、2023年度目標である経常利益100億円、ROE10%の達成に向けて堅調なスタートを切ることができました。

※1 ストック型事業：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  
※2 PRaiO®：株式会社マイナビの登録商標

## VCP重点8分野を通じた「社会価値」を創出

中計2023における「社会価値」の創出に関しては、事業ごとにVCP経営を意識した取り組みを進めているほか、「VCP重点分野」を定めて各事業本部横断、グループ一体となって社会課題解決につながる提言や社会実装に注力しています。初年度は、「ヘルスケア」「人財」「MaaS※3」「エネルギー」「情報通信」の5分野に加えて「食農」「循環」「レジリエンス」を新たなテーマとしました。

すでにヘルスケア、人財、エネルギーなどの分野ではVCPのAからDまでをつないだ具体的な取り組みが進んでいます。例えば人財分野では、時代の変化によって仕事内容と能力にギャップが生じ、希望の仕事に就けない、人財を確保できないという社会課題が生まれていることから、「学び・成長・活躍」の



機会提供によりギャップを解消する「FLAPサイクル®※4」の普及に努めるなど、人生100年時代に多様な人々が活躍できる社会の実現を支援しています。

これら社会価値に関しては、社会へのポジティブな影響を正確に算出し、ステークホルダーの皆様に対して財務価値・非財務価値向上につながる中長期的な成長ストーリーとして説明していくことが当社の求心力を高めていく上で非常に重要になります。そこで「人財」面では、ジョブマッチングサービスやユニーク人財就業支援サービスの事業化を進めていますが、今後も8つの分野それぞれで最もふさわしい中長期の社会価値目標、事業貢献目標(KPI)を定めていくよう、社内外で議論を重ねてまいります。

※3 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

※4 FLAPサイクル®：個人が将来のスキルアップのために必要となる知識などを計画的に学ぶ仕組み

## 社会課題解決力とESGの両面で「非財務価値」を強化

中計2023における「非財務価値」の創出については、企業理念に照らして「社会課題解決力の向上」と「ESG活動を通じたステークホルダーへの責任ある経営」をテーマに、「人財・風土改革」「経営システム改革」を進めています。

社会課題解決力向上については、知的資本強化の面から、俯瞰的かつ独創的な研究活動を通じ、実際の政策につながる質の高い提言を維持することができたと考えています。また、社会関係資本強化の面では、有識者・お客様・グループ・パートナー連携による共創基盤の強化を掲げており、2021年に組織再編した「未来共創イニシアティブ(ICF)」の会員数が553社となるなど順調に進捗しています。人的資本という観点からは、初年度に一部の社員にジョブ型の要素を取り入れた人事制度適用、兼職の導入など、強みである専門性と多様性をさらに磨いていく取り組みが始まっています。また、2021年3月に「新常態の働き方(骨太方針)」を打ち出し、個人が柔軟かつ自律的に働くことのできる環境を整備しています。「経営システム改革」では、VCP経営の推進、総合的なリスク対応力向上、グループ経営基盤となる新統合業務会計システム開発着手、プライ

ム市場への上場準備などに取り組んでいます。

ESGへの取り組みでは、2021年9月にTCFD※5の提言へ賛同を表明するとともに、同提言に賛同する企業・金融機関によって構成される「TCFDコンソーシアム」に加入しました。また、経営の軸となるサステナビリティを組織内に明確に位置づけるべく、経営企画部に「サステナブル経営推進室」を設置し、環境価値を含め、社会にあるべき姿を提言・実現していく企業にふさわしい取り組みを強化しています。

非財務価値も社会価値と同様、それぞれの資本が当社の中長期的な成長にどう結びついていくのかが重要であり、今後も拡充・更新し続けていく方針です。

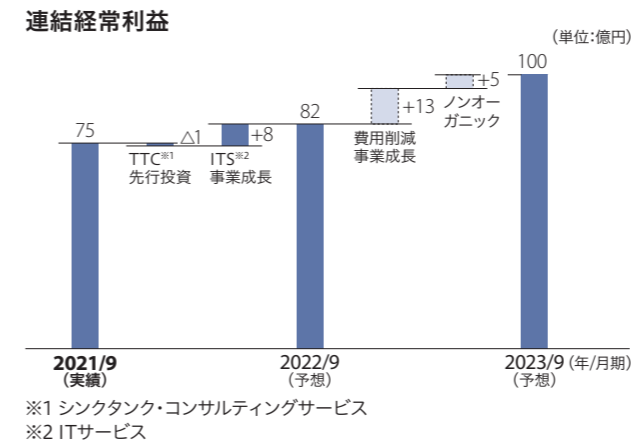
※5 TCFD：気候関連財務情報開示タスクフォース

## 収益を将来に投資する両利きの経営を推進

当社は、基盤事業による収益を拡大しながら成長事業に投資し、中長期的に次代のコア事業を育成していく両利きの経営を推進しています。その観点から、2022年度は、初年度の取り組みを通じて顕在化した課題の克服に努めるとともに、VCP重点8分野を中心に創出する「社会価値」を早期に「財務価値」につなげていくこと、および中長期的な成長を目指して知、人財、共創基盤などの「非財務価値」への投資を積極化していく方針です。

2年目となる2022年度は、連結経常利益82億円を計画しています。シンクタンク・コンサルティングサービスセグメント(TTC)は、成長事業やオフィス改革などへの先行投資で利益横ばい(40億円)、ITサービスセグメント(ITS)は、DX事業拡充や利益率改善で増益(42億円)を想定しています。

最終年度となる2023年度は、費用削減効果に加え、TTCが上流のコンサルティングをテコに企業や中央省庁・地方自治体のDXニーズを顕在化し、ITSが収益を得る好循環を生み出すことや、ノンオーガニックの取り組みにより、連結経常利益100億円を目指します。



両利きの経営を実践していくためには、時に果敢な投資判断も求められます。この姿勢を明確にしていくために、2021年に経営企画部に「戦略企画グループ」を設置、先端技術を有するスタートアップ企業や事業パートナーへの投資、M&Aなどを継続的・戦略的に強化することで、オーガニックとノンオーガニックの双方での成長を追求していきます。

主な投資としては、研究開発費はTTC・ITSそれぞれ10億円を想定しており、成長の牽引役と期待するDX事業のほか、VCP重点8分野における既存サービスの一層の拡大、新規事業化を図っていきます。設備・ソフトウェアについては、TTCで新統合業務会計システムやオフィス改革に加え、「社会価値」創出を目的としたVCP重点8分野のサービス開発投資、ITSは事業用情報システム投資を増加させます。

資本政策では、初年度は株式の売出しを実施し、流動性の向上と多様な株主を迎え入れることを通じて当社がバナンスの一層の強化につなげました。配当については、9年連続増配を続けており、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総合的に勘案しつつ、配当水準の引き上げに努めてまいります。

引き続き当社は「情報開示の基本原則」に基づき、株主・投資家やアナリストの皆様への適時・適切な情報開示に努めるとともに、すべてのステークホルダーの皆様との対話機会の充実に取り組んでまいります。

## 中長期的な成長につながるダイバーシティ&インクルージョンに注力

「非財務価値」については、共創基盤の拡充を含めた知的資本、人的資本の拡充・強化に注力していきます。

言うまでもなく、当社のすべての価値創造の原動力は人であり、多様で高度な専門性をもつプロフェッショナル人財がこれまでの成長を担ってきました。一方で、現在のお客様のニーズや社会の課題解決への要請の高まり、当社が成し遂げようとしている「変革」を見据えると、質量ともに一層の強化が必要です。

こうした課題認識のもとに、ジョブリターン採用※6など多様な人財獲得に向けてキャリア採用のチャネルを複数用意するほか、海外においても大学と連携するなど多様な採用機会を活用していきます。また、人財を内部拡充していくだけでなく、ICFなどを通じて志を同じくする国内外のパートナーとの協業を進めていくことは前述のとおりです。

加えて人財一人ひとりが最大限の力を発揮していくために、研修や社外への人材派遣制度などを改定し続けていくほか、「新常態の働き方」のロードマップに沿って、多様な発想、能力をもった人材が活発な議論を交わせる職場環境づくりに一層努めていきます。11月には本社横断組織の「ダイバーシティ&インクルージョン」ワーキングを設置して、社員の意見を反映した追加的な諸施策の検討を進めており、順次具体化してまいります。

※6 ジョブリターン採用：ライフイベントやキャリアアップを理由に自己都合退職した社員に門戸を開き、それまで培った知識や経験・スキルを活かして再び活躍する制度

現状、就任して間もないですが、さまざまな方とお会いするたびに、中立的な立場でお客様や社会の課題解決に汗を流してきた当社に大きな信頼感と期待感をもっていただいていることを感じています。その期待を超えるよう社員たちとともに実践重視で成果を追求し続けてまいります。

2022年3月  
代表取締役社長

数田健二



# II

## 3つの価値の循環・最大化を目指して



# 「レジリエントで 持続可能な社会」がもたらす 社会的インパクトを、 非財務価値・財務価値の向上へ。

当社は、創業50周年となる2020年に刷新した新たな経営理念に基づき、次の50年に向かう第一歩として2021年度から「中期経営計画2023(中計2023)」をスタートさせました。  
中計2023で目指す社会は、ウィズコロナ・ポストコロナ時代の羅針盤となる「レジリエントで持続可能な社会」です。その実現に向け、当社は、「VCP経営」「連結経営」「新常态経営」の3つの基本方針と「成長事業・基盤事業・シンクタンク事業改革」など5つの改革を推進。  
ビジョンを提示するだけでなく、お客様やパートナーとの共創を通じて、また当社自身が社会実装の担い手となって社会価値を最大限に高め、その社会的インパクトが非財務価値の強化、財務価値の向上へと循環しながら企業価値の最大化をもたらす、真の社会課題解決企業となることを目指しています。

●  
中期経営計画の主な社会課題解決事例と、初年度の進捗を紹介します。

## 社会への提言で示した解決策の早期事業化へ。



VCP経営は、当社が有するA~Dの機能を接続させた事業展開によって、社会課題解決企業としての社会価値と企業価値双方の向上を図る取り組みです。中計2023の初年度はVCP経営に即した事業の枠組みを整備し、エネルギー、HRといった分野で研究活動を行いました。また、これらの研究成果をもとにカーボンニュートラルや人材流動化に関する社会課題の提示とその解決に向けた社会提言を行うとともに、解決策を実現する事業開発にも取り組みました。2022年度は、VCP経営をベースとした事業運営のさらなる定着を図り、社会提言などで示した解決策を自立した事業として展開していきます。またそのために、事業の開発・運営にリーダーシップを発揮する人財の強化に努めていきます。

株式会社三菱総合研究所  
VCP総括\* 専務執行役員  
岩瀬 広

※VCP経営の円滑な推進のため、各VCP分野のVM(VCPマネージャー)を総括し、全社最適の観点で各部門との調整を行う

## ITの力で持続可能な未来の共創を。

かつて岩盤と目されていた社会課題は、デジタル・テクノロジーの長足の進歩により、解決が現実的なものとなりました。未来の社会や生活をより便利で豊かにするためには、さらなるデジタルの活用が不可欠といっても過言ではありません。  
当社は、社会・企業のDX(デジタル・トランスフォーメーション)の戦略立案、コンサルティングから実装まで一貫してご支援しており、三菱総研DCSは、IT(情報技術)のプロフェッショナルとして、その中核を担っています。グループ各社との連携に加え、多様なステークホルダーとの共創を通じて、持続可能な未来の実現を目指していきます。



三菱総研DCS株式会社  
代表取締役社長  
松下 岳彦



## 特集 社会課題解決ストーリー

VCP重点分野から

## エネルギー分野

近年、地球温暖化による海面上昇、生態系破壊、大規模な自然災害などが頻発しています。

こうした状況の中、2021年8月、

「気候変動に関する政府間パネル(IPCC)」第6次評価報告書が公表され、

人間活動が温暖化に及ぼす影響について「疑う余地がない」と

断定されました。

温暖化の影響を軽減するためには、日本はもとより全世界でカーボンニュートラル社会を実現する必要があります。

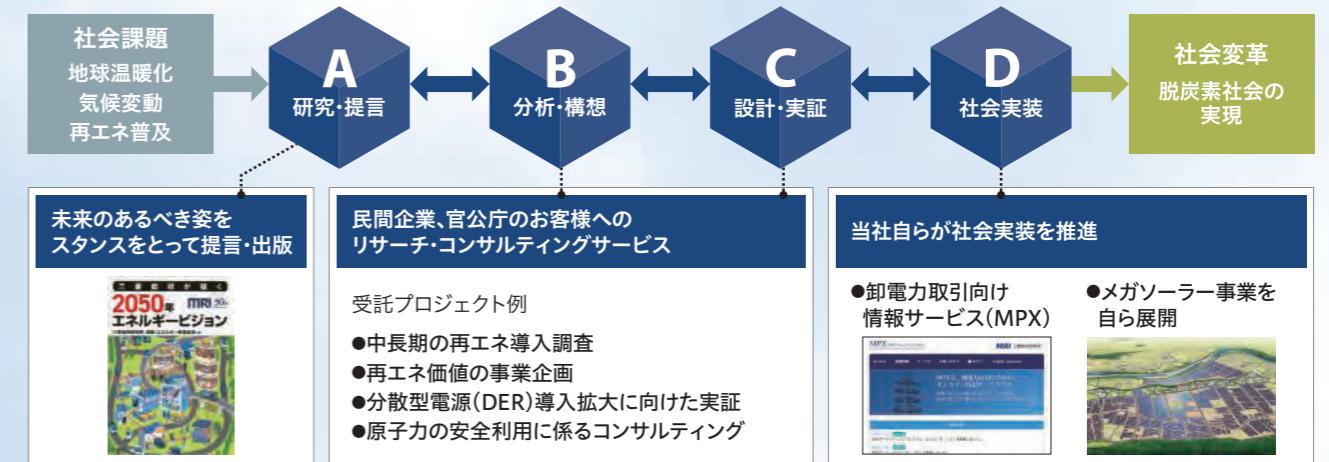
## エネルギー分野におけるソリューション

カーボンニュートラル社会の実現に向けて、「S+3E」の考えに基づく提言、需給調整サービスの創造、発電事業への出資などを推進。

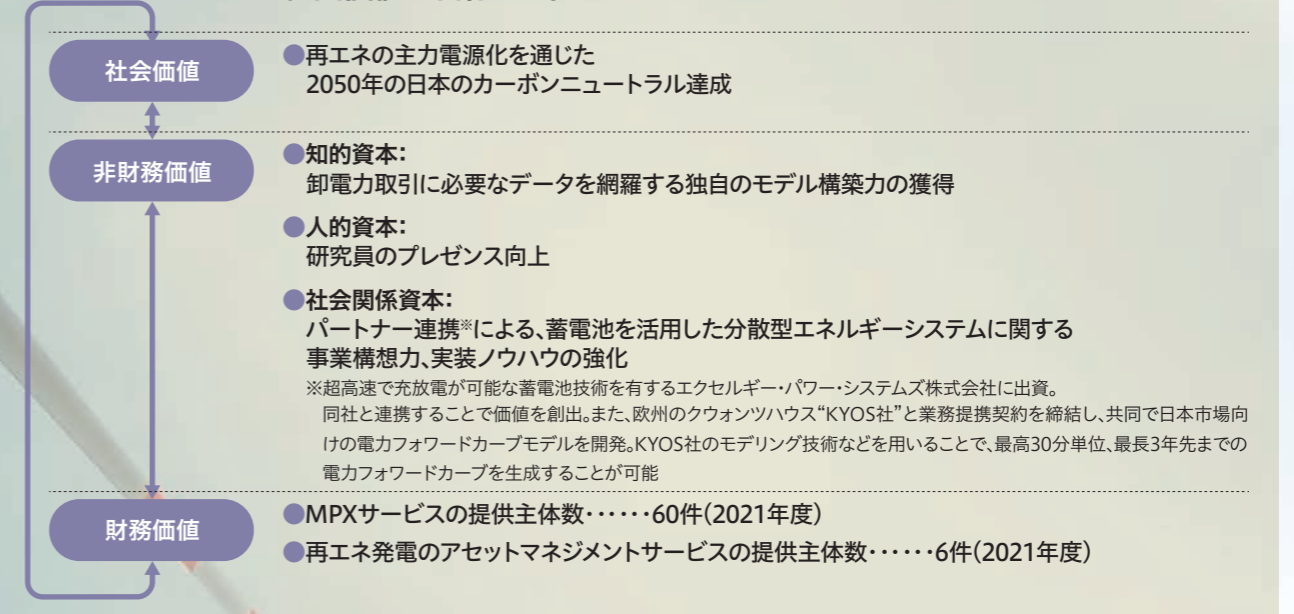
当社は、カーボンニュートラルに向けて、

S+3E(「安全:Safety」+「安定供給:Energy security」+「経済性:Economical efficiency」+「環境:Environment」)の観点で、再生可能エネルギー(再エネ)の主力電源化、安定した非化石電源としての原子力の安全利用、分散型電源(DER)を活用した電力システムの社会実装などを推進しています。

## エネルギー分野のVCP経営への取り組み



## 創出価値の目標・成果





A  
研究・提言

## カーボンニュートラル実現に向けた全体提言

将来のエネルギー需要予測をもとに、再エネ、原子力発電など最適なエネルギー構成を提示する独自のシミュレーションモデルを開発。2050年のカーボンニュートラル実現に向けたエネルギー構成や経済・雇用効果までの全体像を分析、提案しています。

B  
分析・構想

## 安定した非化石電源としての原子力の安全利用を支援

安定した非化石電源として、原子力発電の安全利用が求められており、老朽化した原子力発電所は安全に廃止措置を進めていく必要があります。また、廃止措置などに伴う廃棄物処理なども課題となっています。当社は、安全な原子力利用・廃止措置・廃棄物処理/処分に資する制度設計・技術開発支援に関するコンサルティング業務を実施しています。

B  
分析・構想

## 卸電力市場の発展を支える情報サービスを提供

当社は、卸電力市場の健全な発展に向けて、卸電力取引のためのオンライン情報サービスであるMPXサービスを提供しています。多種多様な市場情報の提供は、電力業界の健全な競争の促進につながっています。

## MPX事業を通じて電力業界の変革を支援

MPXは卸電力取引の意思決定支援サービスです。私は、サービスの向上に向け、変化の激しい市場ニーズを的確に分析するためのコンテンツ開発に携わっています。例えば今期は、LNG燃料の需給データサービスをローンチしました。LNG燃料需給状況は電力の価格形成に大きな影響を与える要因です。足元で世界的にエネルギー価格が高騰する中、本サービスがお客様のニーズに的確に応え、市場参加者間の情報非対称性解消に貢献することを期待しています。今後は、先物取引の活性化に関するサービスの拡充も図っていききたいと思います。先物取引を活用したリスクマネジメント支援、先物市場の流動性をもたらす海外プレーヤーへの情報発信など、新たな挑戦を通じて電力業界の変革を支援していきます。



ビジネス・コンサルティング部門  
イノベーション・サービス開発本部 MPX事業グループ  
土石川 章子

## 分散型電源(DER)を活用して電力システムを社会実装

再エネの主力電源化のためには、分散型電源(DER)の導入・拡大が不可欠となっています。DERは、電力消費地の近くに発電設備や蓄電設備、需要設備といったエネルギーリソースを分散配置し送電ロスを減らすとともに、再エネ発電の出力変動を吸収することを狙ったシステムです。当社は、DER導入に関する実証・事業企画・サービス開発、および電力DX事業に関するコンサルティングを通じて、DERの最適運用を支援しています。

B  
分析・構想

## さまざまな手法で再エネ市場の拡大を支援

再エネを主力電源化していくためには、需要家はその価値を認識し、積極的に選択・活用できるエネルギー市場の創出が不可欠です。この市場創出に向けて、当社は、再エネの出力抑制評価、再エネの環境価値の評価に関するコンサルティングなどを実施しています。また、再エネの導入を促進するために、当社自身が再エネ発電事業へ出資するとともに、再エネ発電事業者に対して発電所の長期運用を支えるアセットマネジメントサービスを提供しています。

## 再エネ発電事業への出資・アセットマネジメント(AM)例

## ● 熊本県

## 事業出資・運営

事業主体 阿蘇熊本ソーラー合同会社  
(出資割合:三菱総合研究所5%)  
発電出力 2MW  
敷地面積 約4ha  
竣工日 2013年8月1日



## ● 群馬県

事業評価、事業譲渡支援、AM業務  
発電出力 31MW

## ● 兵庫県

バックアップAM  
発電出力 102MW

## ● 兵庫県

## 開発コンサル、事業出資・運営、AM業務

事業主体 多可町安田郷メガソーラー発電合同会社  
(出資割合:三菱総合研究所19%)  
発電出力 14.5MW  
敷地面積 約60ha  
竣工日 2016年10月



## ● 鹿児島県

事業評価、AM業務  
発電出力 25MW

## ● 新潟県

## 開発コンサル、事業出資・運営、AM業務

事業主体 阿賀野メガソーラー合同会社  
(出資割合:三菱総合研究所13.8%)  
発電出力 46.2MW  
敷地面積 約100ha  
運転開始 2021年11月



## ● 福島県

## 開発コンサル、事業出資・運営、AM業務

事業主体 浪江谷津田復興ソーラー合同会社  
(出資社:三菱UFJリース、三菱総合研究所)  
発電出力 60.0MW  
敷地面積 約90ha  
運転開始 2020年10月





## デジタル変革をテーマに

## 行政DX

(国を中心とした行政機関のDX)

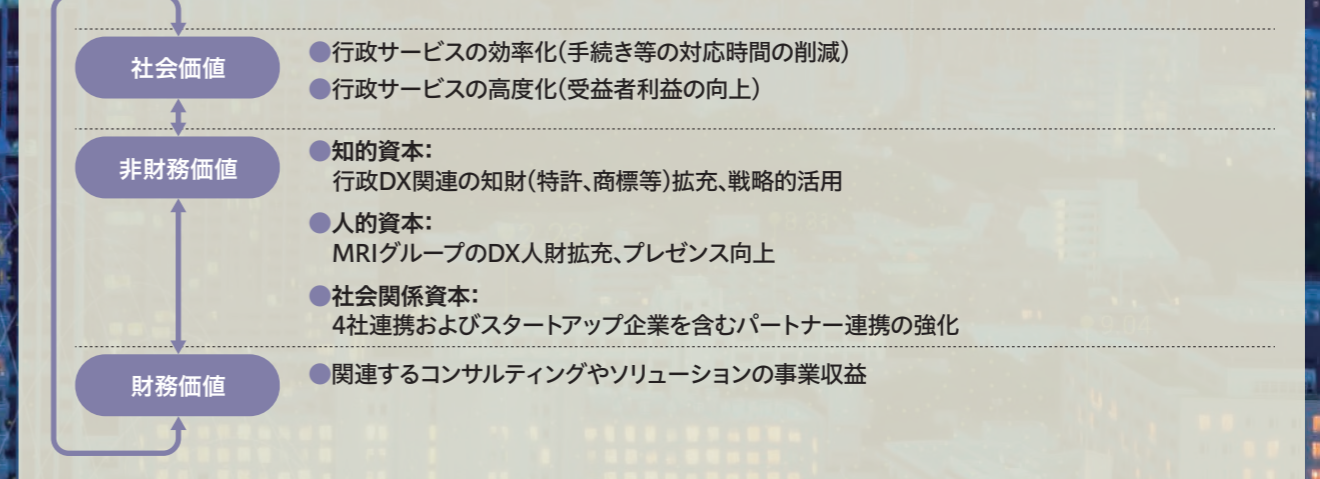
国民のライフスタイルの多様化、企業のグローバル化など、行政を取り巻く環境は急速に変化し、新たな社会課題が数多く顕在化しています。その解決を図るためには、法制度の整備・運用とともに、デジタル技術やデータを利活用した行政サービスのDXが不可欠となっています。行政DXの推進には、受益者利益の最大化、国民の安心・安全な暮らしの確保、企業がイノベーションを共創する社会の実現などが期待されています。

## 行政DXにおけるソリューション

受益者本位の行政サービス改革を実現するために、国を中心とした行政機関のDXを支援。

当社は、国の政策形成支援の経験などから得た社会課題・政策課題に関わる知見とともに、民間企業とのネットワークも活かしながら、政策起点、ビジネス起点の両面から、行政サービスにデジタル技術およびデータを最大限に利活用するためのコンサルティング、ソリューションを提供しています。

## 創出価値の目標・成果



## 全国的な医療機能情報システムの構築に着手

当社は、社会福祉DX事業のひとつとして、厚生労働省が管理する医療機能情報の全国統一システムの構築に取り組んでいます。このシステムが完成することで、全国の医療機能情報の検索が統一した手法で可能となり、国民の利便性向上につながります。また、レセプト情報・特定健診などの情報を医療機関が利用できるデータベースとすることで、医療機関から都道府県への報告に関わる負担が軽減されます。さらに、統一したデータ項目をオープンデータ化して官民協働を推進することで新たな価値を共創できる可能性があります。



## 国などの基幹事業のデジタル化や貿易物流のDXをサポート

社会基盤となる国や地方自治体の基幹事業について、新技術を活用したシステム刷新を支援し、業務のデジタル化と高度化を推進。また、貿易物流の効率化を図るため、貿易物流DXの推進も支援しています。



## 特集 社会課題解決ストーリー

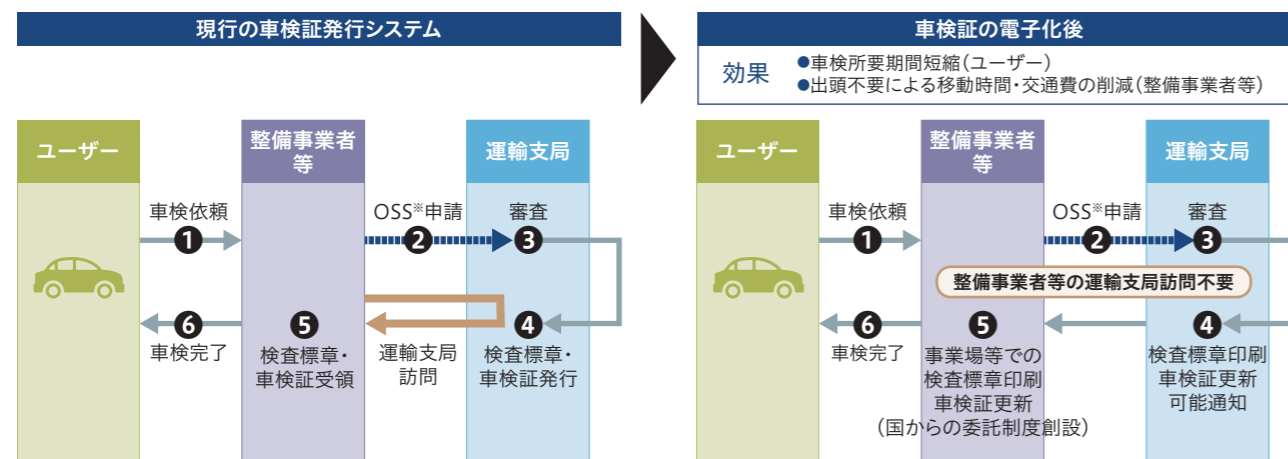


## 車検証のデジタル化を支援

当社は、行政事務DX事業のひとつとして、車検証のデジタル化を支援しています。自動車の検査と登録はすでに国土交通省が管理する自動車登録検査業務電子情報処理システム「MOTAS」でOSS(ワンストップサービス)申請が可能です。しかし、車検証は依然として紙であり、受け取るためには運輸

支局などの窓口に出向く必要があります。これをデジタル化することで、利用者の利便性向上につながるほか、データを利活用することでスマートフォン対応やキャッシュレス決済など高度な自動車行政を展開することが可能になります。

