

三菱総研 グループ レポート

2017年9月期



英知と情報にもとづき社会に貢献します。
公明正大な企業活動を推進します。
多彩な個性による総合力を発揮します。

編集方針・将来の見通しに関する注意事項

本レポートは、2017年9月期の業績および今後の経営戦略に関する情報の提供を目的とするものであると同時に、CSRの視点から事業活動の実態を開示し、経営の透明性の確保、社会的信頼度の向上を通じて企業価値の向上につなげるためのものです。こうした目的のもと、ステークホルダー（社会・お客さま・株主・社員など）の皆さまとのコミュニケーションツールとして発行いたします。

また、本レポートは当社が発行する有価証券の投資勧誘を目的としたものではなく、何らかの保証・約束をするものではありません。本レポートに記載されている意見や見通しは、レポート作成時点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。このため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。

目次

ご挨拶	2
-----	---

1 三菱総研グループとは

社会とお客さまの課題を解決する 総合シンクタンクグループ	5
三菱総研グループの特色と強み	6
財務ハイライト	8

2 社会とお客さまへの価値提供

経営戦略	11
組織体制	18
価値提供プロセス	20
成長事業と基盤事業	21
お客さまへの提案活動	32
パートナーとの連携	33
構想力・提言力の強化 [研究開発]	34
オープンイノベーションによる未来共創	36
人財育成	38
CSR	40

3 価値提供を支える基盤

コンプライアンス・リスク管理	45
経営マネジメントシステム	46
コーポレートガバナンス	48
役員一覧	50

4 財務情報・会社情報

財務諸表	53
会社概要	58
株主・投資家向けコミュニケーション	60

ご挨拶

三菱総研グループは、未来共創の志で、
社会とお客さまの課題を解決してまいります



三菱総研グループは、シンクタンクとして、社会のあらゆる「英知」を集めて、21世紀社会の発展に貢献することを経営理念とし、社会・地域・企業の持続的な発展と豊かな未来をお客さまとともに創造する「未来共創事業」を推進しています。

三菱総合研究所は、多彩な高度プロフェッショナルが、長年蓄積してきた豊富な知見とネットワークを駆使し、中立的な立場で、科学的かつ客観的な根拠に基づく解決策の提案から実現までを支援しています。

さらに、ITサービスに強みをもつ三菱総研DCSとの連携により、インターネットやクラウドコンピューティング、人工知能を活用したICTソリューション提供へと事業領域を広げてきました。

今後も、シンクタンク、コンサルティング、そしてICTソリューションまで一貫したサービスをご提供して、社会とお客さまの期待に的確に応えてまいります。

科学技術の長足の進歩によって、さまざまな分野で非連続なイノベーションが誕生しています。そのインパクトは政治・経済・社会のあらゆる面に波及し、影響しあいながら、世界は急速な変化とともに新たな時代の幕開けを迎えています。

このように先が見通しにくい時代こそ、シンクタンクを核とし、総合的なソリューションを提供する当社グループが先導的な役割を果たすべき時機だと考えております。

当社グループは、「Think & Act」タンクとして、あるべき未来を「Think (構想)」することから、「Act (実践)」することまでを事業領域と捉え、グループの総合力による社会とお客さまの課題解決を通じて、より良い未来の創造に挑戦してまいります。