## 自動車検査証の電子化



## 積極的なデジタルマーケティングを通じてMD連携事業の成果に手応え

当社では、三菱総研DCSとのMD連携事業を強化していくために、2021年10月から、両社の関連メンバーが一体化したマーケティング組織を始動させています。私はそのチームのリーダーを担っており、MD連携事業の認知度向上や顧客拡大を目指して、メンバーとともにデジタルマーケティング戦略を推進しています。具体的には、公式Webサイトをはじめとしたさまざまな媒体での情報発信、セミナー開催やメルマガ送信、インサイドセールスといったお客様との接点を広げる施策を展開。2社合同のセミナー開催数が前期比3倍となるなど、手応えを感じています。また、本チームではMD共同での顧客管理システムの調達や一体運用も進めており、顧客管理の高度化や投資効率化も大きく進みつつあります。



デジタル・トランスフォーメーション部門  
統括室 営業企画グループ  
杉江 祐一郎

## デジタル変革をテーマに

## 自治体DX

コロナ禍においては、給付金の申請やワクチン接種の予約など、住民が行政と関わる機会が増加したことから、地方自治体にオンライン申請・予約システムの構築を期待する声が高まりました。

一方で、ITを用いたシステムは、高齢者を中心とした情報弱者への配慮が社会課題として顕在化しています。

こうした中、感染症対策や自然災害発生時の対応のほか、住民ニーズの多様化、行政制度・手続きの複雑化などを背景に、より一層住民目線に立った行政サービスが求められています。

ところが、生産年齢人口の減少とともに、自治体職員は2040年までに大幅に減少する見込みであり、

住民が安全・安心に暮らせる持続的な自治体運営を行うためには、行政サービスのDX化が不可欠となっています。

新型コロナワクチン  
接種センター

こちらでお待ちください  
上着を脱ぐ、靴をまくると  
接種するための準備を  
お願いします

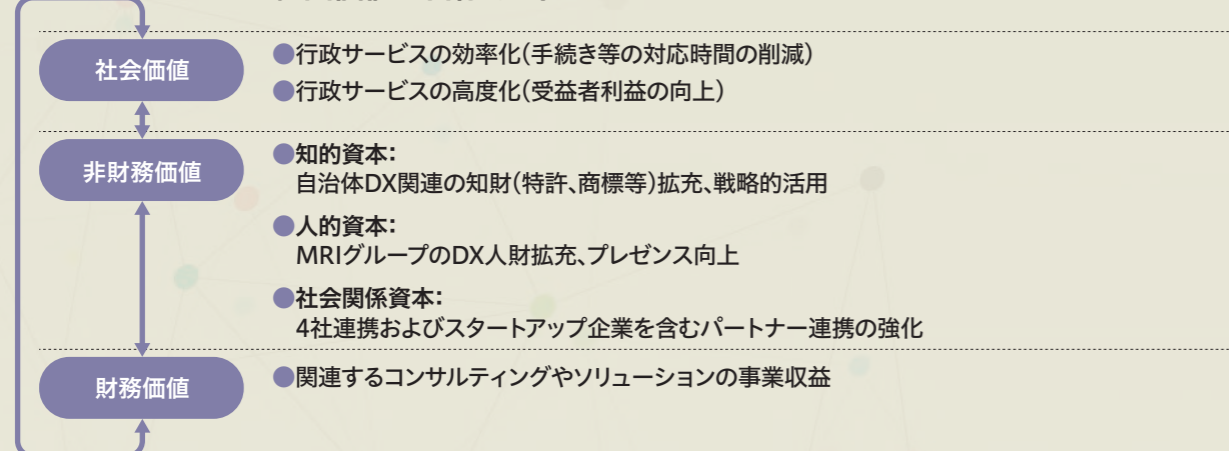


## 自治体DXにおけるソリューション

自治体と住民とのコミュニケーションにDXを取り入れ  
持続可能な地域社会づくりを支援。

当社は、行政向けコンサルティングの経験などから得た行政現場業務の深い理解や知見、業務分析力をもとに、高度なAI活用力を活かして、コンサルティングとデジタルサービスの両面から自治体DX推進を包括的に支援しています。例えばデジタルサービスにおいては、「Region-Tech構想」に取り組んでいます。この構想は、住民による問い合わせ・相談から、申請・届出、さらに行政内部での審査・公表にいたるまで、自治体と住民とのコミュニケーションのデジタル化を促進するものです。この取り組みによって、データ活用による住民サービスの改善や、地域課題を知る住民と協働した行政施策の立案など、持続可能な地域づくりに向けた住民参加を目指します。

## 創出価値の目標・成果



## 相談業務に対応したAIサービスを提供

当社がアイネス(INES)と連携して開発した自治体向け「AI相談パートナー」サービスもRegion-Tech構想の具現化事例のひとつです。これは、自治体における相談業務の効率化・高度化をICTやAIで支援し、相談員の働き方改革にもつながるサービスです。児童相談、生活困窮者相談、納税相談、新型コロナウイルス感染症関連の相談など、あらゆる相談を対象に、会話の自動テキスト化、職員支援ガイダンス表示、記録票作成サポートなどの機能を提供します。これまでに横須賀市との実証、豊田市との共同研究などを実施し、2021年10月現在、26以上の自治体で導入されています。



## コミュニケーションロボットを通じて高齢者施設の課題解決に貢献

三菱総研DCSは、健康寿命の延伸、介護人材の確保といった社会課題に対して、2019年から介護分野でのコミュニケーションロボットの活用に取り組んでいます。2021年には、高齢者施設での集団レクリエーションのインストラクターや、高齢者の皆様のお話し相手となるロボットによる、「Link&Robo for ウェルネス」サービスを開始しました。サービスの導入によって、施設内でのイベントへの参加率が向上したほか、お孫さんのような存在感が場を和ませることから、高齢者同士の交流を活性化させることも確認されています。一方で、職員の皆様の負荷軽減にも貢献しています。今後は、IoT機器によるバイタルサインや運動効果測定データの蓄積、それらと連携した科学的介護(予防)支援のトータルソリューションへの発展を目指していきます。



三菱総研DCS株式会社  
DX部門 テクノロジー事業本部 デジタル企画推進部  
ビジネス推進グループ

西岡 裕子

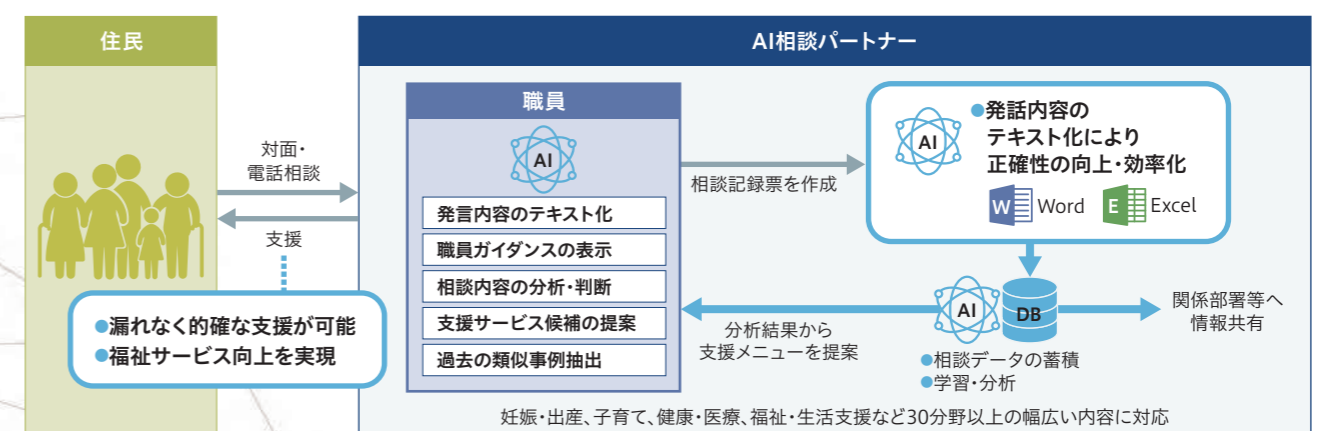


## 多様なお問い合わせに対応するAIサービスを提供

当社は、Region-Tech構想のひとつとして、グループ会社の日本ビジネスシステムズ(JBS)、アイネス(INES)と連携し、自治体向けの「AIスタッフ総合案内サービス」を開発、提供しています。これは、自治体の制度や手続きに関する質問に対して、AIを活用して自動会話ができるチャットボットと呼ばれるサービスです。AIプログラムを多くの自治体が共用す

る標準サービスとすることで、サーバの設定が不要で、かつAIの学習スピードを向上させながら標準QAの組成を迅速化するという利便性を実現。住民サービスの向上と職員の生産性向上に貢献するサービスとして、2021年10月現在、63の自治体で導入されています。

## 「AI相談パートナー」による住民相談業務のDX像





デジタル変革をテーマに

## データ駆動経営

コロナ禍は、かつてモノづくり大国を誇った日本がデジタル後進国となっている現状を浮き彫りにしました。

国際経営開発研究所(IMD)の調査では、2020年の日本の国際デジタル競争力は、

対象63カ国・地域中で27位、アジア太平洋圏14カ国・地域中で9位となっており、

特にデジタル化によるビジネスの俊敏性や人材、規制面での劣後が顕著です。

これら課題を解決していくためには、企業のDX推進が急務であり、

予見や新たな知見を得るデータ活用、それに基づく「データ駆動経営」はお客様の体験価値や

企業競争力の向上の鍵を握る重要な方策といえます。

また、中長期的には「Society 5.0」\*社会の実現、日本の持続的な経済成長に寄与する取り組みとなります。

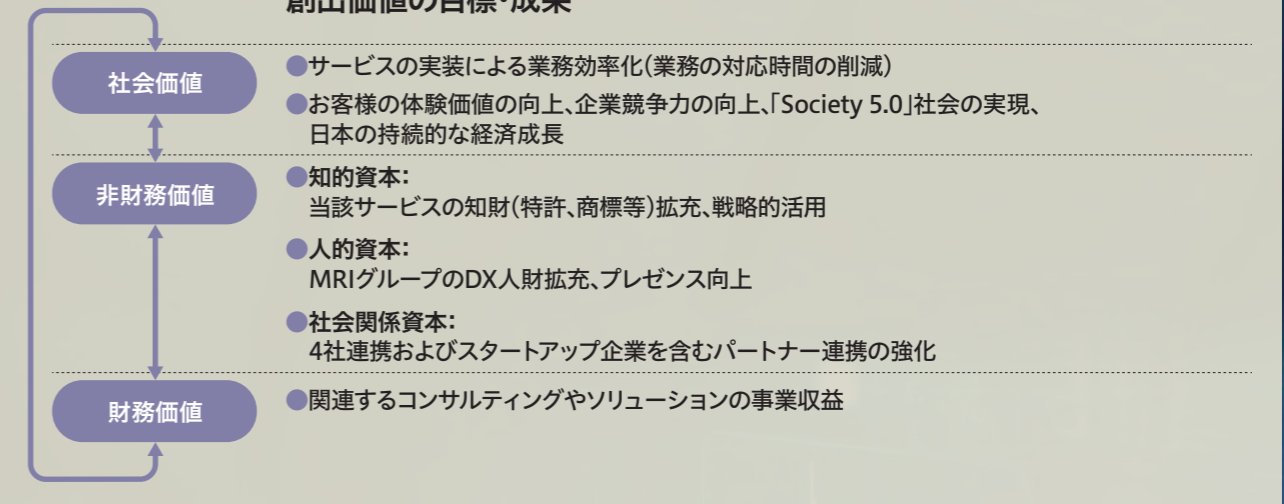
※サイバー空間(仮想空間)とフィジカル空間(現実空間)を高度に融合させたシステムにより、  
経済発展と社会的課題の解決を両立する、人間中心の社会

データ駆動経営におけるソリューション

お客様の体験価値や企業競争力の向上の鍵を握る  
データ駆動経営の実践をトータルにサポート。

当社は、データ駆動経営を目指すお客様の戦略策定から、事業の革新、データ利活用やデジタルマーケティング、AI活用のためのプラットフォーム構築、システム開発・運用保守までをトータルで支援しています。

## 創出価値の目標・成果





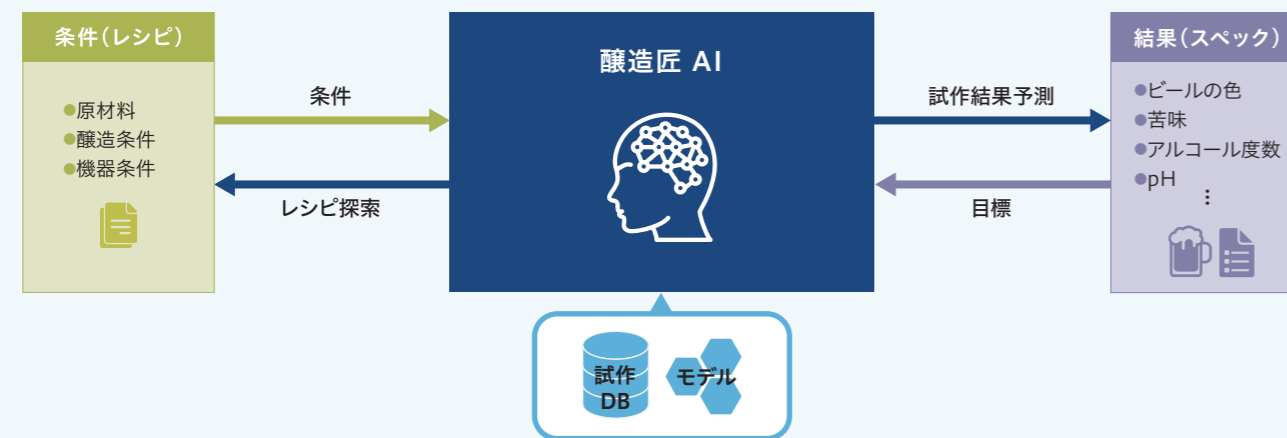


## AIを活用してビール会社の新商品開発を支援

当社は、幅広い業界知識とデータ分析・AI・コンサルティング技術を活用して、ベテラン社員が「暗黙知」として保持しているノウハウを、効率的に「形式知」として抽出し、お客様のDX導入を支援する「匠AI」サービスを提供しています。現在は、

キリンホールディングス株式会社様とビール新商品開発支援システム「醸造匠AI」を共同開発しています。また、三菱総研DCSでは、醸造メーカーの中島合金株式会社様と共同で純銅醸造でのAI活用の実証実験を実施しています。

### 「醸造匠AI」を活用したビール新商品開発

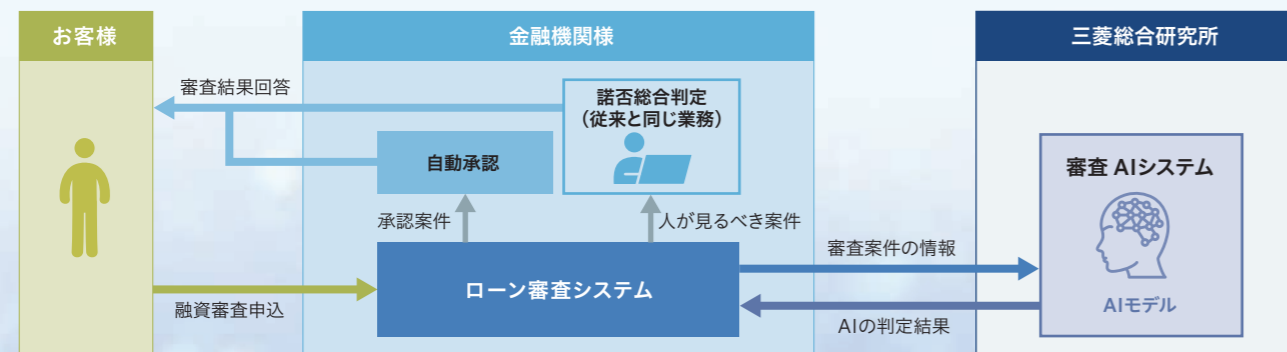


## ローン商品の「審査AI」サービスを提供

当社は、これまで人間（審査官）が行っていた金融機関の融資審査の可否判断を学習したAIモデルをローン審査システムと連携させることで、審査業務の自動化を実現する「審査AI」サービスを提供しています。三菱自動車ファイナンス株式会

社様、中国総合信用株式会社グループのMerry Gate ホールディングス株式会社様などで導入実績があります。また、三菱総研DCSと連携して、金融機関向けにアンチマネーロンダリングにおけるAI活用支援を進めています。

### 「審査AI」サービスの概要



## ビッグデータ解析のプラットフォームを提供

当社は、ビッグデータ解析の一連の工程をオールインワンで実行できるプラットフォーム「クラウドBDAサービスForePaaS」(P.80)を提供しています。従来のビッグデータ解析では、データ収集、分析・加工、可視化といった工程ごとに異なるツールを用いていたため、データの受け渡し、操作性、コストに苦

慮していました。ForePaaSは、データ活用に関わる全ステップ(データ収集、加工、AIモデリング、アプリケーション作成、チーム管理、運用保守)を一貫して低コストかつ高速、安全に実行する統合プラットフォームで、一般財団法人日本海事協会様などで導入実績があります。

### 生産性向上や価値創造に貢献する「シンクタンクDX」

私は現在、当社自身のデジタル化・DXに向けた「シンクタンクDX」という改革活動に参加しています。これは、リサーチ業務やコンサルティング業務の生産性向上と新たな価値創造を目的とするデジタル変革の取り組みで、私はナレッジマネジメント、プロトタイピング、データ分析のチームメンバーとして、ツールの導入業務に従事しています。例えば、データ分析業務のDXでは、ForePaaSというプラットフォームを導入することで、エクセルやパワーポイントでの手作業を完全にデジタル化し、データ更新と同時にグラフやレポートの自動作成ができるようになりました。自社だけでなくお客様の新規事業でも積極的にForePaaSを活用することで、迅速な事業立ち上げに貢献しています。今後も、技術力とコンサルティング

力を兼ね備えた研究員として問題解決に取り込んでいきたいと思っています。



デジタル・トランスフォーメーション部門  
DX技術本部 シンクタンクDXグループ  
ドヴォークロワ ニコラス



## その他サービス事例

北京大学と共同開発した、数表から文章を自動作成するAI技術の活用を進めています。これはAIを使って数表を読み取り説明文章を自動作成するもので、大量のレポート作成などが必要な企業に対して、人材不足への対応や働き方改革に貢献するサービスとして展開しています。



## VCP重点分野から

## MaaS

コロナ禍により行動機会が大きく制約を受ける中で、テレワークなど移動を伴わないライフスタイルが浸透しつつあります。コロナ禍によるテレワークの増加は、自由時間が増える一方で、通勤通学といった日常的な移動機会の減少を招きました。また、移動機会の減少で、交通サービスの維持が困難となる状況も懸念されます。一方、少子化が進む日本では地域コミュニティの衰退、孤立化・孤独化などの課題も依然として山積しています。こうした中、地域や企業は、自己実現や人々の協調・共創による価値創造、安全でシームレスな移動手段の確保を含めて、多様な行動機会の創出と、経済活性化に向けた新たな需要創造を図っていく必要があります。

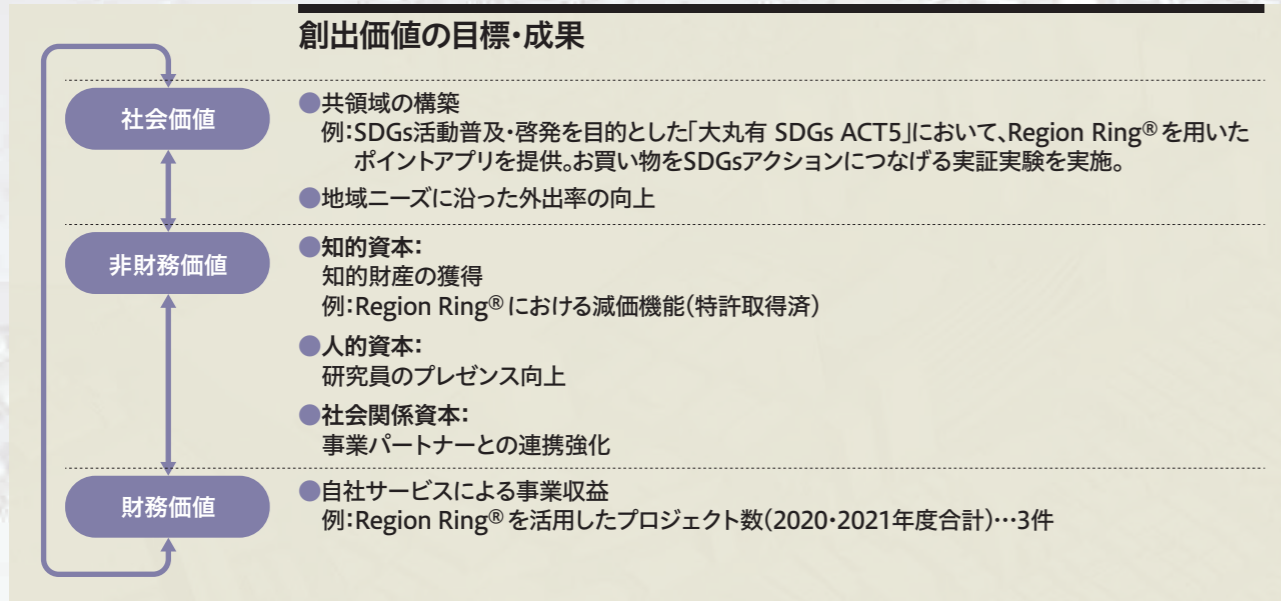
## MaaSにおけるソリューション

ウェルビーイングの向上を支える多様な行動機会の創出と新たな需要創造に資する独創的なサービスを開発・提供。

当社は、個人と社会のウェルビーイングの向上に向け、目指す姿を提案するとともに、必要となる社会基盤の実装や多様な行動機会の提供に取り組むほか、新たな共領域の構築を目指すさまざまな活動を推進しています。共領域とは、従来の地縁・血縁や会社組織による社縁などのコミュニティとは異なり、それぞれが自律性を持ち、多様な目的・価値観をもった世界各地の「人」と「社会」「技術」が協調し合い、時間・空間の制約を超えて新たな価値を生み出していく未来のコミュニティのことで、当社は、

- 1)一人ひとりがやりたいこと(=自己実現)を探すことができ、
- 2)人々が協調、共創して価値を生み出し、
- 3)その価値を社会において提供・交換できる仕組みの実現を目指しています。





**A**  
研究・提言

### 個人・社会のウェルビーイング向上に向けた提言活動を推進

当社は、多様な行動の実現を通して享受する価値を決定づける要素として「行動拡張」に着目し、官民に向けた提言を行っています。個々人がより良い生活・人生を実現していくためには、それぞれの価値観や生活環境に応じた多様な行

動機会の実現が不可欠です。行動拡張とは、そうした行動機会の選択肢を増やし、ウェルビーイングの向上に資する行動の選択や、ひとつひとつの行動の価値を高めていくことです。

**B** 分析・構想    **C** 設計・実証

### 行動拡張の基盤づくりを官民共創で推進

個人と社会のウェルビーイング向上のためには、官民共創が不可欠です。当社は、国・地方公共団体による共創基盤の構築・実証支援、民間企業による事業支援を行っています。例えば、行動拡張の実現には、個々人の実現したい行動と都市が提供可能なサービスを融合し、個々人の嗜好に即した情報提供を可能とする基盤が必要になります。その基盤のひとつとして注目されているのが、仮想空間(デジタル空間)に現実都市のハード・機能を再現しシミュレーションなどに活用、その結果を現実空間にフィードバックする、3Dモデリングした「都市のデジタルツイン※」です。当社は民間企業と連携しながら事業立案とその実装を支援しています。



出所:東京都 デジタルツイン実現プロジェクト  
<https://info.tokyo-digitaltwin.metro.tokyo.lg.jp/>

※リアル空間上のある対象物についてデータを収集し、それらのデータをもとに、デジタル空間上に対象物を再現しシミュレーション等に活用可能とすること

**D**  
社会実装

### 社会課題解決につながる行動を促す「地域課題解決型デジタル地域通貨サービス」を提供

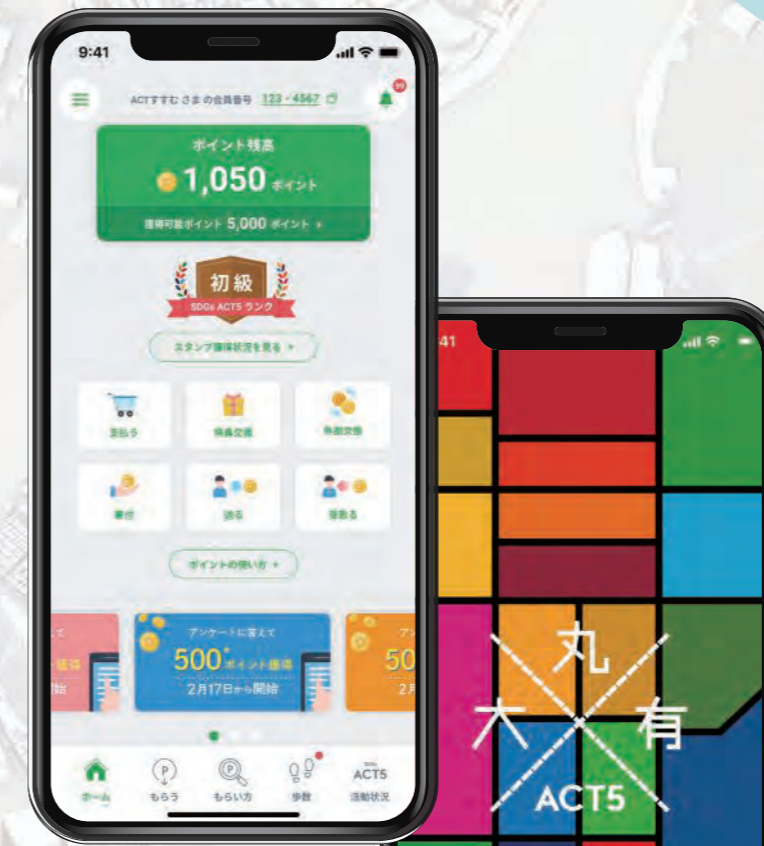
当社は、独自に開発した社会課題解決サービスについてビジネスパートナーと協業し、社会実装までを担っています。「Region Ring® (地域課題解決型デジタル地域通貨サービス)」はそのひとつで、全国の多様な地域で、ごみの削減や省エネルギーなどの環境配慮、ボランティア活動などの行動を経済価値に転換し、個人や社会にとって有益な行動を促進することで地域の社会課題解決を図るサービスです。

### Region Ring®の全体イメージ 『「100億人・100歳時代」の豊かで持続可能な社会』の実現へ



社会課題の  
総合的解決のRing

人と行動・人と人をつなげるRing



### ACT5メンバーポイントアプリ

SDGs活動普及・啓発を目的に2021年5月から11月まで東京の大手町・丸の内・有楽町地区で開催された「大丸有 SDGs ACT5」において、当社はRegion Ring®を用いたポイントアプリを提供。お買い物でSDGsアクションにつなげる実証実験を実施。



## 特集 社会課題解決ストーリー

VCP重点分野から  
HR事業

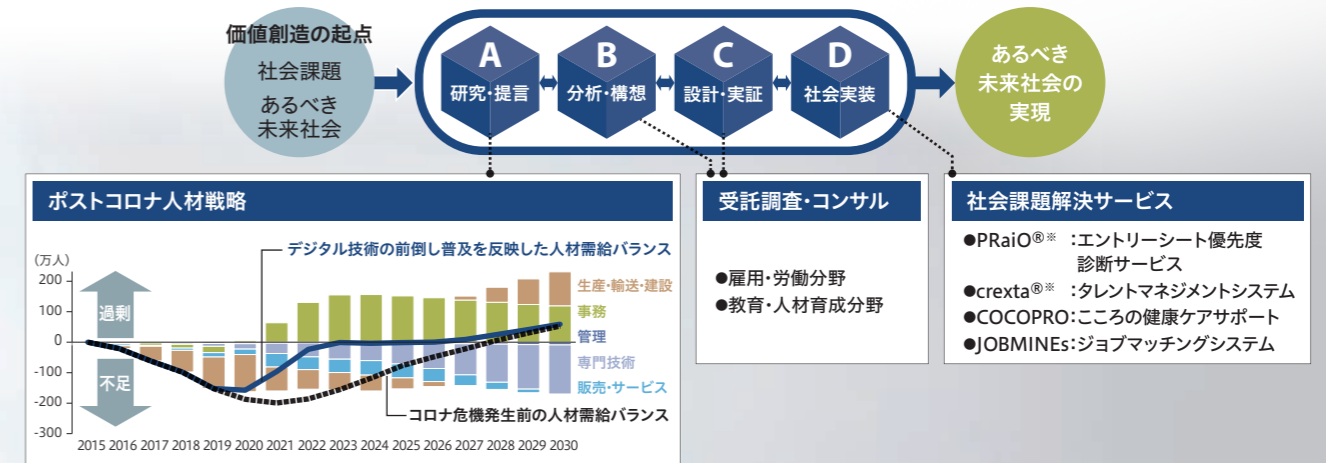
日本社会は、少子化を背景に人口半減社会に向かい、今後、中長期にわたって人材不足の深刻化が懸念されます。また、グローバル化やデジタル技術の進化に起因する産業構造の転換は、就業者に求めるスキルや能力に変化をもたらし、人材の需給ギャップが顕在化しつつあります。一方、人生100年時代を迎え、あらゆる人々が生き生きと活躍できる社会の実現も求められています。こうした中、労働市場や雇用・人材育成の仕組みを変革し、若年層からミドル、シニア層にいたる人々が必要なスキル・能力を獲得するとともに、個人が求める職と企業が求める人材を一致させ、人材需給ギャップを解消することが求められています。

## HR事業におけるソリューション

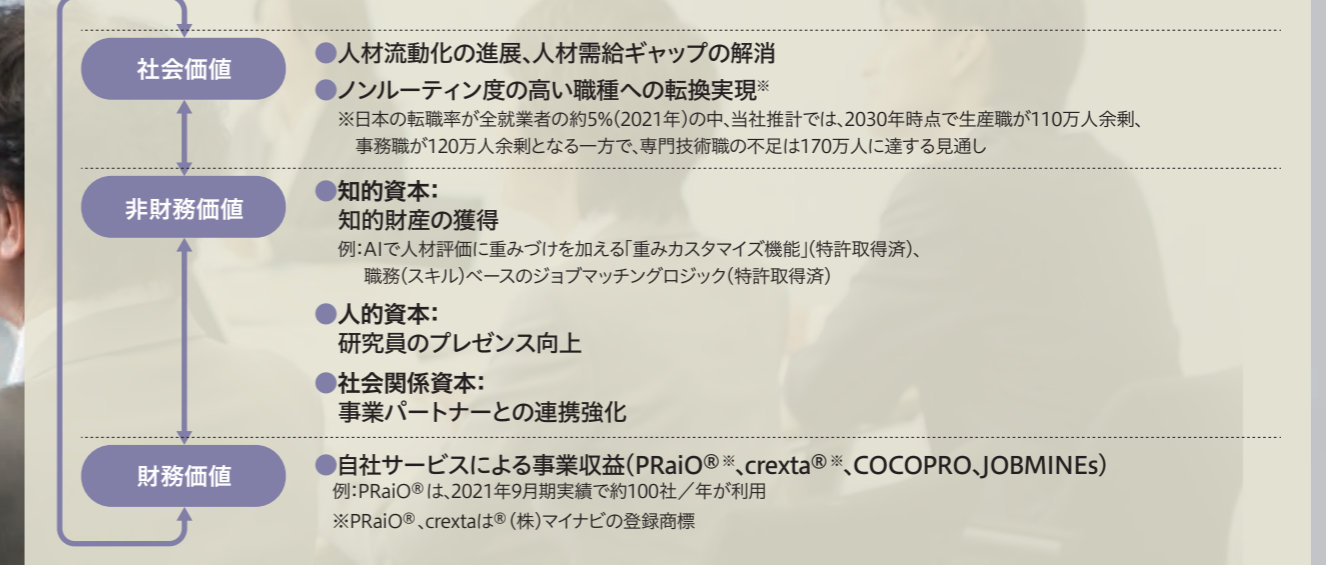
日本社会の人材需給ギャップ解消に向けて独自の技術をもとにパートナーと連携、さまざまな課題解決サービスを開発、提供。

当社は、個人が自分の適性や職業の要件を知り(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を「FLAPサイクル®」と定義しています。そして、「FLAPサイクル®」を社会に提言・普及させていくことで、個人にとっての自己実現と豊かな生活の享受、企業にとっての経営戦略に沿った人材確保と持続的成長という2つの経営目標を両立させていくことを目指しています。

## HR分野におけるMRIグループの提供価値——研究・提言から社会実装まで



## 創出価値の目標・成果





## 特集 社会課題解決ストーリー

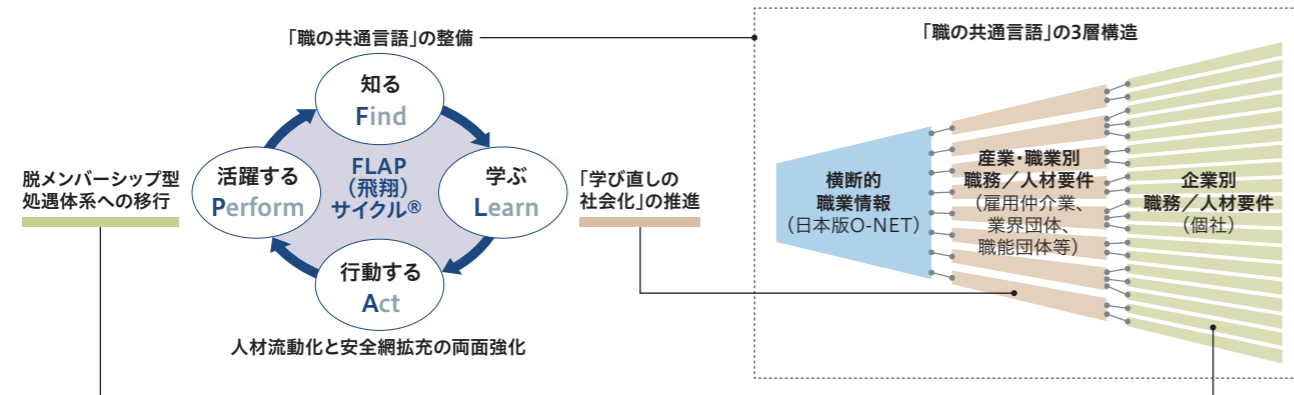
A  
研究・提言

## 「FLAPサイクル®」「職の共通言語」に関する独自の研究成果を社会に提言

当社は、独自の定量分析・シミュレーションに基づいて人材需給ギャップを定量化するなど、将来の社会課題を提起しています。この人材需給ギャップの解消に向けて、当社は産業活性化や雇用・労働、教育・人材育成分野の政策を所管する官公庁や、経営戦略を遂行する人材を求める民間企業に

向けて、個人が将来のスキルアップのために必要となる知識などを計画的に学ぶ「FLAPサイクル®」の活用を提言しています。また、必要とされる知識や能力を共通の言葉で認識し合う「職の共通言語」もあわせて開発しています。

## 「職の共通言語化」を軸とした「FLAPサイクル®」浸透の実現

B  
分析・構想C  
設計・実証

## 国の政策立案や制度設計、民間企業の人材戦略の実行を支援

当社は、「人材流動化」「新たな日本型雇用」「経営戦略と人材戦略の連動」などのテーマを中心に、雇用・労働、教育など人材関連分野の政策・制度設計に関する政府などからの

受託業務、企業における人事制度や人材マネジメントに関するコンサルティング業務を実施しています。

D  
社会実装

## ビジネスパートナーとともに社会課題解決サービスを開発、提供

当社独自に分析・解析ツールを開発するとともに、これらを用いた各種の社会課題解決サービスをビジネスパートナー

と協業して開発、提供しています。

## 主な分析・開発ツール

- HaRi®: 評価に重みづけを加える「重みカスタマイズ機能」をもつHR特化型人工知能(AI)エンジン
- 職務(スキル)ベースのジョブマッチングシステム

## 主な自社サービス

- PRaiO®\*: エントリーシート優先度診断サービス
- crexta®\*: タレントマネジメントシステム
- COCOPRO: こころの健康ケアサポート
- JOBMINEs: ジョブマッチングシステム

※PRaiO®、crexta®は(株)マイナビの登録商標

## グローバル展開をテーマに

## 海外事業

アジアでは、東アジア地域包括的経済連携(RCEP)協定により

広域な自由貿易圏が生まれ、今後の域内経済の活性化が期待されています。

一方で、多様な成長過程をたどる各国では、

ヘルスケア、都市/交通インフラ、環境・エネルギーなどの社会課題が山積しており、これら課題への有効な解決策が求められています。

中東では石油資源輸出に依存した産業構造から、

持続可能な経済・社会への転換を目指した構造改革が進行中です。

特に世界的な脱炭素機運が広がる中、

環境インフラの整備、脱炭素関連技術の導入の動きが加速しており、

経験に裏づけられた高度な技術や知見が求められています。



## 海外事業におけるソリューション

アジア、中東の成長市場にフォーカスして、  
地域に根ざした社会課題解決事業を推進。

当社は、多様性と成長性に富むアジアと、新たな成長市場としての潜在力をもつ中東を重点エリアと捉え、

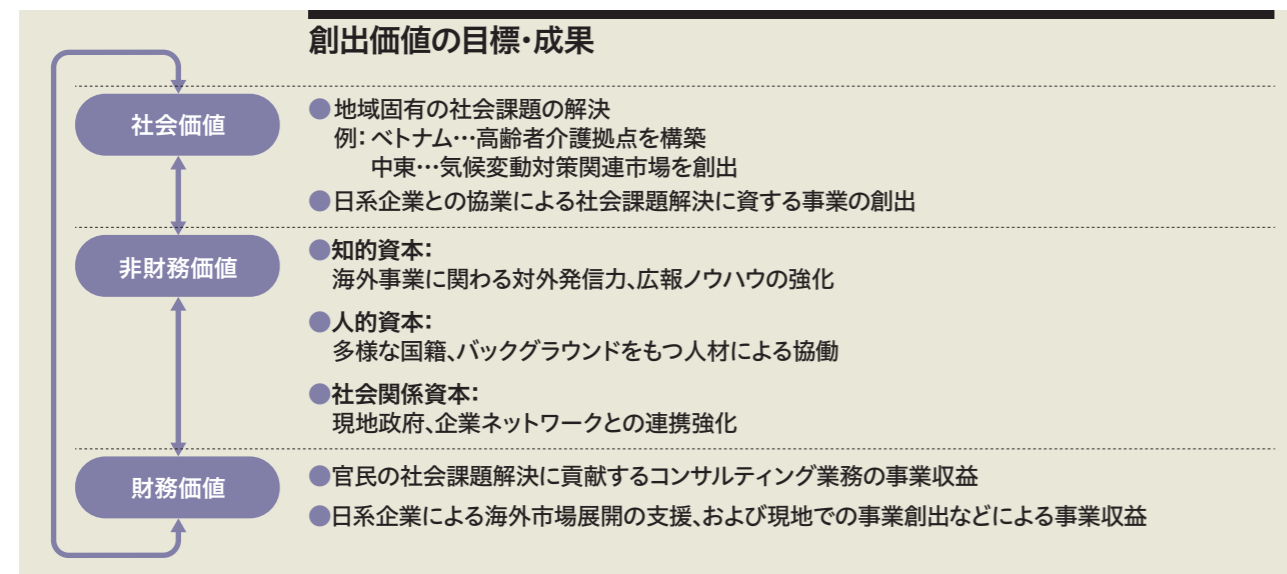
幅広い分野の社内専門家や国内外のパートナーと連携しながら、

両エリアの社会課題解決と経済成長を目指した事業を展開しています。

2020年12月にベトナム・ハノイ、2021年2月にUAE・ドバイに拠点を開設するとともに、現地のネットワークを拡充し、

地域固有の課題をより具体的に把握できる体制と、

社会課題を現地パートナーと協業しながら事業機会につなげていく体制を強化しました。



## UNFPAセミナー

2021年11月に開催されたベトナム保健省・UNFPA(国連人口基金)共催セミナー。ASEAN各国の保健担当行政官やUNFPAなど国連機関、国内外の有識者などに計画を説明。

B  
分析・構想

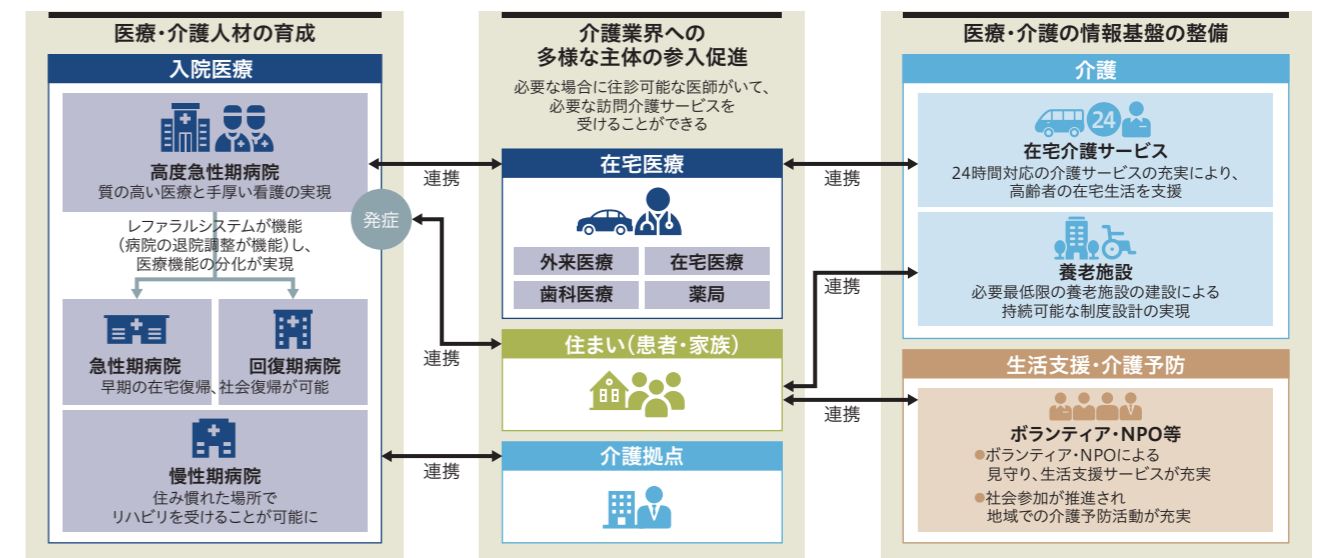
## ベトナム版「地域包括ケアシステム」の構築を開始

ベトナムにおいては、急速な高齢化や脆弱な医療インフラなどの社会課題を念頭に、ヘルスケア分野での事業機会創出を目指して現地政府・企業、および現地展開を模索する日系企業とともに取り組みを加速しています。具体的には、ベトナム保健省人口局と2021年1月から4回のワークショップ(オンライン)を開催。高齢者が最期まで住み慣れた地域で自分らし

い暮らしを続けるためのベトナム版「地域包括ケアシステム」構築の必要性や基本コンセプトを国内外関係者に周知するほか、事業化調査の実施に向けた合意形成を図りました。当社は今後、介護拠点\*のベトナム全土への展開と、活動に伴う事業機会の創出を図っていく予定です。

※ベトナム版「地域包括ケアシステム」を構築するための中核拠点

## ベトナムにおける医療体制構築イメージ



## ベトナムからASEANへ、日本との協力関係を強化していきたい

ベトナムは急速な経済成長とともに、近年は「高齢化」や「生活習慣病患者の増加」などが重要な社会課題として浮上しています。その中で私は海外事業本部のヘルスケア事業検討チームの一員として、ベトナム保健省とともに議論を重ね、日本の高齢者福祉・介護保険制度構築の経験や知見を活かしたベトナム版「地域包括ケアシステム」構築に向けた提案活動を進めています。そのひとつが、ベトナム保健省がUNFPAと共同で主催した国際ワークショップで、当社の提案に対して、国際機関や日系企業など参加者の皆様から前向きな反応を得ることができました。今後、こうした提案を具体的なカタチでベトナムに根づかせ、高齢化に伴う課題解決に貢献し、ひいては

ASEANと日本の協力関係の強化につなげていきたいと  
思います。



海外事業本部 アジア事業グループ  
プーティゴック ハー



## Focus

# コレクティブ・インパクトの創出を目指して

## ——「未来共創イニシアティブ」の取り組み

### 未来共創イニシアティブ(ICF)を創設

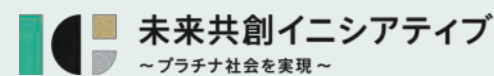
社会構造の複雑さが増し、解決すべき課題もグローバルに広がる中、産官学にわたるさまざまな主体が共同して知恵やノウハウを結集することで解決策を見出し、効果を最大化していく「コレクティブ・インパクト」という考え方が注目されています。

当社は、社会課題解決企業としてさまざまな分野における解決策を提言・立案し、自ら社会実装を手掛けていく立場から、早くからこうした自律分散・協調型の考え方に着目し、これまで2つの価値共創プラットフォーム\*を運営してきました。

こうした運営実績を背景に、当社は2021年4月、コロナ禍による諸問題の顕在化・広がりや地球温暖化など緊急性が増す社会課題に対してより機動的・能動的に対応していくために、2つのプラットフォームを統合した会員組織「未来共創イニシアティブ(ICF)」を立ち上げました。ICFは、『100億人・100歳時代』の豊かで持続可能な社会を、目指すべき未来の姿と位置づけ、山積する社会課題解決の鍵を握る2つのポイントに重点を置いて活動しています。

### ①解決効果(インパクト)の大きな問題の見極め

ウェルネス、水・食料、エネルギー・環境、モビリティ、防災・インフラ、教育・人財育成の6つの分野から課題を抽出し、個々の課題がこれからの社会にもたらす影響や社会的



#### 社会課題解決

政策提言 × 事業共創 × DX推進

自治体	地域の具体的な課題に取り組む	151法人
企業	製品・サービスの開発、販売のインフラ	132法人
スタートアップ	先進技術に強く経営の機動力が高い	155法人
大学・研究機関	基礎から応用までの最先端技術に強い	115法人
官公庁	政策・制度面からのさまざまなサポート可能	

会員基盤 **553**法人  
(2021年11月現在)

コストを比較分析し、取り組みの重要度・優先度を評価しています。ICFは、この評価結果を、『イノベーションによる解決が期待される社会課題一覧——社会課題リスト』として毎年発行しています。

### ②ビジネスエコシステムの構築

大きな成果を得るためには、多様なアイデア、ソリューション技術を事業へと育て上げる仕組みが不可欠です。ICFは、政府が制度設計と予算を担い、大企業が主体となって事業を推進してきた従来の仕組みに、スタートアップ企業や大学発ベンチャー企業など新たな社会課題解決の担い手を加え、それぞれが得意とする技術・機能・ソリューションをもち寄り、自律的・自然発生的に協力・協調し合ってビジネスエコシステムを実現する共創プラットフォームとなることを目指しています。

※地球環境問題を克服し、高齢者が現役世代に交じって活躍を続ける豊かな地域社会(プラチナ社会)を実現していく「プラチナ社会研究会(2010年発足)」、スタートアップ企業を含めてイノベーションとビジネスを創出する産官学の会員組織「未来共創イノベーションネットワーク(2017年発足)」

### 「重点取り組み」「注目テーマ」を定めて社会実装までをフォロー

ICFは、真の課題解決につながる社会実装までをカバーするために、課題設定からビジネス創出までを目指し、一貫性を重視したさまざまなプログラムを企画・運用しています。

また、社会情勢の変化に対応した実践的な課題解決策や新たなビジネス創出につながる活動となるよう、毎年、会員アンケートやICFアドバイザー\*の意見などをふまえて「重点取り組み」「注目テーマ」を定めて活動しています。

#### 2021年度の重点テーマ

##### 重点取り組み

- ①女性の健康・活躍
- ②科学的介護・予防
- ③行動変容

##### 注目テーマ

- ④防災
- ⑤ダイバーシティ&インクルージョン
- ⑥人間中心の街づくり

ICFには現在、総計500法人以上の多彩な会員が参加しています。地域の具体的な課題に取り組む自治体、製品・サービスの開発や販売のインフラをもつ大企業、最先端技術に強いスタートアップ企業や大学・研究機関、政策・制度面からの支援が期待される官公庁も加わっています。ICFは、これら相互の活動を通じて、社会実装のスコープとスピード

を高め、より大きな社会課題解決に向けたコレクティブ・インパクトを創出していきます。

※社会課題解決やイノベーション促進に関わる国内外の専門家で構成。ICF活動全般への助言、各種セミナーやイベントでの情報発信、ビジネスアクセラレーションプログラム参加企業へのメンタリングなどに取り組む

#### 主なプログラム



ビジネスアクセラレーションプログラムのファイナリストと審査員



# 「中期経営計画2023」の全体像

## 「中期経営計画2023」の概要

### 目指す社会像・企業像を設定

当社は、2020年9月に策定した経営理念をもとに、2020年10月から3年間の「中期経営計画2023(中計2023)」を実行しています。中計2023では、目指す社会像として『「レジリエントで持続可能な社会」の実現』、そのために目指す企業像として『「社会課題解決企業」としての持続的成長』を掲げています。

### 社会課題解決に向けた「3つの方針」を制定

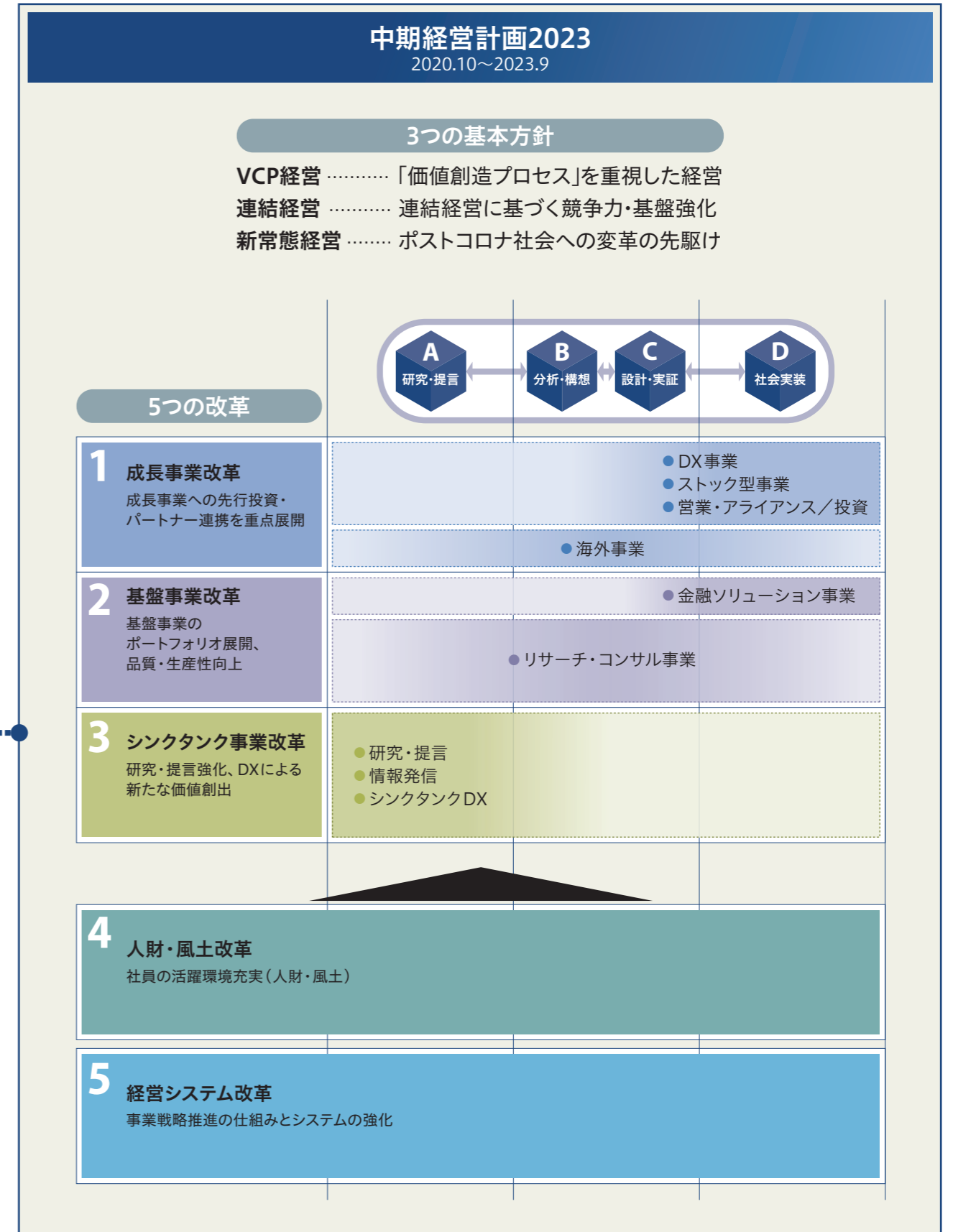
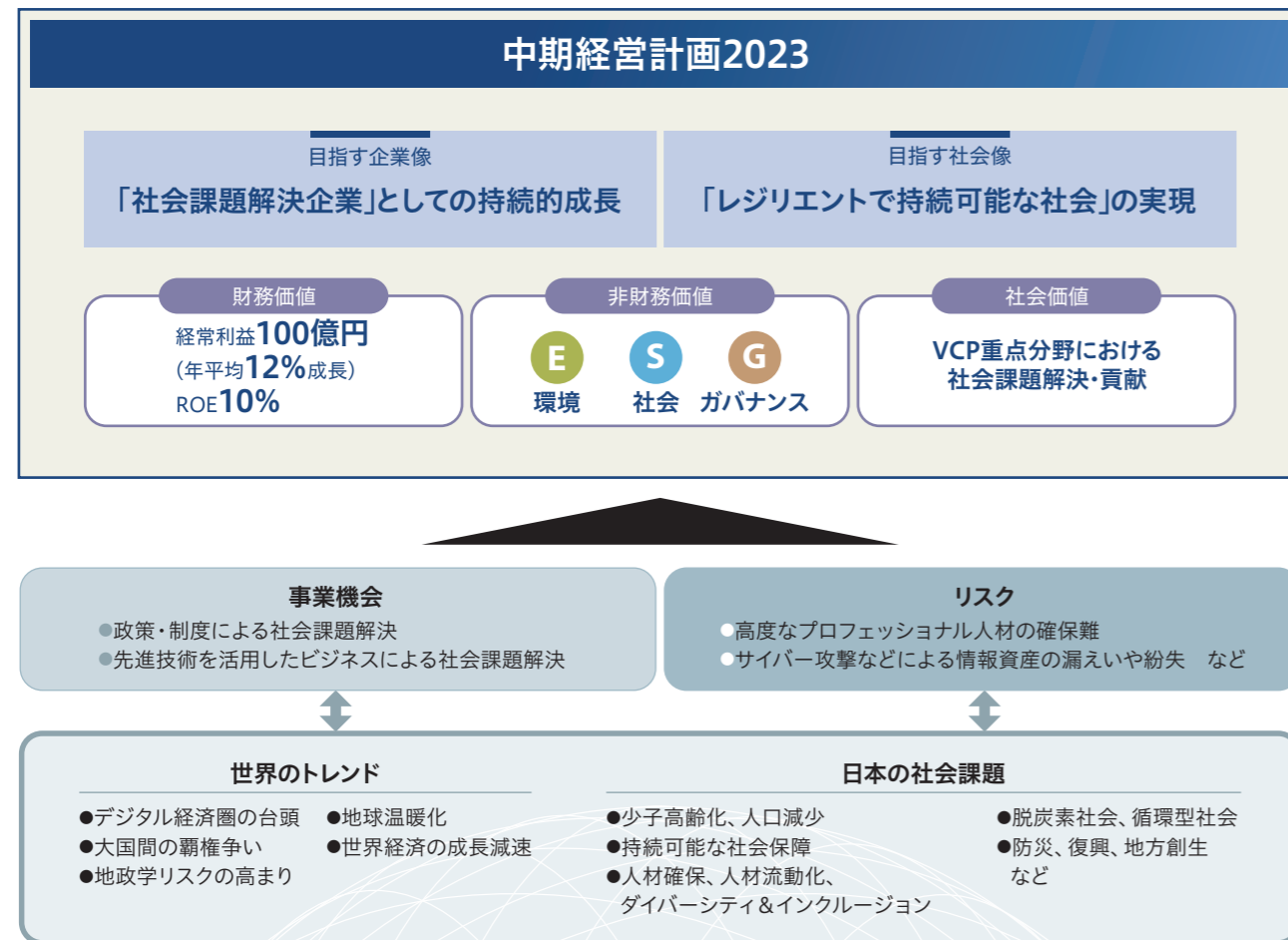
これら目標を実現していくために、当社は4つの機能「A:研究・提言」「B:分析・構想」「C:設計・実証」「D:社会実装」を有機的に統合し、社会課題解決を実現していく「VCP経営」を強化しています。また、社会実装に向けてMRIグループ各社が緊密に連携する「連結経営」を強く意識し、DX事業など成長領域での経営基盤強化を図っています。さらに、ポストコロナ社会への変革を先駆ける研究・提言から社会実装までのプ