2020年には創業50周年を迎えます。

グループの社会的使命を果たすべく精一杯努力、まい進いたします。

引き続きご支援、ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

2018年2月

株式会社三菱総合研究所
取締役会長

大森京吉

代表取締役社長

森崎 厚

1 三菱総研グループとは



当社グループのあゆみ

1970

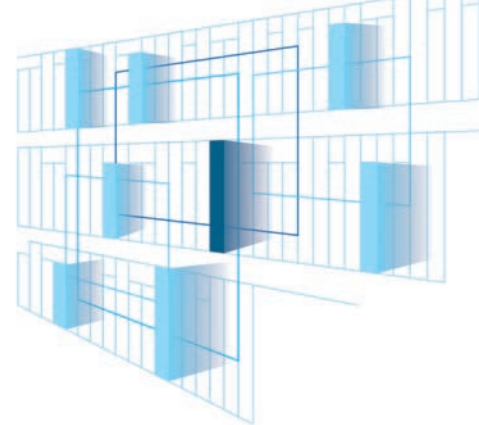
三菱創業100周年
記念事業として設立

単体従業員
164人

単体売上高
6億円

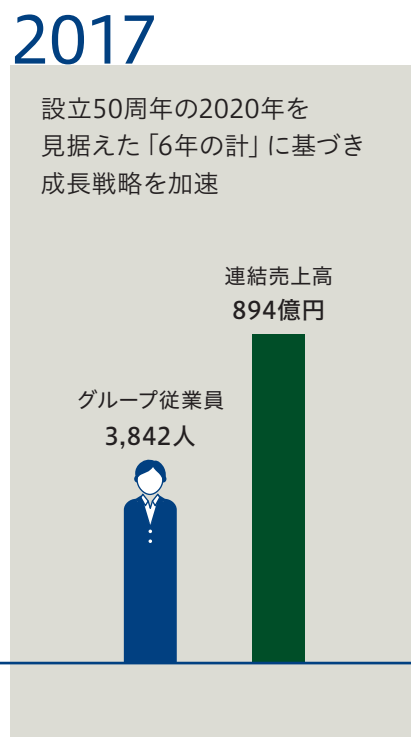
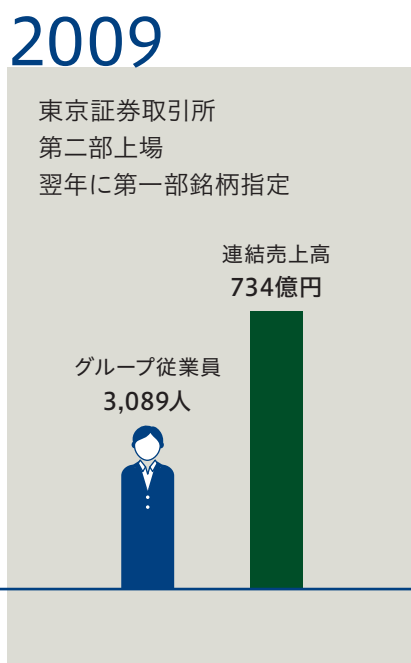
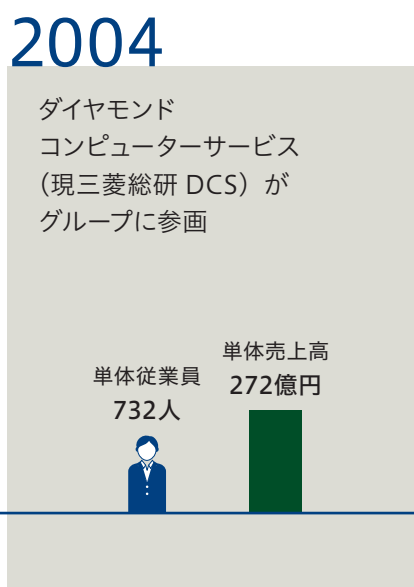


社会とお客さまの課題を解決する 総合シンクタンクグループ



三菱総合研究所は、1970年に三菱創業100周年記念事業として設立されました。以来、経済、企業経営から政策・公共・科学技術分野に至る幅広い領域で、時代の羅針盤としての役割を担い続けてきました。

現在は、調査・研究・政策支援などのシンクタンク機能、企業経営戦略サポートなどのコンサルティング機能に加え、ICTソリューションを提供する三菱総研DCSと一体的にサービスを提供することで、社会とお客さまの課題を総合的に解決するシンクタンクグループとして高い評価をいただいています。



三菱総研グループの特色と強み

「総合力」による課題解決

社会やお客さまの課題を解決するため、「未来を探り・描き」、「未来への具体策を示し」、「未来を実現する」という構想から実践まで一貫した取り組みが重要になっています。

当社グループは、シンクタンク・コンサルティング、ICTソリューションの専門的機能を、バランスよく備えており、これらの機能を組み合わせて、「総合力」で付加価値の高い「Think & Act」サービスを提供しています。解決策の提案や設計から、多様なソリューションの提供と運用、事業パートナーとしての参画などの実現に至るまで、トータルな視点に立って社会とお客さまの課題を解決してまいります。