ロセスを事業改革・構造改革につなげる「新常態経営」を実践しています。

### VCP重点分野を定めて「5つの改革」を実践

当社は、VCP経営、連結経営、新常態経営を「3つの基本方針」とし、社会課題解決企業としての存在感を高めていくとともに、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つの改革を推進し、持続的な成長を追求していきます。

事業改革にあたっては、世界のトレンドや日本の社会課題、技術革新など外部環境の中長期的な動向を分析。機会とリスクをふまえながら、VCP経営を支える「知」「人財」「共創基盤」を最大限に活かし、大きな社会的インパクトを創出していくために、VCP重点分野(ヘルスケア、人財、MaaS、エネルギー、情報通信、食農、循環、レジリエンス)を定めています。





# 「中期経営計画2023」の全体像

## 3つの基本方針

### 基本方針① VCP経営

#### 概要:

VCP経営とは、社会課題を起点とし、当社グループが備える4つの機能、「A:研究・提言」「B:分析・構想」「C:設計・実証」「D:社会実装」を、社会課題分野ごとに設定した事業領域単位で有機的に接続し、最終的に社会実装、課題解決を目指す取り組みです。

従来主力事業としてきた分析・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拡大に向けて、グループおよびパートナーとVCPIに関わるプロセスの全体最適化を図っています。VCP経営を推進することで、社会価値、

VCPの概念



非財務価値、財務価値を循環させ、ステークホルダーの期待に応え、「レジリエントで持続可能な社会」の実現に貢献していきます。

### 基本方針② 連結経営

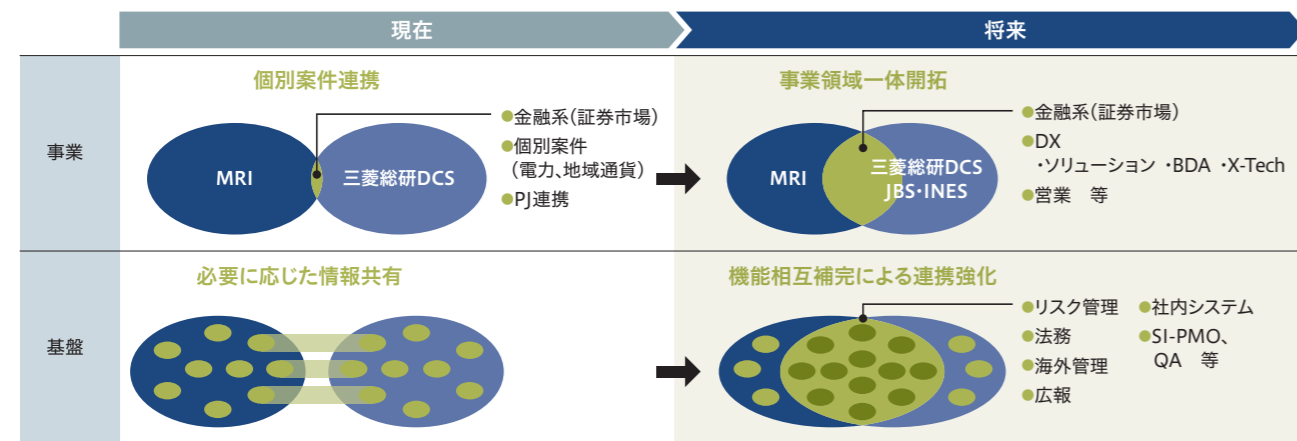
#### 概要:

VCP経営の実効性を高めるために、グループの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、グループの競争力を向上させます。特に、ITソリューションの提供や、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な成長の観点から、連結経営の一層の深化を図っていきます。

具体的には、当社と中核子会社である三菱総研DCSを中心

に、持分法適用会社である日本ビジネスシステムズ(JBS)、アイネス(INES)を含む多様なパートナーとの連携により、VCP経営における「社会実装」領域事業を一層拡充します。加えて、成長の牽引役としてDX事業を位置づけ、その拡大に向けてMRIと三菱総研DCSの協業を強化し、シナジーを発揮していきます。

#### 「事業」「基盤」における連結経営の進展イメージ

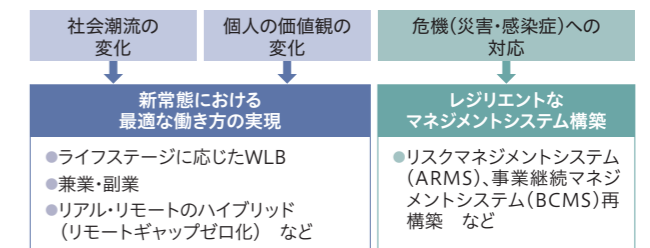


### 基本方針③ 新常態経営

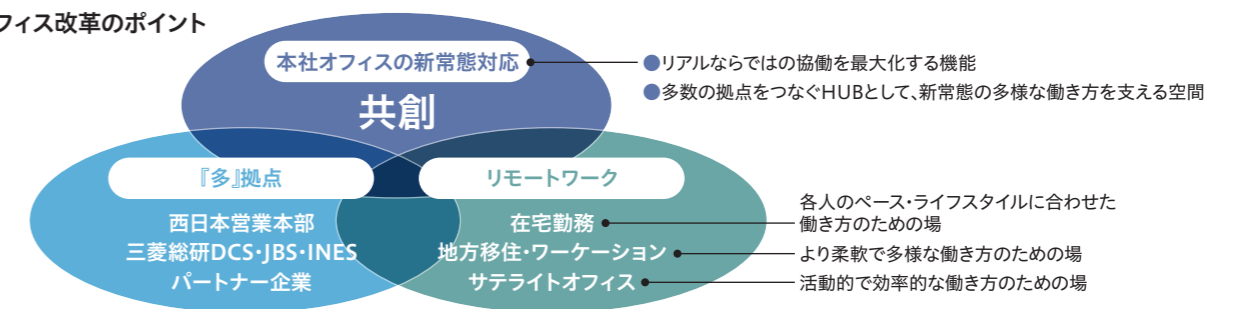
#### 概要:

新型コロナウイルス感染症の発生・拡大は、新常態への構造転換をもたらしました。当社は、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ています。持続的な成長を実現するために、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、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などを進めています。

#### 新常態下での主な社内施策



#### 本社オフィス改革のポイント



## 5つの事業改革

### 1 成長事業改革

#### DX事業

当社は、社会課題解決型DX事業を今後の成長ドライバーにすべく、MRIに「デジタル・トランスフォーメーション部門」を新設し、三菱総研DCSさらにはJBS・INESを含めたグループ連携体制を整備。社会課題起点で、提言、構想、設計・実証などから実装へ接続していくVCP経営によって、社会課題解決型DX事業の案件化を進めています。

#### ストック型事業

当社は、①ITソリューションの提供を通じた社会課題解決策の実装、②社会課題解決サービスの提供、の2種類のストック型事業に取り組んでいます。中計2023では、ビジネスパートナーとともに、すでに立ち上げたサービスの売上拡大に向けた投資、営業活動を継続しつつ、次の事業の柱となる

新たなサービスの開発に取り組み、ストック型事業の新たな収益基盤としての確立を目指します。

#### 海外事業

当社は、社会課題解決を基軸とした海外事業を展開し、特にアジア、中東諸国の社会課題解決に事業を通して貢献しています。

中計2023では、アジアでは日本と現地の官民共創による課題解決型プラットフォームを構築・試行運用し、中東では現地政府による現地課題解決の伴走パートナーとしての地位確立を目指しています。

#### 営業・アライアンス・会員ネットワーク

当社は、コレクティブ・インパクトの創出・最大化を目指す「未来共創イニシアティブ(ICF)」(P.43)に加え、インダストリー・マネージャーが中核となって産官学との共創・アライアンスに取り組んでいます。また、DX事業などの提案向けインサ



イドセールスに取り組んでいきます。

## 投資

当社は、既存事業の強化に加えて成長領域に必要な先行投資を行い、事業ポートフォリオを継続的に転換していく、両利きの経営を目指しています。先進技術開発、人材確保・育成、パートナー開拓などに、短・中長期の視点で適切に投資を実施していきます。

## 2 基盤事業改革

### リサーチ・コンサル事業

リサーチ・コンサル事業は、当社の収益の大きな柱であり、これをさらに強化していくために、事業の質的改革と収益基盤の維持・拡大の両立を掲げて改革に取り組んでいます。上流側の「研究・提言」からの接続、下流側の「社会実装」への展開など、VCP経営を意識しながら、基盤事業の持続的な成長を目指しています。

### 金融・カード事業

金融・カード事業は、当社の売上の4割超を占める基盤事業のひとつです。さらなる成長を目指し、新領域への取り組み、お客様層の拡大などを進めています。VCP経営の実践としてトータルなITソリューション・サービスの提供にも取り組んでいます。

## 3 シンクタンク事業改革

### 研究・提言

社会変革をリードするシンクタンクとして、中期的視点でポストコロナ社会の実現に向けた提言を実施しています。また、世界最先端の知見を取り入れ、質の高い研究・提言を推進し、次世代の研究人材の育成も強化しています。

### 広報・発信

当社は、シンクタンクとしてのスタンスや社会課題への取り

組みをステークホルダーの皆様へ伝達する広報活動を積極的に展開しています。また、事業本部を適切に支援することで、全社の広報スキルのレベルアップに取り組んでいます。加えて、広報活動の結果生じるレピュテーションリスクの適切なコントロールに努めています。

### シンクタンクDX

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改革、シンクタンクDXに取り組んでいます。開発・強化したデジタルツールは、お客様のデジタル変革にも活用しています。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げることを目指します。

## 4 人財・風土改革

経営戦略・事業戦略を実現するための人財戦略として、複線型キャリアを前提としたジョブ型の人事制度を適用する新人事制度への移行、採用・育成強化の取り組みを行っています。また、新常態に対応し、各所に分散していた一部グループ会社のオフィスを本社に統合し、共創空間として新たなコミュニティスペースを増設。社内外の人財がリアルとリモートの垣根を越えて生き生きと働けるハイブリッドな環境を整備しました。

## 5 経営システム改革

VCP経営の推進では、VCP委員会を推進母体とした全社横断的な対応を行っています。連結経営・ガバナンス強化では、連結経営委員会の運営高度化や連結経営窓口としての統括室機能強化に加え、新事業・新常態への対応を含めた連結でのリスク管理手法の共通化など、当社として総合的なリスク対応力向上に力点を置いています。あわせて、情報基盤整備の面でも、情報セキュリティ高度化、社内DX推進、連結経営基盤となる新BASICS開発などのグループ横断の取り組みを推進しています。

# 「中期経営計画2023」の進捗

## データで見る初年度の進捗と目標

### 財務価値

### 中計2023の基本方針に基づく大型案件が牽引し、連結売上高で初の1,000億円台を達成

中計2023の初年度である2021年9月期は、官公庁や金融・カード分野の基盤事業が伸長し、連結売上高が初めて1,000億円を超えました。新型コロナウイルス感染拡大に伴い、一部の業務遂行にマイナス影響があったものの、当社にとって事業機会の広がりもあり、2021年9月期業績への影響は限定的でした。売上拡大は基盤事業がけん引役となったものの、これは旧来型事業に回帰した結果ではありません。中計2023の3つの基本方針(P.47)に沿った事業の進展によるものです。

具体的な案件、取り組みの例としては、行政における住民からの相談対応をAIによって支援・高度化する自治体DX推進、2050年のカーボンニュートラル実現に向け大阪ガス株式会社ほか7社と設立する「Zエナジー株式会社」への参画など、さまざまな事業展開を進めました。

シンクタンク・コンサルティングサービスセグメントでは、新型コロナウイルス感染症に係るAIシミュレーション業務をはじめとしたヘルスケア・ウェルネス、先端通信技術関連、エネルギーなどの分野が堅調に推移し、加えて金融機関向けのコンサルティングサービスなども伸長しました。

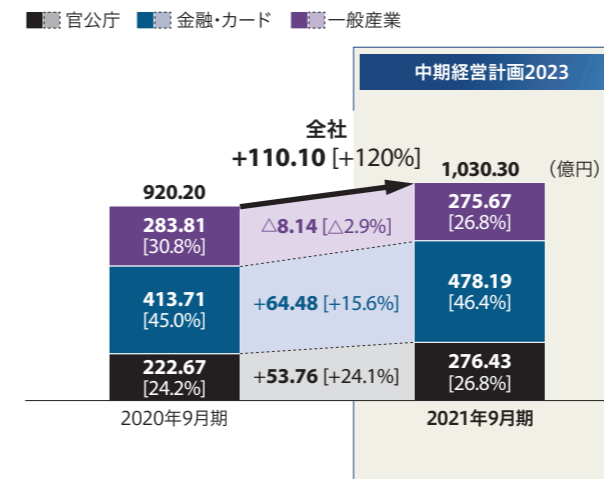
ITサービスセグメントでは、金融・カード向け大型統合案件

の拡大や、サービス型事業である人事給与アウトソーシングサービスおよび中学・高校向け受験サポートサービスなどが堅調に推移しました。

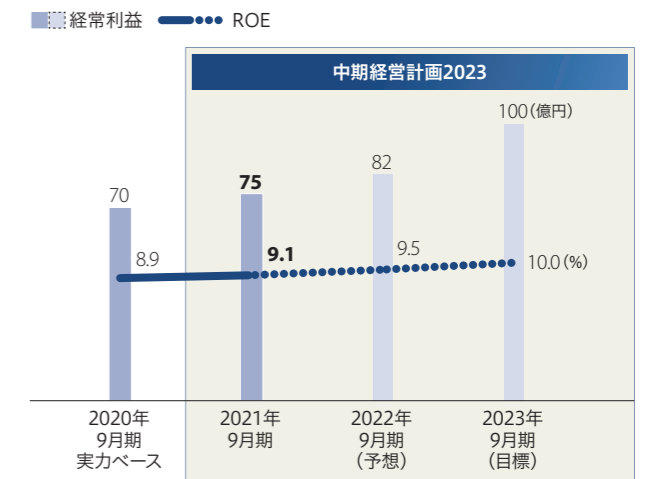
経常利益、ROEは、中計2023の目標である100億円・10%に向けて着実に伸長しています。2020年9月期は、持分法投資利益による一時的要因を除いた実力ベースで右下図に示したとおり、経常利益70億円、ROE8.9%でした。中計2023初年度の前期は同75億円、9.1%となり、さらに2年目の2022年9月期の経常利益は82億円・ROEは9.5%を予想しています。こうした順調な伸びのもとで、3年目、中計2023の目標年次である2023年9月期には同100億円、10%を目指しています。

その達成に向けては、さらなる事業成長とともに、民間向けサービス事業への継続的な研究開発投資が回収期に入ると見込んでいること、加えて2022年9月期実施する新常態の働き方に向けた先行投資(オフィス改革・統合)の効果による経費抑制・生産性向上効果などから、十分達成可能な水準にあると考えています。また、一層の成長に向けて、ノンオーガニックによる成長余地も視野に入れて取り組みを進めていきます。

### 売上高



### 経常利益・ROE





「中期経営計画2023」の進捗

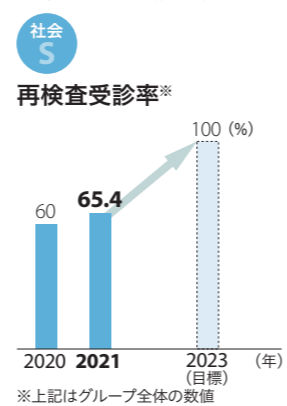
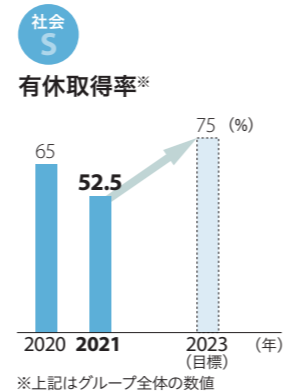
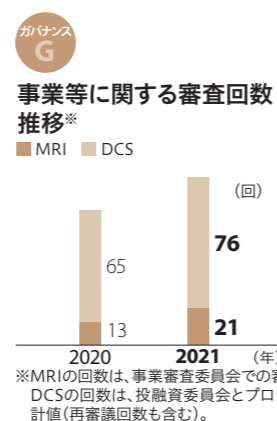
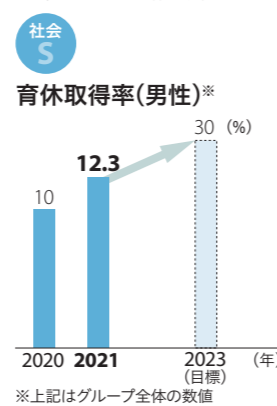
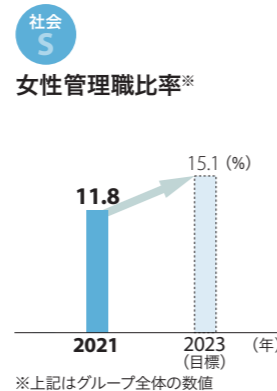
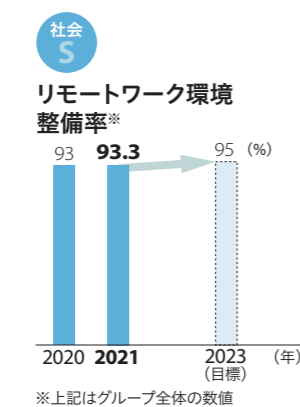
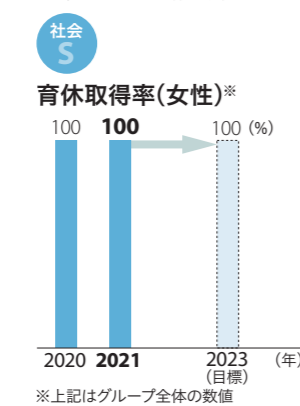
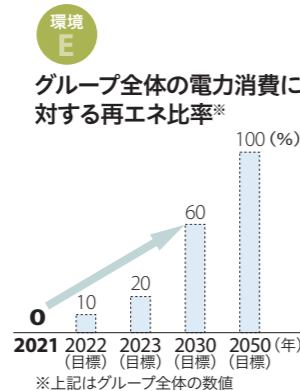
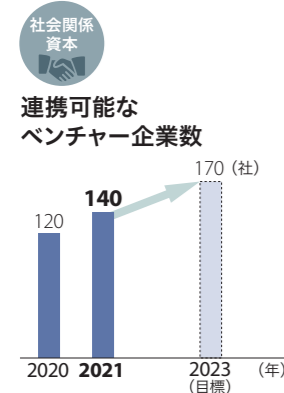
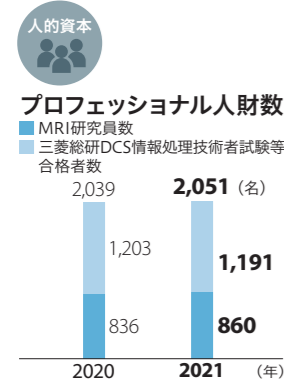
非財務価値

非財務価値のあるべき姿を議論、定義

中計2023の初年度となる2021年9月期は、非財務指標の設定と社外公表を試行し、各指標を合わせた総合進捗度は85.7%となりました。また同時に、当社の将来像を見据え、非財務価値のあるべき姿について議論しました。その結果、非財務価値の体系を整理、当社が追求する非財務価値は、「知」「人財」「共創基盤」からなる「社会課題解決力」と、企業の社会

的責任を果たし持続可能性を実現する「E(環境)・S(社会)・G(ガバナンス)」で構成されるものと定義しました(P.64)。

中計2年目となる2022年9月期は、コーポレートガバナンス・コードの改訂に対応するとともに、非財務価値のあるべき姿からバックキャストしたかたちで指標を拡充・更新していく予定です。



社会価値

VCP重点分野の「社会価値目標」を設定

2021年9月期は、目指す社会像『レジリエントで持続可能な社会』の実現に向けて、VCP8分野(P.14)のうち6つの重点分野の社会価値について、当社独自の目標を設定しました。

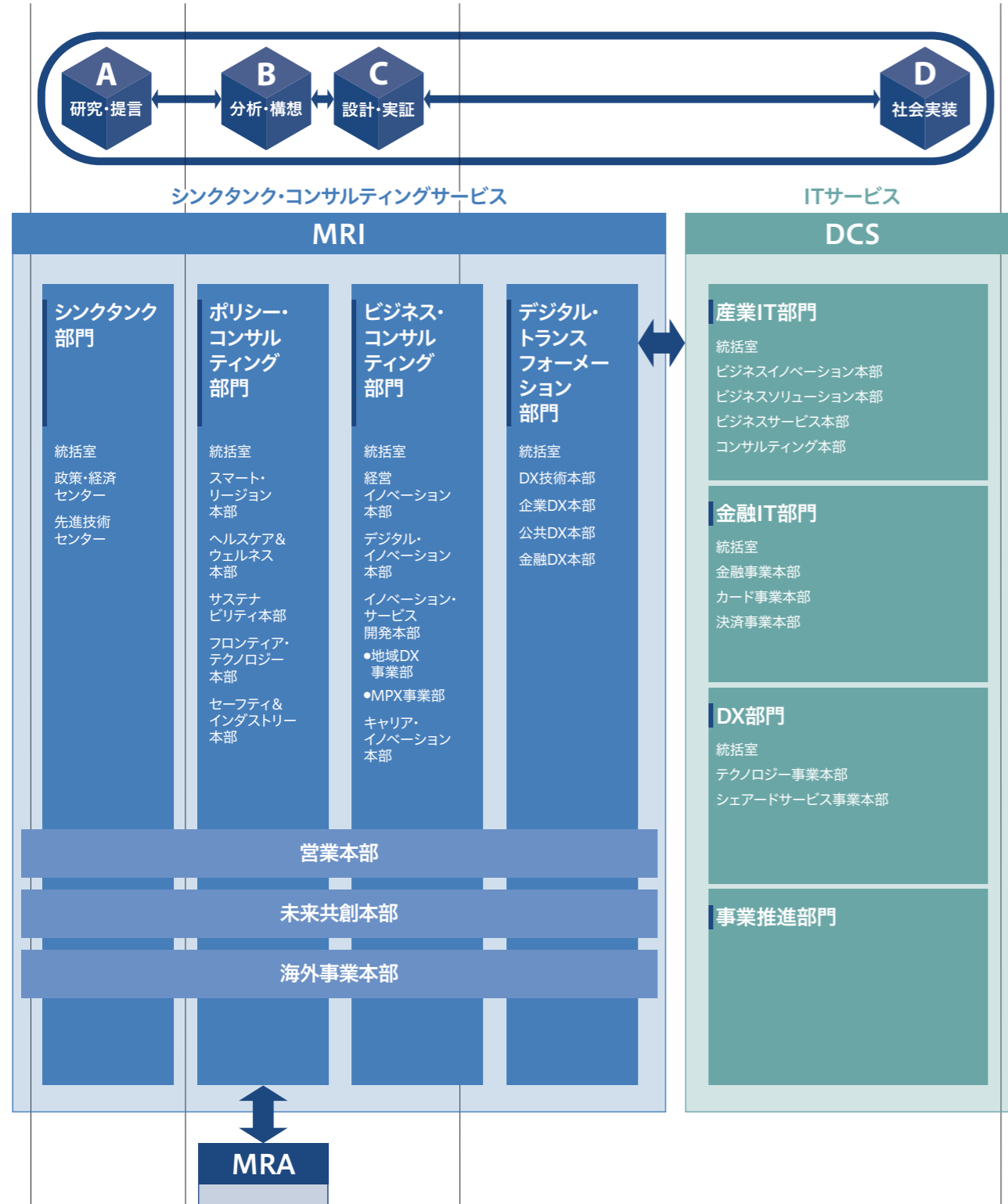
今後は、社会価値の創出に向けた具体的な取り組み、研究・提言から社会実装までの価値連鎖を強く意識した経営を推進していきます。

分野	社会課題		社会価値目標*
	社会問題	解決策	
ヘルスケア	高齢化進展、医療介護費の増加により、国民皆保険の維持が困難となり、国民生活の質が低下	健康寿命を延ばし、社会保障制度を再設計	●平均寿命と健康寿命の差を0.5歳縮小【2030年】 ●医療・介護保険費の財政収支改善10.5兆円【2050年】
人財	仕事内容と能力のギャップにより希望の仕事に就けない、人財を確保できない	「学び・成長・活躍」の機会提供によるギャップ解消	●職のミスマッチ解消(転職率)5%→10%【2030年】
MaaS	デジタル化等の影響により行動機会が減少し、生活の質が低下+感染症影響で交通需要が減少、交通サービスが維持困難に	新常態を前提とした、一人ひとりの価値観・生活環境に応じた質の高い行動機会の提供	●三大都市圏の外出率向上(対2015年)
エネルギー	地球温暖化による海面上昇、生態系破壊、自然災害の増加	安全な電力供給力確保、再エネ主力電源化、需給調整の仕組みの構築	●再エネ比率36~38%【2030年】 ●再エネ出力抑制率低減
情報通信	・情報爆発に係るインフラ不安と、情報氾濫・偏在の深刻化 ・IoT・トラヒック増による電力消費増大 ・経済安全保障に係るサプライチェーンリスクの増大	・インフラの再構築・資源有効活用等高度化 ・グリーンICT推進 ・サプライチェーン強靱化に向けたリスクの可視化・可制御化	●情報流通効率・情報通信資源のベストミックスおよび利用率の向上 ●ICT電力消費効率の向上 ●リスク影響度の低減、対応改善度の向上
食農	気候変動などにより食糧生産が減少。農業生産力(担い手)が急減	農業の環境対応促進、再エネ発電普及および農地集約化の促進、農業経営の高度化・DX化	●食料自給力の維持・強化 ●国内農業生産額8.5兆円【2050年】 ●経営耕地面積250万ha【2050年】

※社会情勢に応じて「社会価値目標」を変更することがあります



## MRIグループの主な事業体制



### シンクタンク・コンサルティングサービス

#### シンクタンク部門

VCP重点分野ごとに研究提言チームを組成して  
提言力を強化

部門長 専務執行役員  
長澤 光太郎



#### 事業概要

シンクタンク部門は、VCP経営の起点となる「A: 研究・提言」領域を担う組織として、ポストコロナの国際情勢や経済潮流の分析、先進技術の動向分析などを行うとともに、中長期視点で未来社会を描き、その実現に向けた解決策を提言

しています。これらの活動は自主事業として実施しています。政府の審議会や産業界の委員会などへの参画、メディアを通じた発信により社会潮流の創出を目指しています。

#### 市場環境分析と対応

##### 機会

- ◆ 社会の不確実性が高まる中、あるべき未来像や、その具体策を提言するシンクタンクへの期待が高まる
- ◆ 複雑化する社会課題を解決するため、俯瞰的でエビデンスに基づく課題分析・解決策への要請が高まる
- ◆ 解決策の提言にとどまらず、ステークホルダーを巻き込んで社会変革をリードすることへの要請が高まる

##### 取り組み

- 50年にわたって培った政策・科学の知見や多様なネットワークを駆使した研究・提言を積極化
- 官公庁や民間企業など多様なステークホルダーを巻き込んで中長期視点での未来社会への潮流を創出
- 研究・提言から社会実装まで一貫したサービスを提供することで社会課題解決に貢献

#### 「中計2023」の戦略と主な成果

よりレジリエントで持続可能なポストコロナ社会の実現に向けた研究・提言を強化し、政策・施策反映および社会潮流を創出していくことを目指しています。特にVCP重点分野ごとに戦略と連動した研究・提言を推進し、社会課題を解決していくことを重視しており、リサーチ・コンサルティング事業や実装事業、国内外の研究機関などとの連携による先端知見を取り入れたリアリティのある提言に努めています。

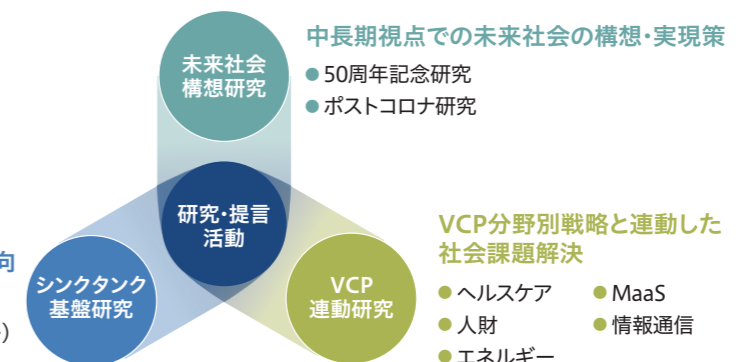
中計2023の初年度は、「50周年記念研究」「ポストコロナ研究」などで新たな社会モデルを提言し、大きな反響を得ました。また、VCP重点5分野の研究提言チームを組成し、VCP連動研究を開始しました。各分野で官公庁や企業・メディア向けの提言を行っています。

国内外の研究機関、大学などと連携し、提言の質の向上や人材強化に加え、オピニオンリーダーの輩出に努めています。

#### シンクタンク部門の研究・提言活動 (2021年度実績)

##### 国際情勢や経済政策、先進技術動向

- マクロ経済研究
- 先進技術研究(バーチャルテクノロジー)





## 「中期経営計画2023」の進捗

## シンクタンク・コンサルティングサービス

## ポリシー・コンサルティング部門

## パートナーと協働して官公庁プロジェクトの社会実装に貢献

部門長 常務執行役員  
小川 俊幸



## 事業概要

VCP経営の中核プロセスである「B:分析・構想」「C:設計・実証」を担う基盤事業であるリサーチ・コンサルティング事業を展開しています。主な府省をお客様として、有識者やビジネスパートナーとの連携・協働により、政策立案、制度設計、

事業推進を支援しています。ヘルスケアやエネルギーなど公共性が高く、政策動向と密接に関わる成長領域を中心に、調査・研究、技術評価、独自モデルによる解析・将来予測、事業管理、社会実証などのプロジェクトを受託しています。

## 市場環境分析と対応

## 機会

- ◆社会・経済の不安定性、不確実性が高まっており、新たな政策・制度運用が求められる
- ◆複雑化する社会課題に対し、府省横断による取り組みやエビデンスに基づく政策立案・実行が求められる
- ◆官公庁市場では、調査研究に加え、政策執行・施策実装、民展開まで見据えた解決策を重視する傾向が強まる

## 取り組み

- 政策・制度や先端技術の知見、分析力・解析力、有識者・専門家とのネットワークを強みとした事業展開
- 官公庁・企業の高評価をふまえた積極的な事業展開
- お客様や社会への課題解決手段の実装・実現まで踏み込むことで提供価値を継続的に向上

## 「中計2023」の戦略と主な成果

中計2023では、リサーチ・コンサル案件のポートフォリオ戦略化、DXに結びつく案件の伸長など事業の質的改革に取り組んでいます。案件を通じて得られる政策への知見、専門性をもとに、目指すべき未来社会像を描き、その実現に向けて、案件の入れ替え、経営資源の集中を進めています。

さらに、未来社会像の実現に向けて、「A:研究・提言」や「D:社会実装」へと価値連鎖を強化することで提供価値の向上を図っていきます。

中計2023の初年度は、「リサーチ・コンサルティング事業の質的改革と収益基盤維持の両立」を図るための仕組みを整備しました。

2年目は、課題である「A:研究・提言」と「D:社会実装」との接続を加速していきます。また、組織的なリスク管理、情報セキュリティ管理、品質管理の強化により、事業基盤の強靱化に取り組んでいきます。

## ポリシー・コンサルティング部門の組織と事業

本部	事業領域	主なお客様
スマート・リージョン本部	スマートシティ、インフラDX、モビリティ、EBPM*	国土交通省、総務省、鉄道事業者
ヘルスケア&ウェルネス本部	医療・介護、健康経営	厚生労働省、日本医療研究開発機構
サステナビリティ本部	環境、再生可能エネルギー、脱炭素社会	環境省、経済産業省、電力事業者
フロンティア・テクノロジー本部	先端技術、宇宙・海洋、防衛・インテリジェンス	総務省、内閣官房、経済産業省、通信事業者
セーフティ&インダストリー本部	防災・リスク、原子力安全、産業イノベーション	経済産業省、内閣府

※Evidence Based Policy Makingの略

## シンクタンク・コンサルティングサービス

## エム・アール・アイ リサーチアソシエイツ株式会社(MRA)

## ポリシー・コンサルティング部門と連携して官公庁事業を強化

三菱総合研究所 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(MRA) 代表取締役社長  
鈴木 啓史



## 事業概要

MRAは、シミュレーションやデータ解析を強みとするMRIポリシー・コンサルティング部門のパートナー会社です。MRIとの役割分担のもと、シミュレーションなどの専門性と子会社としての先行的・実験的な機動性を発揮し、VCP戦略

の実現に貢献することを目指しています。特に官公庁事業領域では、革新的データ創出やデータに基づく政策分析などを通じて、MRIの社会課題解決事業における中心的な役割を果たしています。

## 市場環境分析と対応

## 機会

- ◆カーボンニュートラル、災害激甚化対策、地域交通問題、新型コロナウイルス感染症対策など、解決すべき社会課題が増加
- ◆官公庁事業を中心に、VCP経営の「B:分析・構想」「C:設計・実証」ニーズが拡大
- ◆証拠に基づく政策立案「EBPM」の重要性の高まり

## 取り組み

- 社会課題に対応する分野専門性とシミュレーション・データ解析技術を独自の強みとした事業展開
- MRIグループの一員として、社会課題に関する分析・構想、設計・実証から社会実装まで、ミッシングピースの提供
- 独自のコアロジック技術を活かした社会実装事業の展開

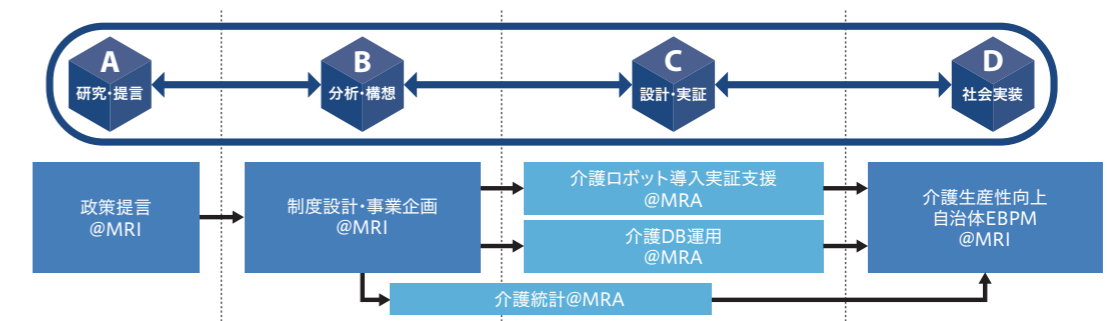
## 「中計2023」の戦略と主な成果

VCP経営の実現に向け、シミュレーション・データ解析力による「専門性」と、迅速かつ柔軟な事業体制による「機動性」を発揮していきます。

これら強みを活かして、シンクタンクDX構想の具現化に向けた定常業務DX・自動化の推進、MRI各部門との役割分担・移管事業の見直しなどを通じて、MRIの競争力・基盤強化に貢献していきます。

中計2023の初年度は、MRIの対面組織との一体的な取り組みにより、官公庁事業領域での基盤強化を進めました。また、MRAの知見を活かした事業として、「水ビジネス」「防災・被害想定」「地域公共交通」の3つの分野に着目し、独自事業確立に向けた取り組みを開始しました。今後、電力の需給予測サービスのコアロジック開発、解析分野や統計分野での自動化・効率化を進めることで、強みをさらに強化することを目指します。

## MRIとMRAの役割分担による事業推進(介護分野の例)





## 「中期経営計画2023」の進捗

## シンクタンク・コンサルティングサービス

## ビジネス・コンサルティング部門

VCP経営によるリサーチ・コンサルティングの強化と  
パートナー連携によるストック型事業の開発・拡大部門長 執行役員  
仲伏 達也

## 事業概要

ビジネス・コンサルティング部門は、民間企業を主要なお客様・パートナーとし、社会やお客様の本質的課題を捉え、あるべき未来に向けた解決策の提案から実装まで一貫して

提供しています。リサーチ・コンサルティング事業のみならず、当社自身が課題解決・実装サービスの担い手となり、社会やお客様の変革に貢献しています。

## 市場環境分析と対応

## 機会

- ◆社会課題の高難度化(複雑化・深刻化・グローバル化)に伴い、政策とビジネスの連動による解決が求められる
- ◆企業経営の在り方が変化(パーパス・ビジョン経営、社会課題解決、SDGs、ESG、DX、ゲームチェンジ)
- ◆コロナ禍を契機とした生活者・就業者の価値観・行動の変化

## 取り組み

- 政策とビジネス連動によるカーボンニュートラル、人的資本強化などの実現支援
- 健康寿命延伸、暮らし・移動ニーズ変化、食品安全向上などに対応したサービス提供
- DX、AI、ICT、セキュリティなどの企業経営、社会システムへの実装

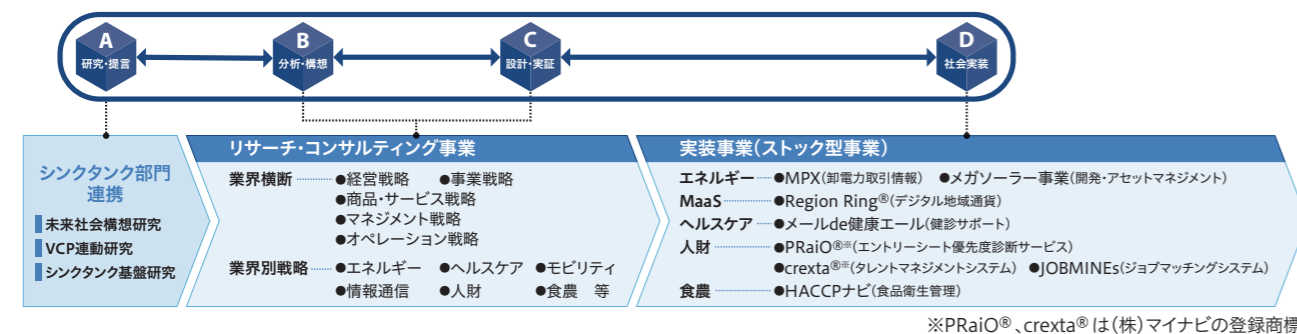
## 「中計2023」の戦略と主な成果

VCP経営によるリサーチ・コンサルティング事業の提供価値の差別化・競争力強化に取り組んでいます。そのために、グループ会社を含むパートナー企業と連携し、実装事業(ストック型事業)を拡大しています。実装事業で得られたデータやノウハウを活かし、研究提言活動へとつなげる政策連動を進めることで、リアリティのある解決策を創出するとともに、リサーチ・コンサルティング事業の価値向上につなげていきます。

中計2023の初年度は、エネルギー、MaaS、人財、ヘルスケア分野を中心に、シンクタンクの強みである提言力を活かして、解決策の立案(リサーチ・コンサルティング事業)と実装(ストック型事業)を加速させました。VCP重点分野である「食農」「情報通信」分野ではポストコロナを見据えた経営変革やDX・AI活用による事業革新などを伸長させました。

2年目以降も、VCP重点分野を中心に、リサーチ・コンサルティング事業の競争優位の確立と、実装事業の先行投資・収益化に取り組んでいきます。

## ビジネス・コンサルティング部門のカバー領域



## ITサービス

## デジタル・トランスフォーメーション部門

4つのDXテーマを掲げ、グループ横断で  
ソリューションサービスを提供部門長 執行役員  
伊藤 芳彦

## 事業概要

デジタル・トランスフォーメーション部門(以下DXB)は、急成長するDX市場への対応を強化し、VCP経営における「D:社会実装」領域の事業を加速するために2020年10月に設置されました。

当社は、官公庁、製造業をはじめとする民間企業、金融機関を主要なお客様とし、データとデジタル技術を活用して、戦略コンサルティングサービスおよびSI・ITサービスを提供しています。その中で当部門はグループ企業3社を中核とする多様なパートナーと共創し、DX事業を推進しています。

## 市場環境分析と対応

## 機会

- ◆デジタル技術が普及する一方、サイバー空間の新たな脅威、経済・就業格差などが新たな課題に
- ◆デジタル化の課題を克服しつつ、公共機関・企業の革新を社会のウェルビーイングにつなげていくことが重要に
- ◆国内DX市場は今後も成長が継続すると予測

## 取り組み

- 国・自治体の政策課題や企業の経営課題解決に向けて幅広いITコンサルティング事業を展開
- 強みの異なるグループ会社、多様なパートナーと価値を共創
- DXに関わる戦略立案、制度・組織設計から実装までを一貫して支援

## 「中計2023」の戦略と主な成果

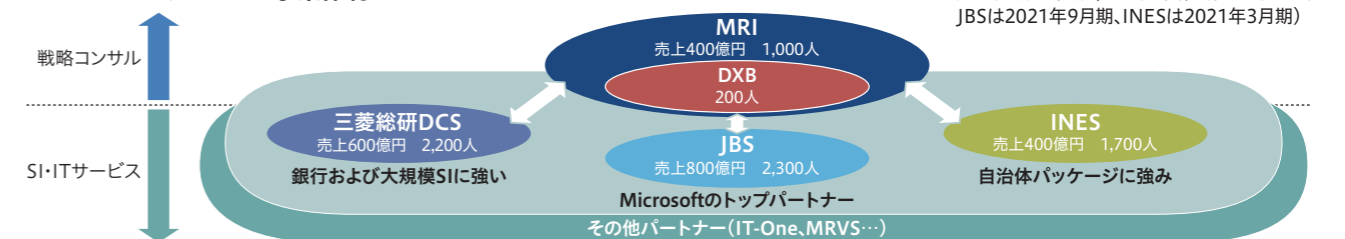
グループ横断のアカウント戦略を推進し、戦略的に当社の共創を深化していきます。「DXジャーニー\*」「ニューノーマル」「データ駆動経営」「自治体DX」をDX重点テーマに掲げ、ソリューション開発とサービス開発を加速しています。また、三菱総研DCSと戦略・計画、体制を一体化、従来強みをもつ金融分野に加え、民間分野を強化しています。

このように、連携の推進により社会課題解決力を強化し、VCP経営の「D:社会実装」領域の事業を加速していきます。また、社会実装事業の知見・技術を上流領域に活かしVCP事業の骨太化に貢献していきます。

中計2023の初年度は、デジタル・トランスフォーメーション部門がもつグループ連携のハブ機能を果たすことでコンサルティングから実装まで一貫した提案が増え、目標以上の成果を獲得しました。また、AI人財を集約し、AI開発機能を強化しました。

今後は、グループ連携およびパートナー連携の強化・拡大、当社DX事業の認知度向上、DX人財の積極的な採用・育成、重点テーマ事業拡大などを通じ、さらなる成長を目指します。\*企業の実現までの進捗を、その推進についてデジタル技術・データを活用して支援するサービス

## ITサービスセグメントの事業体制





## 「中期経営計画2023」の進捗

## ITサービス

## 産業IT部門

## MRIとともにDXや経営改革につながるソリューション、サービスを提供

三菱総研DCS 産業IT部門 部門長 常務執行役員  
柳田 謙治

## 事業概要

産業IT部門は、「ソリューション事業」と「サービス事業」を二本柱としています。

ソリューション事業では、各企業のステージに合わせた最適なDXを支援しています。

サービス事業では、「HR事業」と「文教事業」を展開しています。HR事業では、人事給与アウトソーシングサービス「PROSRV®(プロサーブ)」、文教事業では、小中高向けのインターネット出願サービス「miraicompass®」を展開中です。

## 市場環境分析と対応

## 機会

- ◆コロナ禍の長期化により、従業員の働き方や営業形態、ユーザー体験(UX)など幅広い分野で変化が生まれ、IT活用機会が増加
- ◆さまざまな企業のDX戦略が始動。一方で、レガシーシステムの保守・運用負担やデータ整備などを急務とする企業も多く、進展度合いによってニーズが多様化

## 取り組み

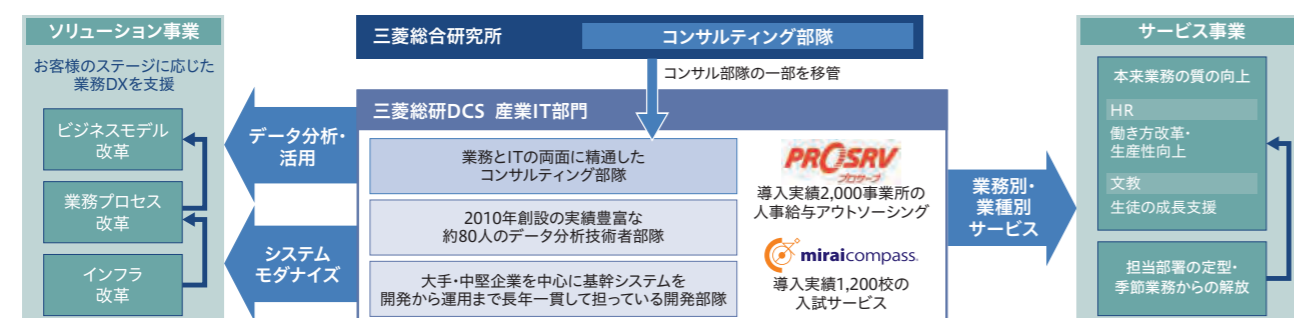
- MRIのコンサルティングノウハウを加えてお客様業務課題への提案を積極化
- 長年の基幹系システムの開発～運用実績に、最新のデータ分析技術を融合し、お客様のステージに合わせた業務DXを支援
- 業種別、業務別に特長をもった自社サービスに、社会環境変化に合わせた新機能を追加

## 「中計2023」の戦略と主な成果

ソリューション事業では、「インフラ改革」「業務プロセス改革」「ビジネスモデル改革」など、お客様のステージに応じた支援を推進しています。特にレガシーシステムを利用中のお客様には、業務プロセスやビジネスモデルの改革を見据えたシステムの再構築を提案しています。サービス事業では、利用者数の拡大を図り、収益性向上に向けた事業構造改革に注力していきます。

中計2023の初年度は、MRIのコンサルタントを加えた「コンサルティング本部」を新設、他部門やMRI、グループ会社、ベンダーとの連携により、ソリューション事業の新規案件獲得につなげています。

サービス事業の「PROSRV®」は約2,000事業所に導入しています。また、BPOやお客様サポートの効率化も進めています。「miraicompass®」も約1,200校に導入し、2023年度入試に向けて公立校への対応準備を進めています。



## ITサービス

## 金融IT部門

## 金融機関のデジタルプラットフォーマーへの変革を支援

三菱総研DCS 金融IT部門 部門長 常務取締役  
伏黒 久高

## 事業概要

金融IT部門は、三菱UFJフィナンシャル・グループ(MUFG)をはじめとする金融機関にITソリューションを提供しています。銀行システムはもちろん、クレジットカードシステムの統合プロジェクトなど、多くの大型案件・重要案件を担っています。

DXの実現など金融機関の付加価値向上に向け、新たなテクノロジーの導入・習得、人材の調達・育成のほか、総合シクタンクであるMRIとの連携強化に注力しています。

## 市場環境分析と対応

## 機会

- ◆金融業のお客様のビジネスモデル変革(金融プラットフォーマー志向)と金融・決済サービス・商品が進化・高度化
- ◆新型コロナで加速した働き方改革、業務プロセス改革、サービス提供形態変化などに対応するDX需要が増加
- ◆新技術・新形態(VPN、クラウド、AI、RPAなど)活用、開発手法の変化(パッケージ活用、アジャイル開発など)が加速

## 取り組み

- 金融機関の基幹システムの統合や更改を通じて培ったスキル・経験を活用し、開発などに継続的に対応
- デジタルプラットフォーム構築、非対面チャネル拡充、レガシーシステム最適化などにより拡大するIT投資需要に対応
- ITと業務スキルをあわせもつ人材ニーズの高まりに対し、システム開発の上流工程などへ参入

## 「中計2023」の戦略と主な成果

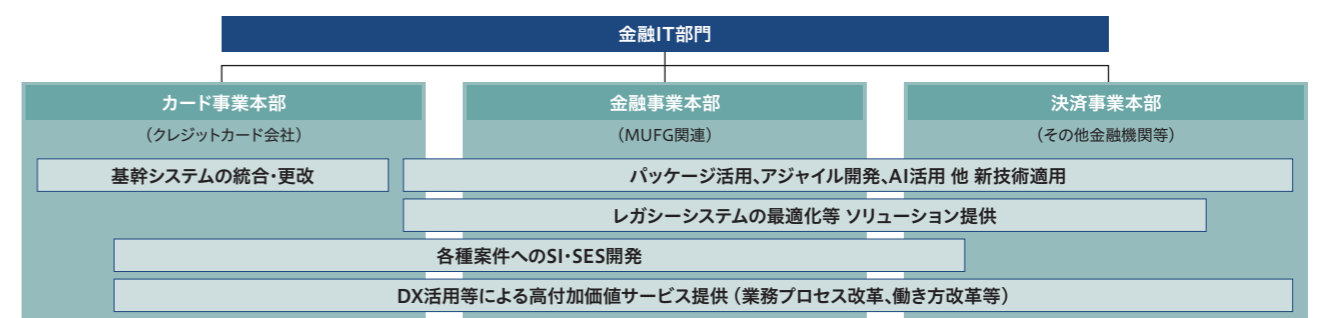
主要なお客様であるMUFGの中期経営計画に対応し、DX活用による一層の付加価値向上に取り組んでいます。また、従来の領域にとどまらず、DXを活用した既存顧客深耕、新規顧客開拓、新業務開発など、新たな収益源の開拓にも注力しています。

さらに、大型SIやSES(システムエンジニアリングサービス)だけでなく、パッケージ活用、アジャイル開発、AI活用など、多様なサービス形態を展開しています。

中計2023の初年度は、各種大型案件、重要案件が計画どおり進捗しました。特に、長期にわたるクレジットカードシステムの統合プロジェクトでは、お客様や他ベンダーとの協力体制のもと、全社を挙げて開発推進体制や品質管理体制の最適化を図りつつ対応しています。

また、DXによるお客様の深耕、新規エリアの開拓、DX商品・サービスの提供は徐々に進展しており、さらなる拡大・進展に向けて取り組みを強化していきます。

## 金融IT部門の事業体制





## 「中期経営計画2023」の進捗

## ITサービス

## DX部門

多様なシステム基盤を活かして  
お客様のデータ駆動経営を支援三菱総研DCS DX部門 部門長 常務取締役  
長見 雄史

## 事業概要

DX部門は、システム基盤を軸にお客様のDX推進に資する新たなソリューションやサービスの研究・開発に注力しています。

システム基盤面では、自社データセンターを活かしたクラウドサービスやストレージサービスを展開しています。IT運

用・業務運用も長きにわたって手掛けており、従来型の運用受託に加え、プラットフォームの導入支援を通じたIT運用のデジタル変革や、ペーパーレス総合支援サービスによる働き方改革なども推進しています。

## 市場環境分析と対応

## 機会

- ◆国内IT市場は微増傾向。クラウド市場はDX対応需要の増加を受け、2025年まで二桁の拡大が続く見通し
- ◆ユーザー企業のデジタルシフトが顕著。データ駆動型ビジネスの進展によって、データ活用ビジネスは活況
- ◆ハイブリッド環境やマルチクラウド環境を採用する企業が増え、高度なクラウド運用管理の需要が増加

## 取り組み

- プライベートクラウドやマルチクラウドサービス、大容量ストレージサービスなど、DXのベースとなるデータ活用のインフラ環境を幅広く提供
- IT・業務運用のノウハウを活かした新たなサービスを展開
- DXに資するソリューションやサービスの研究・開発を計画的に推進

## 「中計2023」の戦略と主な成果

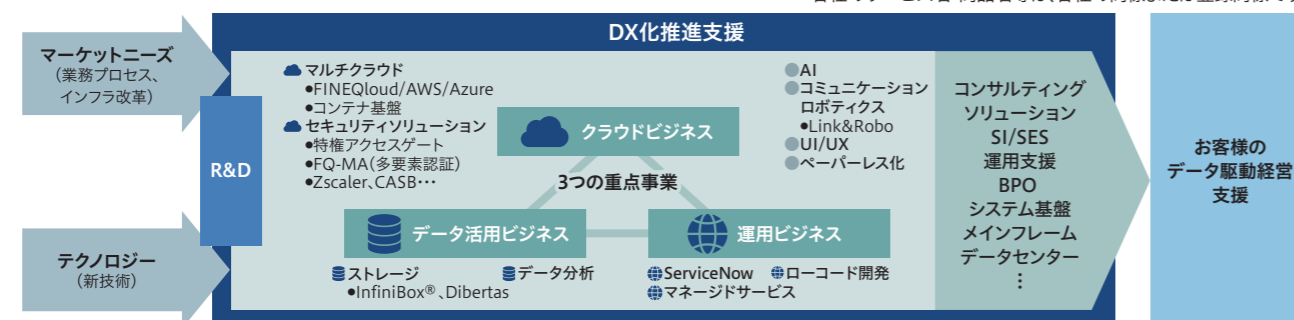
「クラウドビジネス」では、セキュリティソリューションのラインナップを強化しています。「データ活用ビジネス」では、データ活用の基盤となるストレージサービスの拡充と、産業IT部門がもつデータ活用ノウハウを組み合わせお客様へのデータ駆動経営を支援しています。「運用ビジネス」では、ペーパーレス総合支援サービスの販売を進めています。新たな商材やソリューション、技術の発掘、研究開発にも着手しています。

中計2023の初年度は、「クラウドビジネス」「データ活用ビジネス」の実績を着実に積み重ねました。

また、「運用ビジネス」では、KCS(ナレッジセンターサービス)メソッドによるITライフサイクルサポートを提案。SaaS型IT運用プラットフォーム「ServiceNow」も公共分野や大手金融機関への導入が進展しています。コミュニケーションロボット(Link&Robo)事業も立ち上げ、介護分野向けに販売を開始し、教育分野も視野に取り組みを強化していきます。

## DX部門の事業

各社のサービス名・商品名等は、各社の商標または登録商標です。



## 事業部門管掌メッセージ

計画的な成長投資を通じた  
企業価値向上へ

## 社会課題に対する注目度の高まりを成長の機会に

近年、ESG/SDGs/CSV経営など、いわゆる社会価値や非財務価値の向上に資する経営が注目を集めています。こうした中、当社は「中期経営計画2023(中計2023)」において、調査・コンサルティングの領域を超えて、社会のあるべき変革を実現していく決意を示しました。従来はお客様のニーズに沿って提言や受託開発にとどまっていた案件でも、社会にとって価値あるサービスを当社が主体となって社会実装していくことを目指します。

## 成長分野への投資を強化

社会実装に直結する事業を展開していくためには、技術や人材などの強化が必須です。そこで中計2023では、一定規模にまで積み上げてきたキャッシュを有効に活用し、これら非財務資本の拡充に向けて適宜、資本提携、M&Aを進めていくほか、3～5年のタームで主要な投資分野を定め、計画的な成長投資を実施していきます。事業領域の広がりに対応し、採用、育成に資する投資を通じて大幅な人材強化を図ってまいります。

投資戦略や収益貢献に関する情報についてはステークホルダーの皆様に適宜発信し、目線を合わせながら企業価値向上に努めていくことも重要な課題であると認識しています。

コンサルからDX戦略までの一貫した  
サービスの提供や、海外事業を拡大

現状、主要な投資分野としては、社会実装に不可欠なDX機能の強化が挙げられます。三菱総研DCS、JBS、INESとの連携強化、国内外のスタートアップ企業との連携や技術提携も含め、DXを活用した課題解決までの一貫サービスを展開するために必要な機能・技術を強化していきます。

代表取締役副社長(事業部門管掌)  
水原 秀元

海外事業についても中長期的な視点から投資を拡大していきます。2020年末以降に海外拠点を開設したベトナム、UAEでは、国内で培ってきた強みを活かし、パートナーと連携することで、当社が主体的に関わることができる事業領域を拡大していきます。

中長期的には社会から存在を期待される  
企業グループへ

当社が創出する社会価値は、短期的には3年、多くは5年10年の単位で成果が表れるプロジェクトが占めています。こうした事業特性に甘えることなく、1年ごとに結果を出しつつ、中長期的に社会から存在を期待される企業グループへ、財務価値と非財務・社会価値を両立する経営を実践してまいります。



# III

## 価値創造を支えるESGの取り組み

### リスクを抑制し、機会を活かす 多様な取り組みを推進。

当社が中計2023において目指す企業像、「社会課題解決企業として持続的に成長する」ためには、成長戦略を支える人財育成や共創パートナーとの関係強化、環境活動の高度化、ガバナンス体制の一層の強化などが不可欠です。こうした認識をもとに、当社は「E(環境)・S(社会)・G(ガバナンス)」に関わる取り組みを社会的責任を果たすための経営基盤強化策と位置づけると同時に、お客様の環境対応や情報セキュリティの強化など、培ってきた知見・技術・ノウハウをお客様や社会の課題解決に活かす成長機会としても位置づけ、長期的な視点で「知」「人財」「共創基盤」に投資、強化し続けています。

●  
当社の「ESG」に関する取り組みを紹介します。

#### 「ESG」活動を通じて“社会への責任ある経営”を推進

企業の責務、MRIグループの持続的成長

<b>E</b> 環境	再生可能エネルギー比率の向上、カーボンニュートラルに関する情報の発信 など	P.65
<b>S</b> 社会	ダイバーシティ&インクルージョン推進、新しい働き方の実現、健康経営の推進 など	P.69
<b>G</b> ガバナンス	コーポレートガバナンス体制の強化、リスクマネジメント など	P.83

#### 「ESG」活動を推進力に“社会課題解決力”を向上

あるべき社会の実現に向けたMRIグループの競争力・ユニーク性

<b>知的資本</b> 知	<ul style="list-style-type: none"> <li>研究・提言 (P.69)</li> <li>知財の拡充 (P.72)</li> <li>情報セキュリティ (P.73)</li> </ul>	
<b>人的資本</b> 人財	<ul style="list-style-type: none"> <li>人財・人事 (P.75)</li> <li>働き方 (P.77)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●分野・業界専門性(広範・高度)</li> <li>●実践知</li> <li>●事業・プロジェクト遂行スキル・ノウハウ</li> <li>●科学的解析、構造化、課題設定、未来構想、デジタル</li> <li>●共創・事業化</li> </ul>
<b>社会関係資本</b> 共創基盤	<ul style="list-style-type: none"> <li>出資・投資/共創パートナー (P.80)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●有識者ネットワーク</li> <li>●お客様ネットワーク</li> <li>●グループ連携・パートナー</li> </ul>



## E 環境 Environment

### 基本方針

## 環境に調和した 経済社会構築へのリーディング・カンパニーを目指して

当社は、「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」という基本理念のもと、事業活動の中で環境負荷を低減させる「環境経営の持続的推進」に取り組むとともに、総合シンクタンクとして培ってきた知見・技術・ノウハウを活用して「環境事業の多面的展開」と「知の提供による環境・社会貢献」に取り組んでいます。

### 基本理念

三菱総研グループは、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

三菱総研グループは法規制等を遵守し、全従業員参加のもとで継続的改善を図りながら、持続可能な社会づくりへの知的貢献を行います。

#### 1 環境経営の持続的推進

事業活動に伴うエネルギー使用や紙使用、ごみ排出による環境負荷を軽減し、無駄な費用を削減しながら地球環境保全に貢献します。

#### 3 知の提供による環境・社会貢献

地球環境保全に向けて、シンクタンクを中核とするグループ総合力を活かした先進的な環境に関する提言を積極的に発信するとともに、環境に貢献する活動を実践します。

#### 2 環境事業の多面的展開

持続可能な社会づくりに貢献する製品・サービスを拡充し、事業の拡大を通じて地球環境保全に貢献します。

2002年7月10日 制定  
2021年12月17日 改定8版

## 主な活動 1 環境経営の持続的推進

### TCFD提言に賛同を表明

当社は、2021年のコーポレートガバナンス・コード改訂を機に、同年9月にTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言への賛同を表明するとともに、同提言に賛同する企業・金融機関などによって構成される「TCFDコンソーシアム」に加入しました。同時に、経営企画部に「サステナブル経

営推進室」を設置しました。

今後はTCFDの枠組みをふまえて、気候変動に関する中長期的な取り組みを実行していくとともに、適切な情報開示を進めていきます。

### TCFD賛同を機に当社の非財務価値を高めていきたい

私は2015年に当社にキャリア入社し、現在はサステナビリティ本部において、前職の金融系シンクタンクでの経験を活かし、民間企業のお客様のサステナビリティ経営支援を行っています。特に最近では、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言に沿った情報開示への対応支援に注力しています。2021年は、当社の非財務価値向上の取り組みに貢献したいとの思いから、本部の研修で「当社の環境価値向上」をテーマとしたグループのリーダーを務め、具体的な取り組みを提言として取りまとめました。また、これをきっかけに、新設されたサステナブル経営推進室によるTCFD開示プロジェクトにも参加しています。TCFDは情報開示のフレームワークですが、開示にとどまることなく、サステナビリティ本部がもつ気候変動対応やサステナビリティ経営のノウハウを当社の非財務価値向上へとつなげる役割を果たしたいと思っています。



ポリシー・コンサルティング部門  
サステナビリティ本部  
環境イノベーショングループ  
齋田 温子

### 「再生可能エネルギー比率」の目標を設定して活動

当社は、気候変動への対応に関して、「再生可能エネルギー比率」を2030年に60%、2050年に100%にする目標を設定しています。

目標実現への第一歩として、本社ビルや三菱総研DCS千

葉情報センターの消費電力の一部を再生可能エネルギー由来の電力に切り替える取り組みを進めています。2022年度時点で再生可能エネルギー比率を全体の10%、2023年度時点で20%とすることを計画しています。



## 継続的な環境負荷低減活動を推進

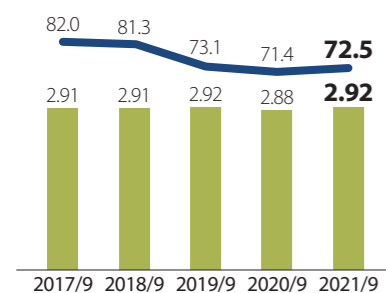
当社は、企業活動に伴って発生する環境負荷の軽減に取り組んでいます。電気・紙の使用量とごみの排出量の定期的なモニタリングと対策検討・実施を行っています。また、「中期経営計画2023」に掲げる「新常態経営」の方針(P.48)に則り、リモートワークやペーパーレス化などのワークスタイル改革を進めており、紙使用量やごみ排出量※は着実に減少しています。

す。なお、電気使用量は、近年一定水準で推移しており、引き続き節電に取り組むとともに、さらなる環境負荷低減に向け、本社ビルでの再生可能エネルギー利用を目指した活動などに取り組んでいます。

※1人あたり紙使用量、1人あたりごみ排出量は、2021年9月期から、在籍人数から出社人数へと変更

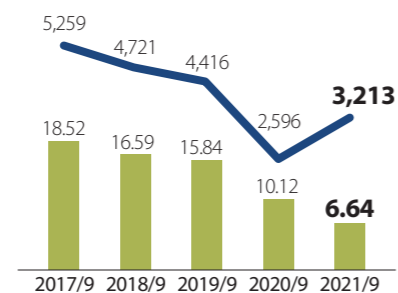
### 電気使用量推移

■ 総計 (GWh) ■ 1m<sup>2</sup>あたり (kWh/m<sup>2</sup>)



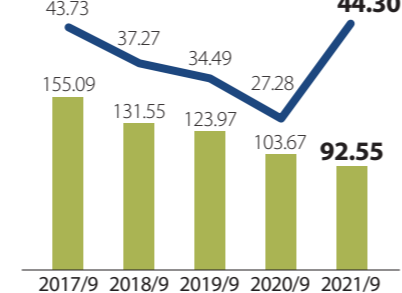
### 紙使用量推移

■ 総量 (百万枚) ■ 1人あたり (枚/人)



### ごみ排出量推移

■ 総量 (t) ■ 1人あたり (kg/人)



## 主な活動 2 環境事業の多面的展開

### 蓄積してきた知見・技術・ノウハウを活かして

当社は、環境分野における「B:分析・構想」「C:設計・実証」「D:社会実装」までの事業活動で蓄積してきた知見、技術、ノ

ウハウに加え、官公庁での豊富な受託実績なども活かして、さまざまな環境事業を展開しています。

### 環境分野の事業展開

#### 環境経営のコンサルティングや再生可能エネルギーの社会実装事業を展開

当社は、VCP経営(P.47)における「B:分析・構想」「C:設計・実証」領域を中心に、サステナビリティ経営を推進する企業向けのコンサルティング事業を手掛けています。具体的には、再生可能エネルギーの主力電源化に向けたエネルギー供給構造改革のための政策立案支援、次世代需給調整システムのための実証実験支援などを実施しています。

また、「D:社会実装」領域では、再生可能エネルギー発電事業(メガソーラー事業)へ出資しているほか、卸電力取引の意思決定支援サービス(MPX)を提供しています。



大室メガソーラー発電所(阿賀野メガソーラー合同会社※)  
※株式会社三菱総合研究所、東京センチュリー株式会社、京セラ株式会社、株式会社レクスポート、四電エンジニアリング株式会社の共同出資による合同会社

## 主な活動 3 知の提供による環境・社会貢献

### カーボンニュートラルの潮流をふまえた「環境・エネルギー」分野の情報発信に注力

当社は、「A:研究・提言」活動を通して、科学的知見に基づく情報発信を基本的なスタンスとして、産官学ほか幅広い分野のステークホルダーに社会課題解決につながる情報を提供しています。

「エネルギー」分野では、世界的なカーボンニュートラルの潮流をふまえ、カーボンプライシングなど政策面での提言活

動や、電気自動車普及、二酸化炭素回収・有効利用・貯留(CCUS:Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage)などの技術動向に立脚した提言活動を行っています。

2020年には、これら研究・提言活動のベースとして当社が思い描くエネルギー需給の未来像を『2050年エネルギービジョン』として出版しました。

### 国際的なイニシアティブやコミュニティに参画

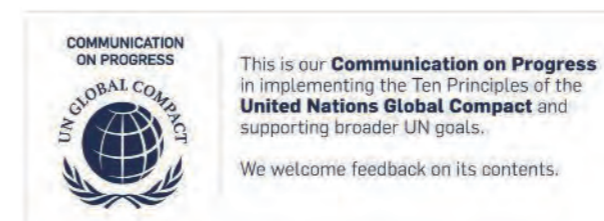
当社は、幅広く質の高い「知」をスピーディに発信していくという観点から、国際的なイニシアティブに積極的に参画しています。これまでに、国連グローバル・コンパクトへの支持表明、気候変動イニシアティブやコンシューマー・グッズ・

フォーラム(CGF)への参加、TCFD提言への賛同などを行いました。また、持続可能な社会の実現をテーマとするさまざまなコミュニティに参画しています。

### 当社が賛同・参画するイニシアティブ、コミュニティ

#### 国連グローバル・コンパクト(UNGC)

当社は、2010年4月、国内シンクタンクで初めて国連グローバル・コンパクトに署名・参加しました。以降、分科会活動などに積極的に参加しています。2021年9月期には7つの分科会に10人が参加しました。



#### 気候変動イニシアティブ(JCI)

2015年のパリ協定以後、世界各国で非政府組織が気候変動対策で大きな役割を果たすようになってきました。日本でも、2018年7月、気候変動イニシアティブが発足しました。当社はこの活動に立ち上げ段階から参画しています。

気候変動イニシアティブ  
JAPAN CLIMATE INITIATIVE

#### コンシューマー・グッズ・フォーラム(CGF)

2018年9月期、当社はコンシューマー・グッズ・フォーラム(CGF)に加盟しました。CGFは、世界70カ国・約400社が参加する消費財流通業界のグローバルな団体です。当社はCGFへの参加を通じて同団体が取り組む社会課題の解決を支援しています。



#### TCFD提言

2021年9月期、金融安定理事会により設置された気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言に賛同を表明し、同提言に賛同する企業・金融機関等により構成される「TCFDコンソーシアム」に加入しました。TCFD提言に基づいて気候変動に関する情報開示を行い、ステークホルダーの皆様との対話を積極的に進めています。





## S 社会 | 知的資本

### 基本方針① 研究・提言

## 「研究・提言」活動を通じて社会変革の核心に迫る知的資本を強化

当社は、シンクタンク業務を通じた多様な知見や、社会実装の経験から得られるノウハウなどを統合し、自発的な「研究・提言」活動を実施しています。活動の方針や戦略、実施計画などは、全社横断的な組織である「研究・提言委員会」において協議決定しています。政策・経済と科学・技術の先端知見を融合し、社会変革の核心に迫る研究・提言活動を行うことにより、知的資本を強化し、中長期的な企業価値向上を図ります。

### 主な活動

#### シンクタンクの知的基盤を強化する研究・提言を推進

当社は、シンクタンクとしての知的基盤を強化する目的で、「マクロ経済研究」「先進技術研究」などを推進しています。

「マクロ経済研究」では、新型コロナウイルス感染症の拡大による世界・日本経済への影響について、複数のシナリオに基づく分析に取り組みました。あわせて、緊急事態宣言発令による経済損失などを予測し、大きな反響を得ました。

「先進技術研究」では、汎用基盤技術としてバーチャルテクノロジーを取り上げ、最新の技術動向と同技術による社会課題解決への展望と課題を研究しています。

これからも、研究から導かれる未来社会の姿や実現に向けた解決策を、行政・企業・メディアなどへ提言し、新たな社会潮流の創出を目指していきます。

#### TREND①

##### コロナ危機で強まった3つの潮流

新型コロナウイルス感染症の拡大は、世界の経済・社会の新常態への移行をはじめ、大きな潮流の変化をもたらす契機となりました。

大きな変化としては3つが挙げられます。第一に、米中対立の渦が国際社会を巻き込みながら拡大し、国際情勢が多極化の様相を深める中で、経済安全保障上のレジリエンス強化の必要性がより高まったことです。第二に、コロナ危

機によって加速した経済格差が社会の分断を招いており、資本主義の再構成が急務の課題となったことです。第三に、カーボンニュートラルの実現など、サステナビリティ重視の傾向が世界的に強まったことです。

当社は、これらの潮流の変化を捉えた上で、目指すべき未来社会像を描き、バックキャストの手法を用いて未来像の実現に向けた具体的な解決策を提言しています。

#### 中長期視点で社会潮流を生み出す未来社会構想研究を推進

当社は、2020年の創業50周年にあたり、50年後の目指す社会を「『100億人・100歳時代』の豊かで持続可能な社会」と定義し、その実現に向けた「50周年記念研究」を実施しました。研究では、目指す未来を実現するための革新技術を、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）の「3X」として提案するとともに、未来のコミュニティ「共領域」の構築を提案。書籍『スリーエックス』の出版などを

通じて、未来社会を実現するための方策を広く社会に発信しています。

このほか、ポストコロナ研究と題して、コロナ危機がもたらした国際情勢、産業・企業、社会・個人への影響を分析し、ポストコロナで目指すべき社会を「レジリエントで持続可能な社会」と定義、その実現に向けた具体的な提言を行っています。

#### TREND②

##### ポストコロナ社会への提言

新型コロナウイルス感染症は、日本・世界経済に大きな影響を与え、社会変革をもたらしています。ポストコロナのより良い未来を切り拓くためには、新型コロナウイルスがもたらした潮流の変化をチャンスと捉え、「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、経済成長と豊かさの向上につなげることが求められます。

このポストコロナの新たな社会モデルの創造に向けて、当社では「デジタル・リアルによる付加価値創出」や「日本経済・企業のサプライチェーンの強靱化」「社会経済の根幹を支える財政の持続性確保への取り組み」など、具体的な解決策を提言しています。

#### 重点5分野におけるVCP連動研究を推進

当社は、「中期経営計画2023」の基本方針のひとつに「VCP経営」を掲げ、ヘルスケア、人財、MaaS、エネルギー、情報通信の5分野において、分野別に研究・提言チームを設け、政策・経済と科学・技術の知見を融合した研究や、官公庁へ

の政策提言、企業やメディア向けの提言を行っています。社会課題解決企業として、社会課題解決ストーリーと研究・提言を連動させることで、社会変革の先導事例を創出することを目指しています。

#### TREND③

##### カーボンニュートラルに向けた提言発信

近年、脱炭素社会の実現は世界的な潮流となっています。日本においても、2050年までに温室効果ガスの排出を実質ゼロにする「カーボンニュートラル宣言」を実現するためには、産業構造や人々の生活スタイルを抜本的に変えることが必要です。

当社は、このカーボンニュートラルの実現に向けたキープポイントとして、①電力部門の早期ゼロエミッション化、②

戦略的なイノベーションの誘発、③需要側の行動変容の3点を掲げ、その変革を後押しする具体的な施策を提言しています。

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

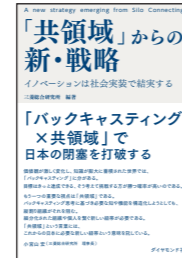


## 理事長・研究理事のもとで研究の質向上・研究人財育成を推進



理事長  
小宮山 宏

当社は、小宮山理事長および豊富な学識・経験と産官学ネットワークを有する研究理事(P.88)のもと、シンクタンク部門の研究員が全社の知見を活用しながら研究・提言活動を進めています。全社横断で構成される研究・提言委員会では、研究・提言の実施計画や活動状況を個別に議論し、研究の質向上を図っています。これらの研究結果は書籍の出版(例:『スリーエックス』『「共領域」からの新・戦略』)などを通じて、広く社会に発信することにより、社会潮流の創出につながっています。



「共領域」からの新・戦略  
三菱総合研究所編著  
ダイヤモンド社発行 2021年12月



スリーエックス  
革新的なテクノロジーと  
コミュニティがもたらす未来  
三菱総合研究所編著  
ダイヤモンド社発行 2021年5月

## 国内外のネットワークを活かして産官学との共創活動を実施

社会課題を解決するために、当社は各事業部門がもつ豊富な産官学ネットワークを活かし、国内外の知見を融合しながら研究・提言活動に取り組んでいます。また、海外のシンク

タンクと提携することにより、世界の先端研究の知見を取り入れて、より独創的な研究の実現、提言力の強化を図っています。

### 知的的好奇心を刺激されながらグローバルな社会課題と向き合う日々

2020年に入社以来、ウィズコロナ下でのマクロ経済動向や、米中対立が本格化する中での国際情勢の行方、予防医療普及に向けた医療政策の在り方など、世界が直面するさまざまな分野の社会課題について分析・研究を行ってきました。マクロの潮流を捉えることは簡単ではありませんが、先輩方や社外の専門家の方との議論を通じて自分の考えを深めることができるのは、シンクタンクならではの思いです。日々知的的好奇心が刺激されています。今後、社会課題がますます多様かつ複雑化していく中で、日本や世界が目指すべき姿を広い視点から提言できる研究員になれるよう、まい進していきたいと思っています。



シンクタンク部門 政策・経済センター  
田中 嵩大

## 基本方針② 知財の拡充

### 複数の事業領域をカバーする特許取得を原則とし、競争優位性を維持

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、社会変革や社会課題解決の核心を捉えた社会実装の実現に注力しています。また、これらの事業を展開していく中で培ってきた技術やノウハウなどの差別化要素を積極的に知財化していくことで、事業の競争力強化を図っています。また、ストック型事業において特許を取得する際は、個別事業に限定することなく、グループの複数の事業領域を全面的にカバーするかたちで取得することで参入障壁を築き、優位性を担保していく方針です。2021年度の特許取得数は11件で、そのうちストック型事業関連は8件でした。

## 主な活動

### HR、MaaS領域などのストック型事業を支える特許を取得

当社は、シンクタンクとしての活動やコンサルティングビジネスで蓄積してきた技術・ノウハウを活用し、自ら社会実装事業に参画する、ストック型事業を展開しています。事業展開にあたっては、積極的に特許出願を行い、ノウハウなどの権利化を図っています。2021年11月現在、HR領域およびMaaS領域を中心にストック型事業に関する特許を複数取得しています。

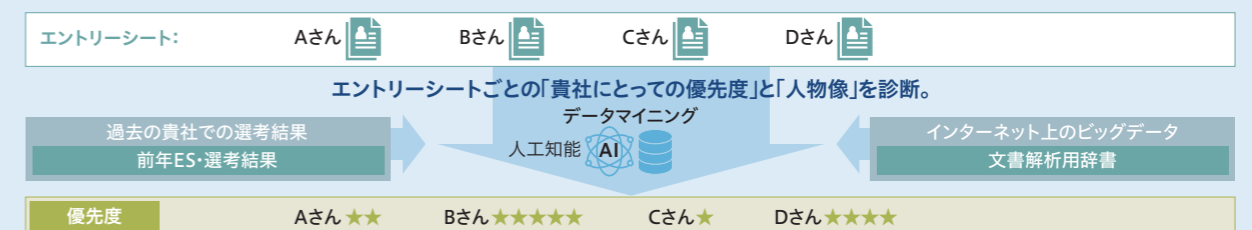
### 独自のAIを活用し、新卒採用向けサービスを(株)マイナビと共同展開

HR領域では、AIを活用したストック型事業において、汎用的な技術に関する特許を基本特許として保有し、これらの技術に特許外のノウハウや個別事業に対応した応用特許を組み合わせることで、他社に模倣できない強みをもったサービスを実現しています。

採用活動に用いるエントリーシートを、当社がもつHR特化型AI「HaRi®」を活用して分析し、(株)マイナビと共

同で提供している「エントリーシート優先度診断サービス:PRaiO®※」はそのひとつです。「HaRi®」のコンセプト(「人との調和」「ユーザーファースト」)を実現する汎用的な技術に関する特許に加え、サービス内容に沿ったソフトウェア特許を保有することで、ユーザーフレンドリーな人材採用支援AIサービスとしての優位性を維持しています。

※PRaiO®は(株)マイナビの登録商標





# S 社会 | 情報セキュリティ

## 基本方針

### 情報発信からDX実装までを担う企業として蓄積した高度なセキュリティ技術を社内外で活用

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、大規模情報漏えいにつな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、多種多様な知的情報を発信し、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、全社一体となって情報セキュリティへの適切な対策と継続的な改善を推進しています。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ていくことで、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。

## 主な活動

### 「情報セキュリティ基本方針」に基づき、継続的に取り組みを推進

当社は、情報管理に関するリスクを特に重要なリスクと位置づけ、継続的に管理体制を強化しています。2021年12月には「情報セキュリティ基本方針」を改訂し、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の体制を強化するとともに、次の活動を推進しています。

- 情報資産に対する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適切な情報セキュリティ対策を推進
- 最新の脅威・攻撃事例、注意事項、緊急時の対応を含む情報セキュリティに関する教育を継続的に実施
- 情報セキュリティに関する管理状況、運用状況について、定期的に点検評価し、継続的に改善

#### 情報セキュリティ基本方針

- 情報セキュリティ管理体制の確立
- 情報セキュリティ教育の推進
- 情報資産に関する法令等の遵守
- 情報セキュリティ管理の継続的改善
- 適切な情報セキュリティ対策の推進

### 情報セキュリティ技術を活かした事業展開①

#### サプライチェーンのグローバル化を視野に各社の情報セキュリティ体制強化をサポート

わが国の産業、特に製造業においては、グローバル化の一環として、生産拠点の海外進出やサプライチェーン最適化に向けた現地パートナーからの調達などを進めてきました。一方、サプライチェーンが多様化・複雑化することで、調達したIT関連機器や部品にマルウェアが仕込まれたり、サプライチェーンの中でも情報セキュリティが脆弱な企業を介して上流工程を担う企業が攻撃

されるなどの事件が頻発しています。これらの課題に対して、当社は、ブラックボックス化したIT関連機器の検証方法を確立するほか、経済産業省の技術情報管理認証制度の構築をサポートするなど、サプライチェーンを構成する企業の情報セキュリティ体制強化に貢献しています。

### 情報セキュリティ技術を活かした事業展開②

#### 政府や民間企業に「サイバー・フィジカル・セキュリティ」サービスを提供

インターネットに代表されるサイバー空間と、電力や自動車などの実世界(フィジカル空間)の相互接続が進んでいます。フィジカル空間の制御システムはオープン化が進み、またIoT技術によりセンサーなどもネット接続されるようになってきました。こうした技術の進展とともに、サイバー空間を通じたフィジカル空間への

攻撃などが新たなリスクとして浮上しています。当社は、政府のガイドライン作成支援や、電力会社の制御系システムのセキュリティ評価などを行う「サイバー・フィジカル・セキュリティサービス」を提供しています。

#### 情報セキュリティリスクの波及



### 情報セキュリティ技術を活かした事業展開③

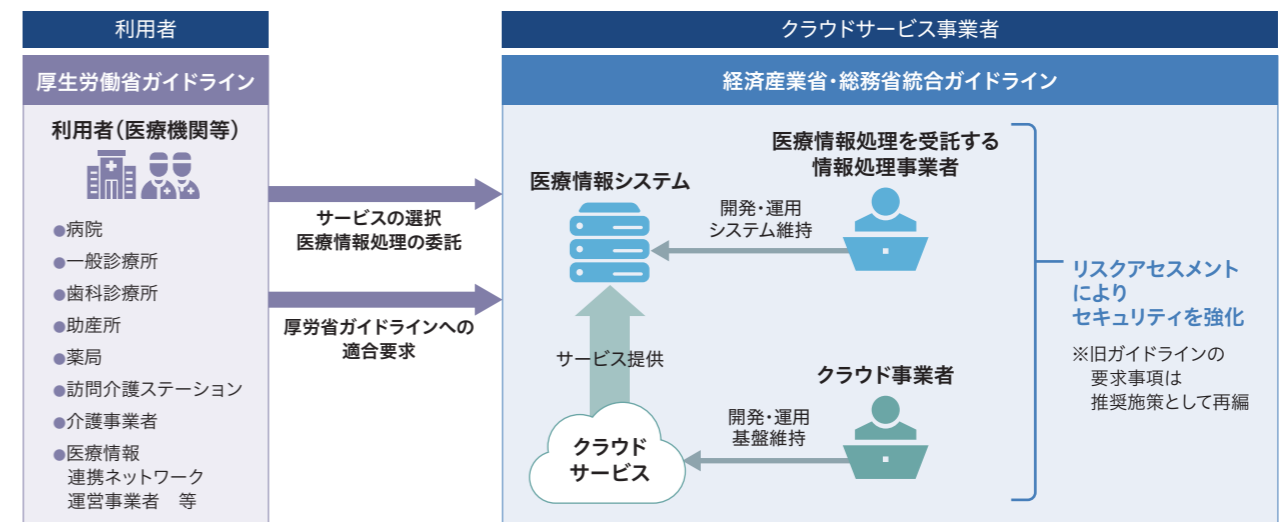
#### ITサービス事業者のガイドラインを解説した「クラウドセキュリティリファレンス」サービスを提供

個人情報などの重要情報をクラウド上で管理することが常態となる中、情報を預かる官公庁や金融業界はリスク低減のためにさまざまなガイドラインを策定しています。しかしながら、特定のクラウドサービスが当該ガイドラインに適合しているかどうかを第三者が判断することは極めて難しいのが実情です。そこで当社

は、さまざまなクラウドサービスが医療、金融、政府・公共分野などのセキュリティガイドラインに適合するかを調査し公表することで、第三者がセキュリティ対策状況を容易に理解できるようサポートしています。

#### 医療情報システムの安全管理に関するガイドライン

##### ——厚生労働省ガイドラインと経済産業省・総務省統合ガイドラインの関係性——



出所:厚生労働省「医療情報システムの安全管理に関するガイドライン 第5版」および経済産業省「医療情報を取り扱う情報システム・サービスの提供事業者における安全管理ガイドライン」をもとに三菱総合研究所にて作成



# S 社会 | 人的資本

## 基本方針① 人財・人事

### 「人財」を競争力の源泉と位置づけ、育成や環境整備に注力

当社は、「人財」を競争力の源泉と位置づけ、多岐にわたる社会課題解決や事業戦略の遂行に求められる、高度な専門性をもつ多様かつ多様な人財の確保・育成に注力しています。

また、個々人がもつ能力を最大限に発揮していけるよう、ダイバーシティ&インクルージョンを積極的に推進するとともに、人事制度を常に見直し、社員の継続的な成長を支援しています。

## 主な活動

### 新たな人事制度を通じて高度な専門性をもつ人財の活躍機会を拡大

当社は、中計2023において、今後の経営戦略や事業戦略を担う人財を強化していくため、2021年4月に人事制度を大幅改定しました。

改定のポイントは、年功・功労報奨的な要素を見直し、職務における役割や達成した成果を反映する、ジョブ型の要素を取り入れた人事制度へと変更したことです。この制度を、新た

に導入した人財ポートフォリオ・マネジメントの考え方に基づいて運用していくことで、事業開発やDXなどに携わる人財を獲得するとともに、高度な専門性を有する人財が社会課題解決に向けて積極的に挑戦し続ける企業風土の醸成を目指していきます。

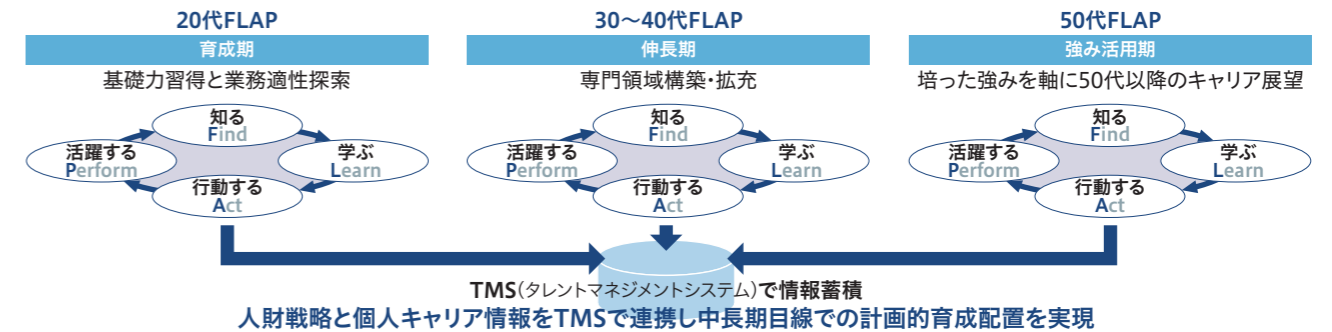
### 「MRI版FLAPサイクル®」を通じて個々人のキャリア形成を支援

社員個々の志向や能力に応じた着実な育成・成長と中長期的なキャリアプランを支援し、あるべき人財ポートフォリオを実現していくために、当社は人事制度の改定にあわせてMRI版の「FLAPサイクル® (P.39)」を導入・実践しています。

「FLAPサイクル®」は、自身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を意味します。

従業員は、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をもとに、キャリアカルテに将来のビジョンや能力開発目標を記載し、「育成期(入社~20歳代)」「伸長期(30~40歳代)」「強み活用期(50歳代~)」の3つの年代ごとに、毎年、「FLAPサイクル®」の進捗を確認します。これによって、短期的な視点だけでなく、中長期的なビジョンに基づき、個々人のモチベーションをふまえた計画的な人財育成を実現していきます。

### 「MRI版FLAPサイクル®」によるキャリア開発イメージ



### 持続的な成長を担う人財の採用を強化

当社は、持続的な成長を実現していくために、中期経営計画や中長期的な戦略を見据えて新卒・キャリア採用を強化しています。

2021年度は、緊急事態宣言下での採用活動が長期にわたったことから、オンラインでの活動を原則として取り組みました。

新卒採用においては、学生向け広報イベントなどを通じて認知度の向上を図りつつ、スカウトサービスなどプッシュ型の採用活動を実施。また、女性比率向上に向けた女子学生向

け広報イベントを強化しました。

キャリア採用においては、最新の転職市場の動向をふまえた選考プロセスの改善を継続しました。さらに、ダイレクトリクルーティングや、高い専門性を有する人財を紹介する専門エージェントなど、新たな採用サービスやチャンネルを積極的に活用しました。

今後は蓄積したノウハウを最大限活用し、新常态におけるリアル(対面)とオンラインのそれぞれの特徴を活かした採用活動を進めていきます。

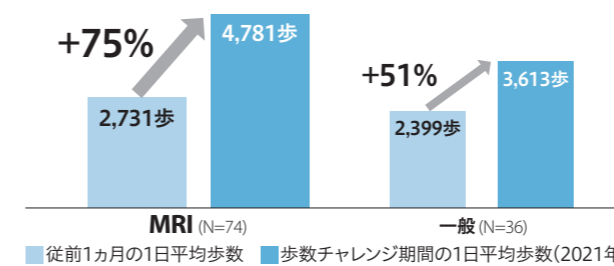
### 健康経営を推進

当社は、健康経営の実践のひとつとして、健康診断の受診率100%維持、および非財務目標に掲げる再検査受診率100%を目指しています。また、検査内容を常に見直し、最新の技術やサービスを活用して社員の健康の維持・増進を図っていきます。

また、社員の健康意識の向上や社員間コミュニケーション

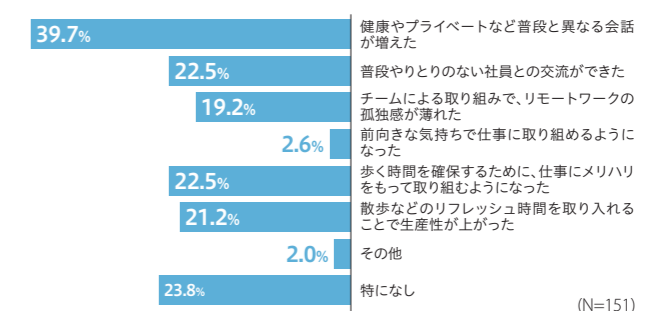
の活性化のため、2021年5月から「MRI歩数チャレンジ」を実施しました。東京の大丸有(大手町・丸の内・有楽町)エリアでSDGsアクションの促進を目的に実証導入している「ACT5メンバーポイント」アプリ(P.36)を使い、部署対抗の「部署deチャレンジ」、社内自由でチームを組んで歩数を競う「コミュニティdeチャレンジ」を実施し、多くの社員が参加しました。

歩数チャレンジ期間の伸び(対象者:6月平均が4,000歩未満/日)



注:2021年6月平均歩数は、開始直後のアンケートで回答のあったユーザーのスマートフォンデータを集計  
出所:三菱総合研究所「部署deチャレンジ事後アンケート調査」

### 職場や仕事に関する意識・環境の変化



出所:三菱総合研究所「部署deチャレンジ事後アンケート調査」



## 基本方針② 働き方

### 「新常態の働き方(骨太方針)」を策定

当社は、「新常態の働き方(骨太方針)」を策定し、多様な人材の多様な働き方を支援する各種施策を通じて、社会に先駆けて変革を共創する“わくわくする仕事”を増やし、柔軟性や効率性に富んだ“かしこい働き方”を実現していくことを目指しています。

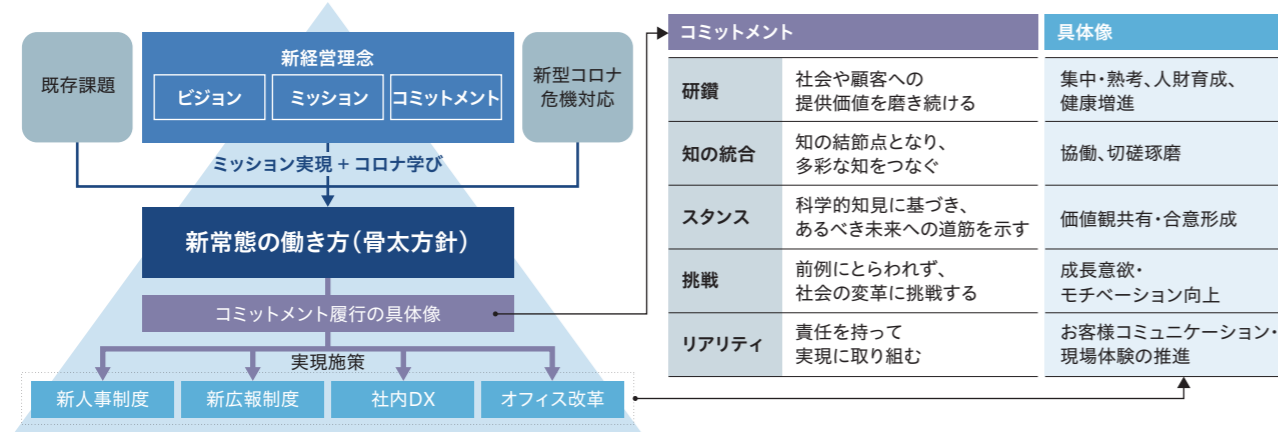
とりわけ2020年春以降は、感染症への対応が長期にわたって求められています。従業員はもちろん、お客様やお取引先も含めて、皆が安心して業務に取り組んでいけるような就業環境を整備するためには、一層の工夫が必要となります。

こうした認識のもと、当社は、新型コロナウイルス感染症の拡大以前から導入・活用してきたリモートワークの経験、ノウハウを最大限に活かし、2021年3月に「新常態の働き方(骨太方針)」を策定し、人事制度、広報制度、オフィス改革、社内DXにおける新常態での社内施策を明確化しました。

あわせて、経営理念に定める5つのコミットメントの実現に向けた働き方を提示しました。

さらに、骨太方針を具体的な行動レベルに展開した『新常態の働き方ガイドブック』を発行しました。

#### 「新常態の働き方(骨太方針)」を目指す具体像、ロードマップ



	今期(2022年9月期)	2023年9月期	2024年9月期～
実現する姿	<ul style="list-style-type: none"> <li>柔軟な働き方に対応した人事制度導入</li> <li>社内手続きハンコレス実現(一部除外)</li> <li>新常態に対応したオフィス整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人事制度運用の定着、浸透</li> <li>ミドルオフィス創設による事務作業からの解放(創造的時間確保)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人事制度カフェテリアプラン(フェーズ2)導入によるさらなる柔軟性の確保</li> <li>ポストBASICSリリース完了によるハンコレス完全実施</li> </ul>
働き方改革基盤	新人事制度(連峰型・MG、通勤費制度見直し、地方移住等)		
人事制度	カフェテリアプラン(フェーズ1)		フェーズ2
広報制度	広報制度改定、執筆査読ガイドライン(発信の質・量向上)		
社内DX	ハンコレス達成(対応済:130件/136件)	ミドルオフィス導入	完全ハンコレス実現(ポストBASICS)
オフィス	新オフィス(FA、コミュニケーションエリア、ICT機器充実化)		

## 主な活動

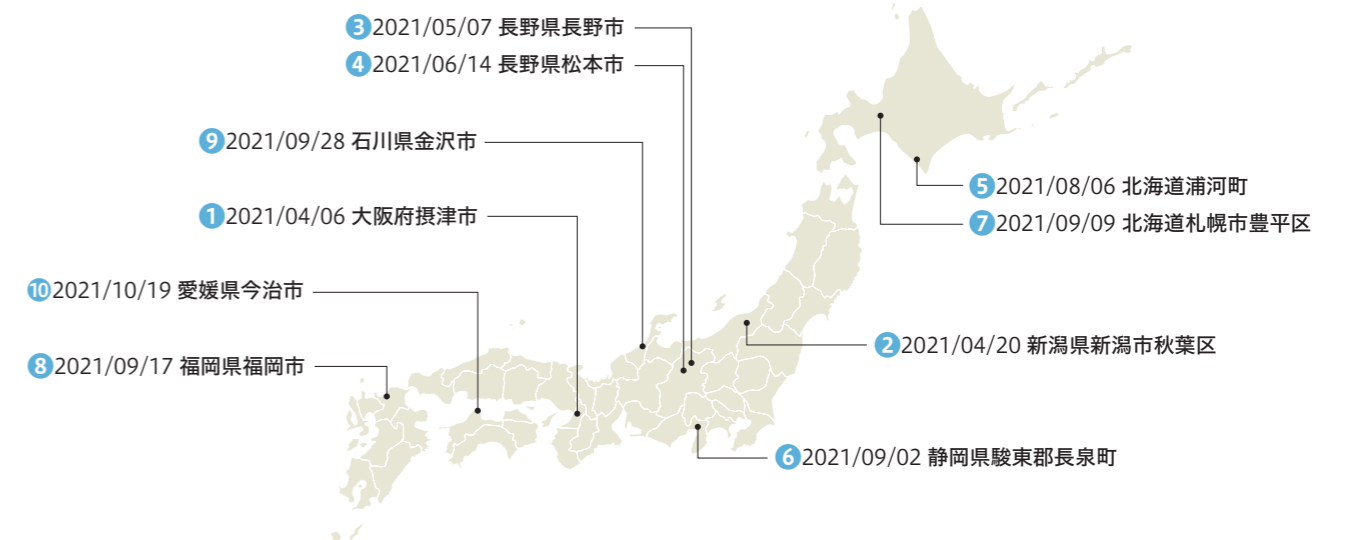
### 個々人が掲げたミッションに向けて、柔軟かつ自律的に働くことのできる環境を整備

当社は、2021年4月に人事制度(P.75)を改定し、職務におけるミッションを明確化して処遇体系に反映する仕組みとしました。これにより、リモートワーク環境下においても各自が役割を認識し、自律的に活躍していくという環境が整いつつあります。また、在宅勤務やサテライトオフィスの活用、居住地に関わりなく働ける地方移住など、新常態における新たな

働き方に対応した制度も導入しました。

さらに、社員個々人の多様なライフステージに応じた福利厚生ニーズに柔軟に対応するために、2021年10月には選択型の福利厚生制度(カフェテリアプラン)を導入しました。

#### 地方移住の制度活用実績(2021年11月時点)



#### ■ 新人事制度を活かして、北海道で働きながら部署の垣根を越えた議論に参加

地方移住やワーケーションを可能にする新人事制度の導入によって、当社では今、さまざまな部署・世代の社員が日本各地で活躍しています。また、この制度があるおかげで、パートナーの転勤などライフイベントがあった場合でも、地方移住制度を活用して業務を継続することが可能になりました。私自身もこの制度を活用して北海道へ移住し、ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた働き方を模索中です。また、社員有志による知的倶楽部「多様な働き方応援部」を立ち上げ、所属部署の垣根を越えてワーク・ライフ・バランスの実現に関する活発な議論を行っています。多様な働き方の実現を促すことで、個々人が望むキャリア形成や自己実現を後押しし、当社の強みである「人財」のさらなる活躍に貢献できればと願っています。



ポリシー・コンサルティング部門  
ヘルスケア&ウェルネス本部  
ヘルスケアイノベーショングループ  
仲尾 朋美



## 情報発信の質を高める広報制度改革を実施

当社は、社会課題解決企業を目指す取り組みについて理解・共感を得るために、研究員やコンサルタントが中心となり、成果の発信や提言活動を行うほか、独自の知見を自主的に、あるいは組織的にコラム・レポート記事化して各種媒体で発表するなど、情報発信を強化しています。発信にあたっては、科学的知見に基づく本質をついた明解な内容であることを重視しています。

こうした活発な情報発信を通じて引き続き企業としてのプ

レゼンスを高めていくためには、「発信品質の向上」「情報発信への意欲の向上」「関連な議論の醸成」を図ることが不可欠です。そこで、2021年4月に広報制度を見直し、情報の品質に対する責任体制やインセンティブ体系を明確にしました。また、査読や研修体制の充実を図るとともに、情報発信の基本理念、執筆のノウハウ、実施手順を明示したガイドラインを整備。従業員の情報発信業務のモチベーション強化と効率化・高品質化をサポートしています。

## DXを活用してリモートワーク環境を拡充

当社は、統合業務会計システムの更改に着手したことを機に、新常態下でのリモートワークに適合するよう、各種手続きにおけるペーパーレス化・ハンコレス化を実現。2021年度のリモートワーク整備率は100%となりました。

あわせて、事務処理集中体制を構築して従業員が創造的な業務に携わる時間を確保するなど、新常態下でのパフォーマンスの最大化に取り組んでいます。

## リアル勤務とリモート勤務の成果を融合するハイブリッドな働き方を実現

当社は、オフィス空間整備施策として、2021年11月に全社でフリーアドレスを導入するとともに、社員間のコミュニケーションを促進するリアル交流空間を拡充しました。また、リア

ルとリモートの働き方を最適化して成果を生み出すために、グループ一体となった“価値共創”をコンセプトとしたワークスペースを整備しました。



コミュニケーション&コラボレーションスペース



個室型ワークスペース

## S 社会 | 社会関係資本

### 基本方針

## パートナー企業への出資・投資を通じて成長事業を推進

当社は、事業推進における重要なパートナーとの関係深化や将来の業務提携、事業補完、事業育成などを目的として、グループの財務・非財務・社会価値の向上に資する企業に出資・投資しています。

また、中長期的な観点から、お客様やパートナー企業、社会課題解決に資する技術を有するスタートアップ企業などと協働するほか、産官学のステークホルダーが参加する共創プラットフォームの企画運営を行っています。

出資・投資にあたっては、基盤事業が生み出す収益を活用して成長事業の伸長を図るという考え方を基本としています。

「中計2023」においては、DX事業およびストック型事業の拡大に資する先進的な技術や知見のほか、事業シナジー創出につながる顧客基盤などを有するパートナーを重点的な投資対象としています。

また、2021年10月からは、グループ全体の出資・投資戦略の検討・推進、戦略的M&Aの強化、出資会社との協業推進や事業育成強化などを推進する専任組織「戦略企画グループ」を当社経営企画部内に新設しました。

### 主な活動

## 仏DXベンチャー企業と業務資本提携契約を締結

当社は2021年4月、フランスのDXベンチャー「ForePaaS社」と業務資本提携契約を締結しました。同社はビッグデータ解析に必要なデータ収集からAIモデリング、アプリケーション開発、セキュリティ対策、リソース管理、ユーザー・チーム管理、運用保守までの工程をオールインワンで実行できる

プラットフォームサービス(PaaS)を提供しています。当社はこのサービスを活用して、課題解決型のDX戦略の策定から、データ活用戦略立案、環境構築の支援、データ活用スキルの移転まで多様なソリューションを提供し、お客様のデータ駆動経営の加速を支援していきます。

## スタートアップ企業への出資制度を運用

当社は、2019年度から「未来シーズ投資」制度を運用しています。本制度は、AI応用など特徴的な技術をもつスタートアップ企業に対して、将来の技術連携も視野に、事業部門が

主導して、通常出資とは別の枠組みとして出資するものです。2021年度以降、ICFのビジネスアクセラレーションプログラム(P.44)と連動する受賞企業への出資も検討しています。

### 未来シーズ投資を通じた出資先例

(株)Lily MedTech	患者負担の少ない乳がん検診機器の開発
LocationMind(株)	AIを活用した位置情報解析サービスを提供
エクセルギー・パワー・システムズ(株)	独自開発した蓄電池を用いた、分散型エネルギーサービスを提供
Institution for a Global Society(株) (IGS)	人工知能(AI)を活用した人材評価サービスを提供



## マルチステークホルダー参加型プラットフォーム「未来共創イニシアティブ(ICF)」を新設

当社は、産官学にわたるさまざまな主体が共同して知恵やノウハウを結集することで社会課題などへの解決策を見出し、効果を最大化していく「コレクティブ・インパクト」に着目し、2021年4月に会員制組織「未来共創イニシアティブ(ICF)」を立ち上げました。

ICFは、スタートアップ企業や大学発ベンチャー企業など

新たな社会課題解決の担い手となる産官学のステークホルダーが協調し、ビジネスエコシステムを実現する共創プラットフォームを目指しています。この考え方にに基づき、課題設定から社会実装までをカバーする多彩なプログラムを運用しています(P.43)。

## パートナー各社と対話する「パートナー会」を開催

当社は、2017年度から、パートナー各社とのアライアンス推進と、パートナー相互のネットワーク促進を目的に、年1回「パートナー会」を開催しています。

2021年度は2020年12月に開催し、100人超の方々に参加

いただきました。当日は当社からメッセージ発信や注目領域のビジネスに関するプレゼンテーションを行うとともに、パートナー各社から戦略テーマ・事例を紹介いただき、意見交換などを通じて親睦を深めました。

## 先進的なテーマについてディスカッションする「三菱総研フォーラム」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として、毎年、「三菱総研フォーラム」を開催しています。

2021年度は、当社創業50周年を記念するフォーラムを1月に開催、ライブ配信し、470人のお客様に視聴いただきまし

た。次の50周年に向け、山積する課題の解決と豊かで持続可能な未来の共創に貢献する企業を目指す決意を示すとともに、未来社会への道筋を俯瞰する「50周年記念研究」の成果を発表しました。



50周年記念フォーラム



左から森崎孝社長(当時)、山本奈々絵主任研究員、藤本敦也主任研究員、小宮山宏理事長

また、2021年11月には『人と企業の変革』がもたらすレジリエントで持続可能な社会をテーマとしたフォーラムを開催しました。当社の研究員が研究成果を発表するとともに、ポストコロナ社会の実現とウェルビーイングの達成に向けて必要

な変革や人材像について、外部有識者も交えて考察しました。新型コロナウイルスの感染状況が落ち着いていたことから、会場参加とライブ配信視聴のハイブリッド型で開催。300人のお客様に参加・視聴いただき、好評をいただきました。



山藤昌志主席研究員



2021年11月「三菱総研フォーラム」



武田洋子 シンクタンク部門副部門長 兼 経済・政策センター長、柳川範之 東京大学大学院経済学研究科教授



宮田裕章 慶應義塾大学医学部教授、小宮山宏理事長

## 全国のメディア関係者と交流する「メディア意見交換会」「メディア懇談会」を開催

当社は、全国のメディア関係者との交流の場として、年間20回程度の「メディア意見交換会」と「メディア懇談会」を開催しています。

2021年度のメディア懇談会では「真の社会課題解決に

向けて」をテーマに、当社が手掛ける幅広い領域での研究・提言や取り組みを紹介した上で、研究員も加わり活発な意見交換を行いました。



# Gコーポレートガバナンス

Governance

## コーポレートガバナンス体制

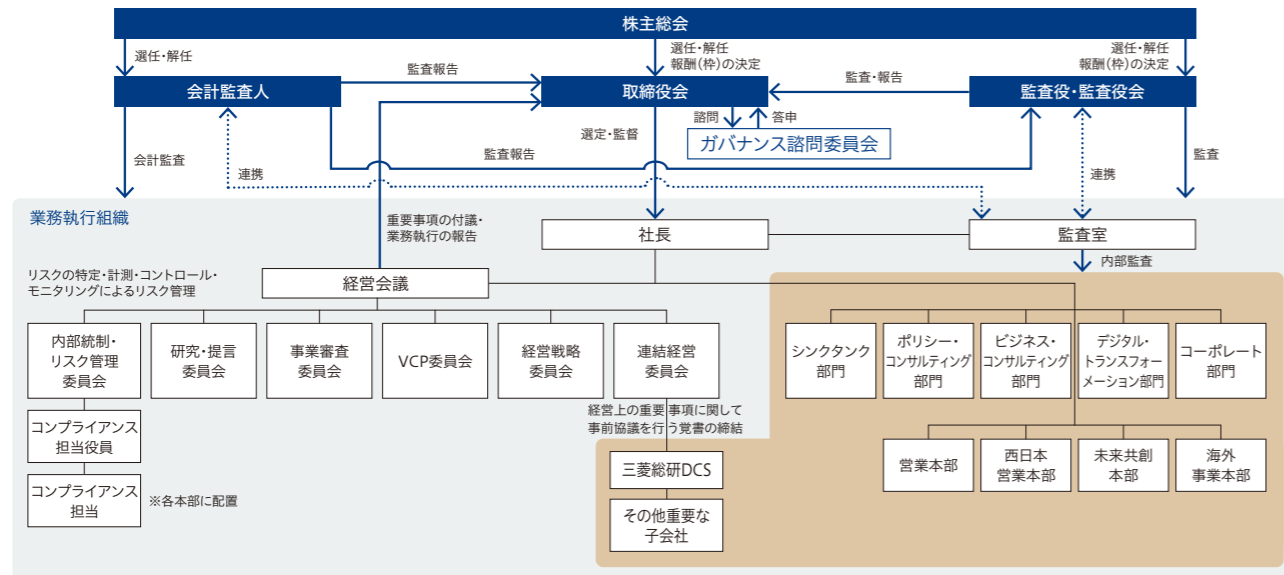
当社のコーポレートガバナンスの基本方針は、「経営理念」に基づき、社会価値、顧客価値、株主価値、社員価値の4つの価値の総体である「企業価値」を持続的に向上させるための活動の適正な実行を確保することを目的としています。

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自己分析・評価し、運営を改善しています。

2021年9月期の分析・評価の結果、当社取締役会は自由闊達な議論、意見交換が行われ、監督機能を発揮する体制が整備され、適切にその機能を果たしていると判断しました。経営陣にも取締役からの意見をふまえ、取締役会をより良く運営していこうとする姿勢があり、経営陣と取締役会の信頼関係

に基づく適切な緊張関係が醸成され、実効的にその機能を果たしていると評価しています。

一方で、さらなる実効性の向上に向け、取締役会で中核人材の多様性の確保を含む人的資本への投資にかかる議論を深めることや、ガバナンス諮問委員会を通じた後継者計画への関与を深めることが重要であると再認識しました。

当社は、こうした認識に基づき、今後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ています。取締役会は、役員の選任・解任、役員報酬並び

に取締役会の実効性分析・評価などについて同委員会に意見を求めることができます。

### ガバナンス諮問委員会構成員(下線は社外取締役)

森崎 孝(議長 取締役会長)	藪田 健二	水原 秀元	野邊 潤
佃 和夫	坂東 真理子	小林 健	平野 信行

### 活動実績

実施年月	活動内容	テーマ
2020年10月	2021年9月期第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
2020年11月	2021年9月期第2回ガバナンス諮問委員会開催	2021年度 役員報酬
2021年7月	2021年9月期第3回ガバナンス諮問委員会開催	経営陣幹部の後継者計画

## 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。

### 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、事業審査委員会では「入り口管理」を徹底しています。すなわち、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む妥当性を審議します。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いたります。

2021年9月期は、新規プロジェクトでは大規模、海外プロジェクトを中心に10件、新事業・業務・資本提携などでは12件の審査を実施しました。

### 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・リスク管理に関する事項に関し、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十分に討議を尽くしています。

### 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、新規分野の設定を含む個別分野について計画を策定し、進捗状況の評価するなど、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、事業本部とVCP分野を掛け合わせたマトリクス型の観点で進めるVCP経営を円滑に進めるため、活動を担う関連マネージャーの人選のほか、各分野活動への研究員の配置なども行うなど、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が所管しています。



## 役員報酬制度※

当社の役員報酬は「役員報酬の基本方針」に基づき、ガバナンス諮問委員会での審議を経て決定しています。取締役の報酬については取締役会で、監査役の報酬については監査役の協議で、それぞれ審議・決定します。

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)は当社の業績と連動して金額

が決定される報酬であり、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や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

独立性の確保の観点に鑑み、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、各役員の職務執行への動機付けを導くことができる公正な報酬体系とする。
- (2) 透明性、公正性及び合理性を備えた適切なプロセスを経て決定することにより、ステークホルダーに対する説明責任を担保する。
- (3) 当社の継続的な成長に不可欠で有為な人材を確保し、長期にわたって惹きつけられる水準を目指す。

※役員報酬制度の詳細については、「第52回定時株主総会招集ご通知」を参照ください

## 2021年9月期に係る役員報酬等の総額

区分	人員数 (名)	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)		
			金銭報酬		株式報酬
			基礎報酬	変動報酬	
取締役 (うち社外取締役)	9 (3)	230 (18)	147 (18)	48 (-)	34 (-)
監査役 (うち社外監査役)	7 (4)	63 (18)	63 (18)	- (-)	- (-)
合計 (うち社外役員)	16 (7)	293 (36)	210 (36)	48 (-)	34 (-)

(注)  
1. 上記には、当事業年度中に退任した取締役1名、監査役2名を含めて記載しています。  
2. 取締役報酬限度額(年額)は2007年12月14日開催の第38回定時株主総会において、600百万円と決議しています。当該株主総会終結時点の取締役の員数は8名(うち社外取締役4名)です。  
また、当該限度額とは別枠で、2016年12月19日開催の第47回定時株主総会において、取締役(社外取締役、非業務執行取締役及び国外居住者を除く)並びに委任契約を締結している執行役員及び研究理事(国外居住者を除く、以下「執行役員等」)を対象とした業績連動型株式報酬の限度額として、当社が掲げる中期経営計画の対象となる期間(3事業年度)ごとにそれぞれ合計450百万円と決議しています。当該株主総会終結時点の取締役(社外取締役、非業務執行取締役及び国外居住者を除く)の員数は、4名です。

なお、上記のとおり、本制度は委任契約を締結している執行役員等も対象としており、当該株主総会終結時点において本制度の対象となる取締役を兼務しない執行役員等の員数は、9名です。  
3. 監査役報酬限度額(年額)は2007年12月14日開催の第38回定時株主総会において、120百万円と決議しています。当該株主総会終結時点の監査役の員数は5名です。  
4. 取締役の株式報酬額は、業績連動型株式報酬引当金の繰入に伴う費用計上額(但し、当期中の退任取締役については株式報酬支給に伴う費用計上額の合計額を記載しています。また、当事業年度において、2020年12月に退任した取締役1名(社外取締役ではありません。))に対し株式13,045株を交付しています。  
5. 役員賞与はありません。

## 取締役及び監査役のスキル・マトリックス

当社は、経営理念、果たすべき使命(ミッション)、目指すべき姿(ビジョン)に基づく中期経営計画2023の実現に向けて、企業行動を監督、支援するために必要となる主要な専門性・知見を以下のとおり選定しています。

スキル項目	選定理由
企業経営	様々な社会課題に向け、取締役会及び監査役会には多様なビジネス経験で培われた知見や戦略実現に向けた適切な事業推進の経験など、企業経営の経験・スキルが必要と判断しています。
法務・リスク管理	上場企業として、解決の先例のない課題に取り組むうえでは、直面する問題に正確に対処するために、コンプライアンス体制の構築と運用、適切なリスク管理は不可欠です。
財務会計	取締役会及び監査役会は、当社の企業価値の持続的な向上に寄与する責任を負っており、正確な財務情報の報告は不可欠と考えます。
社会課題	複雑化し、難易度の高くなった環境下で社会課題に対して、社内や顧客への提供価値を磨き続け、あるべき未来への道筋を示すに当たっては、幅広い知見、論理的な思考、さらには社会をこうしたいという想いが必要と考えます。そのためには、多様な経験や専門的知見を通じ社会課題を捉え、挑戦してきた経験・スキルが必要と判断しています。
HR	当社は人材が財産であり、社会課題の解決には、従業員一人一人が持つ多彩な知を繋ぎ、最大の効果をもたらすことが重要と考えます。取締役会及び監査役会にはHRすなわち、人材開発や教育にかかる多様な経験や専門的知見が必要と判断しています。

## 当社取締役・監査役と期待スキル※

役職等	氏名	期待する主な専門性・知見				
		企業経営	法務・リスク管理	財務会計	社会課題	HR
取締役会長	森崎 孝	●		●	●	●
代表取締役社長	藪田 健二	●		●	●	
代表取締役副社長	水原 秀元	●			●	●
取締役執行役員	野邊 潤		●		●	
社外取締役	佃 和夫	●			●	●
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	●	●	●	●	
常勤監査役	厚田 理郎		●	●		
常勤監査役	穎川 純一		●	●		
社外監査役	松尾 憲治	●	●		●	●
社外監査役	石原 邦夫	●	●		●	●
社外監査役	川上 豊		●	●		●

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



## 役員一覧

### 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
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銀行副頭取等を経て、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	—	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等を経て、2021年10月当社副社長執行役員。2021年12月から現職
水原 秀元	代表取締役 副社長 事業部門管掌 (兼) 全社組織所管	75% (6回/8回)	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
野邊 潤	取締役執行役員 コーポレート 部門長	—	経歴●1991年4月当社入社。先進ビジネス推進センター長、科学・安全政策研究本部長等を経て、2019年12月当社執行役員コーポレート部門副部門長。2021年10月当社執行役員コーポレート部門長。2021年12月から現職
佃 和夫	社外取締役 独立役員	100% (10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名誉顧問、株式会社山口フィナンシャルグループ社外取締役(監査等委員)、ファナック株式会社社外取締役、株式会社インターネットイニシアティブ社外取締役
坂東 真理子	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(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
小林 健	社外取締役 独立役員	—	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) 重要な兼職●三菱商事株式会社取締役会長、日清食品ホールディングス株式会社社外取締役、三菱自動車工業株式会社社外取締役、三菱重工業株式会社社外取締役
平野 信行	社外取締役	—	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、モルガン・スタンレー取締役、トヨタ自動車株式会社社外監査役、三菱重工業株式会社社外取締役

### 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	100% (8回/8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
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、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% (10回/10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。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	100% (8回/8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

### 研究理事

小宮山 宏	理事長
古屋 孝明	常務研究理事 全社研究提言活動、社内指導
山田 敬喜	常務研究理事 全社研究提言活動、社内指導
亀井 信一	研究理事 全社研究提言活動、社内指導
比屋根 一雄	研究理事 デジタル・トランスフォーメーション部門副部門長
武田 洋子	研究理事 シンクタンク部門副部門長(兼)政策・経済センター長

### 執行役員

長澤 光太郎	専務執行役員 シンクタンク部門長
岩瀬 広	専務執行役員 VCP総括
松下 岳彦	専務執行役員 三菱総研DCS株式会社代表取締役社長
小川 俊幸	常務執行役員 ポリシー・コンサルティング部門長
中村 秀治	執行役員 三菱総研DCS株式会社常務執行役員
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
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
井上 貴至	執行役員 コーポレート部門副部門長(兼)統括室長
仲伏 達也	執行役員 ビジネス・コンサルティング部門長

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



## リスクマネジメント

当社独自の総合リスク管理システム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マネジメント・コンプライアンス部が迅速・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
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あるい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、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も増えてきます。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、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、総合的なリスク等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。
情報セキュリティ	当社では、お客様や事業パートナーなどの機密情報を取り扱っています。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、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。
人財	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、創造性をもつ人財を確保・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&インクルージョンの推進、育児支援制度など福利厚生者の充実、就業環境の整備、ハラスメント防止の徹底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	当社では、事業競争力確保などの観点から、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、著作権に関する社内ルールを整備しているほか、リスクマネジメント・コンプライアンス部の主導により、各種の研修や毎年のe-learningなどを通じて継続的に教育を実施しています。また、各部署において納入前の成果品チェックなどを実施しています。

## コンプライアンス

当社では、情報漏えいや不正会計をはじめとするコンプライアンス違反の防止を企業活動の基礎となる重要な経営課題と位置づけ、グループ全体で取り組んでいます。

具体的には、各部署の「コンプライアンス担当」が統括部署であるリスクマネジメント・コンプライアンス部と連携して必要なチェックなどを行うとともに、身近なテーマについて職場単位で議論する年1回の「コンプライアンス・ディスカッション」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。この窓口には

は社外弁護士を含め、また通報者保護にも配慮しています。

2021年のコンプライアンス・ディスカッションでは、役員・社員の日々の判断・行動の拠りどころである「行動規準」の項目から「公明正大の精神」をテーマに選び、議論しました。終了後には全員がコンプライアンス違反をしないことを誓約し、役員・社員一人ひとりが改めてコンプライアンスと向き合う機会としました。

「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

当社では、「情報開示の基本原則」に基づき、株主・投資家やアナリストの皆様への適時・適切な情報開示に努めるとともに、対話機会の充実に取り組んでいます。事業活動、経営戦略などへの理解を深めていただけるよう説明資料などのわかりやすさにも配慮し、いただいたご意見は経営陣に適宜フィードバックすることで、一層の企業価値向上につなげていきます。

### 対話機会の維持・充実

2021年12月に第52回定時株主総会を開催。当日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、映像などを用いて報告しました。使用した説明資料と質疑応答の結果は、即日、ウェブサイトにて公開しています。

また、「株主様向け報告書」を年2回発行し、業績の報告や中期経営計画や事業内容をご紹介するとともに、あわせて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。2021年9月期は計2回のアンケート(2020年末/2021年6月)を実施し、回収率はそれぞれ26.7%(1,132人/4,246人)、35.4%(1,560人/4,401人)と多くの方

にご協力をいただきました。回答結果は自由記述内容も含めて取締役会にも報告しており、当社の今後の経営と株主の皆様へのよりわかりやすいご説明に役立てていきます。

これらに加えて、第2四半期および期末の決算発表の際には、代表取締役社長から業績、中期経営計画などを説明する決算説明会をオンラインで開催しています。2020年以降の新型コロナウイルス感染拡大を受けて、個別取材やスモールミーティングなどについても原則としてオンライン開催し、対話の維持・充実を図っています。2021年9月期には、個人投資家向けのオンライン説明会も開催しました。

### 公平な情報発信

フェアディスクロージャーの一環として、海外投資家向けに英語での情報発信の充実を図っています。決算短信、決算説明資料、会社説明資料ならびに決算説明会の説明内容(質疑応答要旨含む)について、日本語版・英語版をウェブサイト上で公開しています。

個人投資家の皆様向けに、事業報告書で中期経営計画のポイントを説明

海外投資家を意識し、ウェブサイト「Investor Relations」ページに決算資料などの英語版を掲載

## 取締役会議長メッセージ



「サステナビリティ」を軸に  
多様な視座から、  
経営理念に込めた針路を  
“確か”で“信頼”できるものに。

取締役会長  
森崎 孝

### ■社長経験者だからこそできる取締役会議長へ

2021年12月に取締役会議長に就任しました森崎です。社長在任時には、創業50周年を機に経営理念を刷新、新たな経営理念を具現化する羅針盤として「中期経営計画2023」を策定し、次の50年に向けて新たな一歩を踏み出しました。取締役会議長1年目の私のミッションは、当社経営のポイントを理解している立場から、中計2023の進捗を監督し、針路を確かなものにする事です。

### ■経営の軸は「サステナビリティ」

中計2023では、レジリエントで持続可能な未来社会の実現と、社会課題解決企業としての当社の持続的な成長を目指す、「サステナビリティ」を経営の軸に据えました。議長としても、あるべき未来からバックキャストした具現的な改革のテーマをサステナビリティの観点から提示し、取締役会を活発な議論の場としていきます。

### ■取締役会も「多様な視座」から議論・実現していく

サステナビリティの実現に向けて、当社は3つの「多様化」を推進しなければなりません。第一は、事業の多様化です。「研究・提言」「分析・構想」「設計・実証」から最終的に「社会実

装」につなげる取り組みは緒に就いたばかり。事業領域拡大への対応力強化は必須です。第二は、そのための人財の多様化です。将来の当社を担う女性や外国人、障がい者などの活躍推進に加えて、VUCAの時代を切り拓くよりグローバルで専門的な人財の獲得・育成は、人が資産である当社の最重要テーマのひとつです。第三は、研究提言力・社会実装力を高めていくためのネットワークの多様化です。産官学、国内外、異業種などとの交流・連携・協働の加速化をいかに実現するか。当社がさらに飛躍するために欠かすことはできません。

こうした重要なテーマについて多様な視座から議論するためには、取締役会の構成にも多様化が求められます。社会課題が複合化する現在、コーポレートガバナンス機能向上の観点から、「知と経験」の絶えざる多様化を進めてまいります。

### ■信頼感・期待感を提供する企業グループへ

当社は、財務的な利益を知的資本や人財といった非財務資本、ESG領域にも積極的に投資し、社会に貢献する企業として成長することを目指しています。

社会課題解決にあたっては、ステークホルダーの皆様から「まずは相談してみよう」と言ってもらえる信頼感・期待感あふれる企業グループづくりに挑戦してまいります。



## 社外取締役メッセージ



当社の社会的存在意義が一層増すなか  
さらなる「変革」に貢献していきます。

社外取締役  
独立役員  
小林 健

当社は、2020年の創業50周年を機に刷新した経営理念のもと、「社会課題を解決し、豊かで持続可能な未来を共創する」ことをミッションとして、リーディング・シンクタンクとしての事業基盤を継承しつつも、「あるべき未来を問い続け、変革を先駆ける」企業として、変革を遂げようとしています。

現在我々は、新型コロナウイルス感染症の長期にわたる蔓延や気候変動対策としての脱炭素化加速、技術革新の加速度的な進展など社会の劇的な変化に直面しており、未知の領域ともいえるこれら環境変化のなかで力強い将来を切り拓いていく必要があります。そのような将来を見据えれば、三菱総研グループに課されたミッションの社会的意義は、これまで以上に重要になっていると考えます。

また、当社は、2020年末以降ベトナムとアラブ首長国連邦(UAE)に海外拠点を設立しました。これは、多様化・複雑化

する国内外の社会課題を俯瞰して新たな事業機会創出を支援するためには、海外の現場感、肌感覚のある情報へのアクセスは不可欠であるとの判断によるものです。当社として、米中対立など地政学的なリスク要因を踏まえながら、ポストコロナで回復・加速が期待される新興国の経済成長やインフラ需要、環境政策に関するインテリジェンスを備えていくことは、日本企業を支援する上でも非常に重要と考えます。グローバルな環境変化が加速する状況だからこそ、当社には政府・企業を取り巻く技術革新や環境変化をタイムリーに捉え、プロフェッショナルな知見を提供する迅速な実行力が問われています。

当社が重要なミッションを成し遂げ、真に社会課題解決企業としての変革を先駆け、豊かな社会を実現していくプロセスのなかで、社外取締役として貢献して参りたいと思います。

## 社外取締役メッセージ



時代の変化をチャンスとするために、  
柔軟かつスピード感をもって  
議論を進めます。

社外取締役  
平野 信行

VUCAの時代と言われ、また百年に一度の大変革期と言われる現在、私たちに求められているのは、地球と人間、社会と経済のあり方を問い直し、よりよい未来を切り拓くために何を成すべきかを、既成概念にとらわれることなく考え、行動することです。そうしたなかで、2020年に設立50周年を迎え、自らを「社会課題解決企業」と再定義して事業改革と新たな価値創造に挑戦する当社の取締役会に参加できることを大変嬉しく思います。

発足以来、当社は公的セクターに強みをもつコンサルティング会社として高い評価を得てきました。地球環境・パンデミック・社会的格差といった市場メカニズムだけでは対処しきれない問題が深刻化するなかで、政府の役割は一層増えています。しかし、それは民の力を引き出すためであって、非効率な公的支出が財政のさらなる悪化を招く結果となってはなりません。求められるのは、科学的根拠に基づく政策立案とワイズスペンディングであり、当社もより能動的な政策提言と施策の具体化・検証に踏み込む覚悟が必要です。

ITサービス事業をもう一つの柱とする当社にとって、デジタル・トランスフォーメーションは大きなビジネスチャンスです。しかし、現在はその力を十分発揮できているとは言えま

せん。従って今後、ポテンシャルが大きな事業対象領域を明確化するとともに、シンクタンク・コンサルティング事業との垂直的連携と競争力強化に向けたリソースの投入によってリモデルを実現すれば、当社の成長ドライバーに育てることができるでしょう。

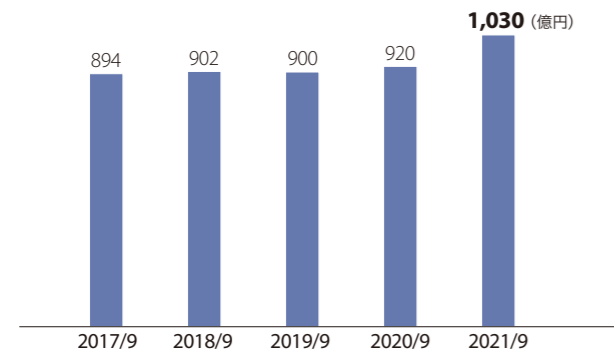
そうした取り組みを進める上で鍵となるのは、「研究・提言」から「社会実装」に至る社内バリューチェーンの起点となるシンクタンク機能の強化と有機的な活用です。正解のない世界で「知の統合」を掲げる当社にとっては、競合他社との差異化にも寄与するはずで、グローバルなネットワークを広げて先端的な思潮を採り入れ、他部門の人たちともコラボしつつ対外的な発信力にも一層磨きを掛けていくことを期待しています。

以上に述べたことのほとんどは、当社が2020年にローンチした「中期経営計画2023」に盛り込まれています。それを担う人材も豊富です。変化はチャンスであり、取締役としての私の任務は、これらの計画が画餅に終わることなく、状況変化に柔軟に対応しつつスピード感をもって実現されるよう議論し、経営陣とともに歩んでいくことです。ステークホルダーの皆様のご理解・支援をよろしくお願い申し上げます。



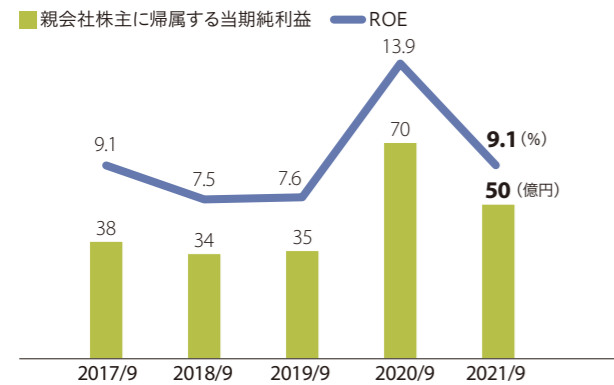
## 財務ハイライト

### 売上高



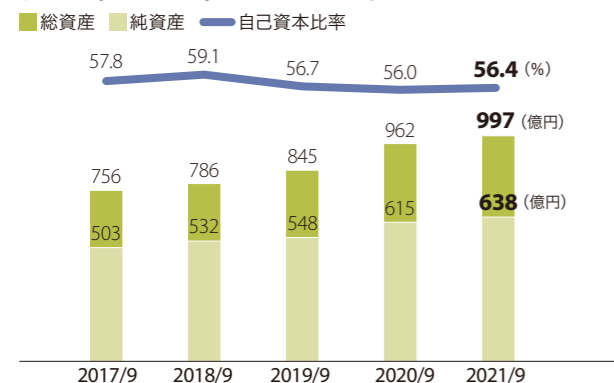
中計2023の初年度として、3つの基本方針（VCP経営、連結経営、新常态経営）に沿って着実な成長に向けて各種施策に取り組んだ結果、TTC・ITS両セグメントとも増収、初めて連結売上高1,000億円超を達成しました。

### 親会社株主に帰属する当期純利益／ROE



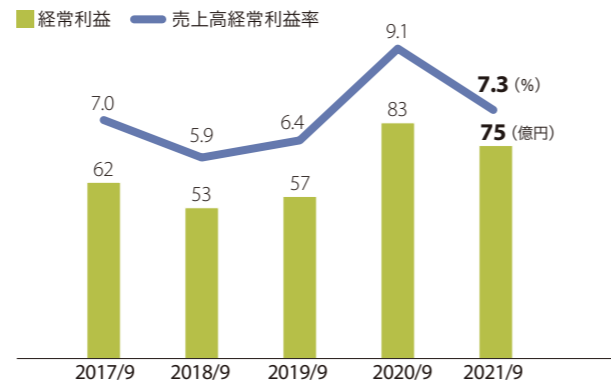
前期計上した一時的利益(持分法による投資利益ならびに投資有価証券売却益2,731百万円)のほく落に伴い減益となりましたが、この影響を除くと増益基調を維持しています。

### 総資産／純資産／自己資本比率



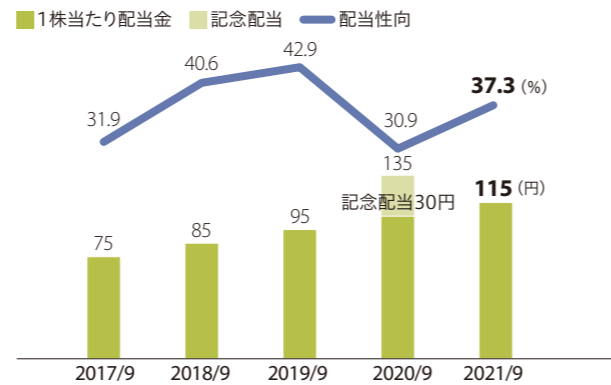
戦略的投資を実行しつつ、引き続き高水準の財務健全性を維持しています。

### 経常利益／売上高経常利益率



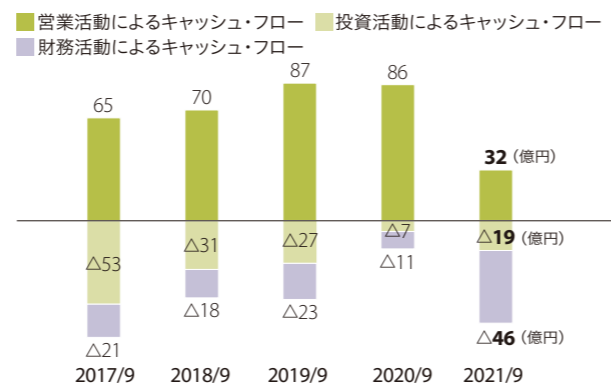
前期計上した一時的利益(持分法による投資利益1,333百万円)のほく落により減益となったものの、この影響を除くと増益基調を維持しています。

### 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。  
※2020年9月期は記念配当30円を含む。2021年9月期まで、普通配当で9年連続増配

### キャッシュ・フロー



安定的に営業キャッシュ・フローを創出し、当該範囲内での投資・配当を実施しています。

## 非財務価値指標

区分	2021年度指標	2020⇒2023年度目標	2021年度実績		達成率 (MRIグループ) <sup>※1</sup>		
		公表指標	MRI	三菱総研DCS			
<b>社会課題解決力</b>							
知的資本 知	研究・提言公式サイト発信数	12⇒20件/年	20件	-	100%		
人的資本 人財	-	-	-	-	-		
社会関係資本 共創基盤	ベンチャー企業との連携・協業件数	ベンチャー企業数: 120⇒170社	会員数: 140社	-	102.4%		
		協業・事業化: 1件以上/年			0.0%		
<b>ESG</b>							
環境 E	再生可能エネルギー比率	2023年: 20% 2030年: 60% 2050年: 100%	-	-	-		
社会 S	ダイバーシティ&インクルージョン	女性採用比率	30% ⇒ 35%	新卒 37.8%	39.4%	108.6%	
		女性管理職比率	+5ポイント	8.9%	11.6%	91.5%	
	ワーク・ライフ・バランス	育休取得率	女性	100% ⇒ 100%	100%	100%	100%
			男性	10% ⇒ 30%	16.7%	10.3%	74.4%
		有休取得率	65% ⇒ 75%	46.8%	55.0%	77.3%	
リモートワーク環境整備率	93% ⇒ 95%	100%	90.4%	99.2%			
健康経営	再検査受診率	60% ⇒ 100%	43.6%	75%	89.6%		
					85.7% <sup>※2</sup>		

※1 達成率 (区分ごと): 複数指標を設定している場合はその平均値  
 ※2 総合進捗度: 各区分の達成率の平均値



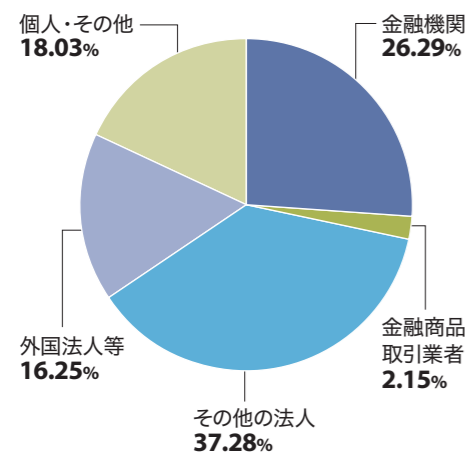
## 会社概要

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 藪田 健二 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	1,021人(単体) 4,231人(連結) (2021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 (2021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	5,848名

#### 所有者別持株比率



#### 大株主(上位10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)	1,274,100	7.75
三菱商事株式会社	975,076	5.93
三菱重工業株式会社	975,000	5.93
三菱電機株式会社	902,200	5.49
三菱総合研究所グループ従業員持株会	764,980	4.65
三菱ケミカル株式会社	624,000	3.79
三菱UFJ信託銀行株式会社	598,574	3.64
三菱マテリアル株式会社	554,600	3.37
株式会社三菱UFJ銀行	505,074	3.07
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	491,200	2.99

(注) 持株比率は、自己株式(415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(212,011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	23	0.39	4,317	26.29
金融商品取引業者	24	0.41	353	2.15
その他の法人	120	2.05	6,122	37.28
外国法人等	174	2.98	2,669	16.25
個人・その他	5,507	94.17	2,962	18.03
合計	5,848	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.
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 松下 岳彦	
資本金	60億5,935万円	
従業員	2,215人(単体) 3,005人(連結) (2021年9月30日現在)	
重要な子会社	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 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	

エム・アール・アイ ビジネス株式会社		MRI Business, Inc.
事業概要	MRI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・ノベルティの事業支援など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	54人 (2021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・地域交通、環境・エネルギー、防災・社会安全、医療・介護・福祉などの分野における調査・分析・コンサルティングサービス、および社会経済、原子力、地球科学などの分野での数値解析・シミュレーションサービス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	161人 (2021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(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。