幅広い「お客さま」に総合サービスを提供

当社グループは、幅広いお客さまに総合的なサービスを提供しています。官公庁、金融、民間企業の各分野にバランスよくお客さまが存在していることが、当社グループの特色であり、強みといえます。

また、昨今では、官公庁と民間企業にまたがる領域での事業ニーズが増大しており、幅広い顧客基盤を有する当社グループには、新たな事業展開のチャンスとなっています。

官公庁

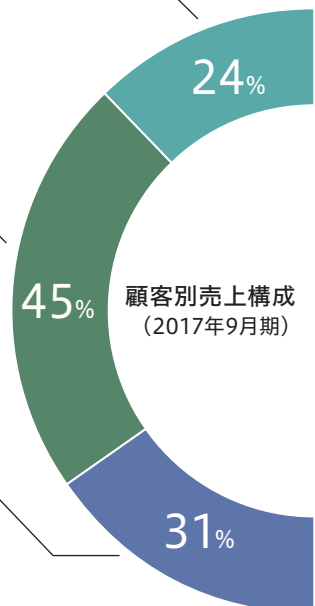
中央省庁から地方自治体をはじめとする公共セクターに対し、政策・施策立案、実証支援などのサービスを提供しています。重要な政策分野・テーマを網羅できる専門領域の広さが強みです。

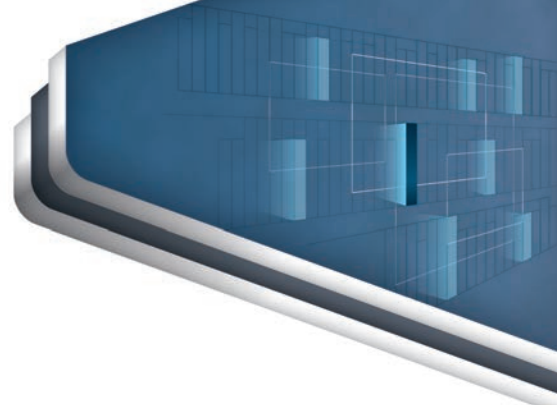
金融

金融関連システム開発での豊富な経験・技術力を活かし、銀行・カードなどのお客さまを支援しています。金融関連システムで培った高度な技術やノウハウを他分野に展開するなど、金融を起点とした事業の多角化にも取り組んでいます。

民間企業

これからの社会変化を踏まえて、企業を取り巻く環境を予測し、新しい技術を取り入れたサービスをご提供しています。事業戦略支援、新事業開発のほか、人工知能（AI）やビッグデータなどを活用したお客さまの価値向上もご支援しています。





多彩な「プロフェッショナル人財」

当社グループの最も重要な経営資源は、多彩で高度なプロフェッショナル人財です。

三菱総合研究所では、医療・介護・福祉、地域創生、環境・エネルギー、防災・安全、宇宙科学・先端技術、情報通信・ビッグデータなどさまざまな分野のプロフェッショナル人財が、学際的に活動を行い、複雑な課題を解決しています。その特色は、自然科学系出身者が4分の3を占めること、修士・博士号取得者が多数を占めること、アカデミーとのつながりが深いことです。

三菱総研DCSでは、情報システムやプロジェクトマネジメントにおける経験豊かなプロフェッショナル人財が、ICTを駆使した多様な解決策を提供しています。資格保有者も豊富で、プロフェッショナル人財の見える化につながっています。

研究員の専攻分野

(2017年9月30日現在)

合計759人

自然科学 559人
社会科学 200人

	自然科学 559人	社会科学 200人
機械・航空宇宙	53	44
電気・電子・通信	33	36
情報・システム科学	41	55
建築・土木・都市工学	84	36
エネルギー・原子力・物理	82	29
化学・生物・農林・地学	64	
数理工学・数学	27	
管理工学・経営工学	48	
資源・材料・金属	17	
環境工学・環境学	67	
その他	43	

情報処理技術者試験合格者数

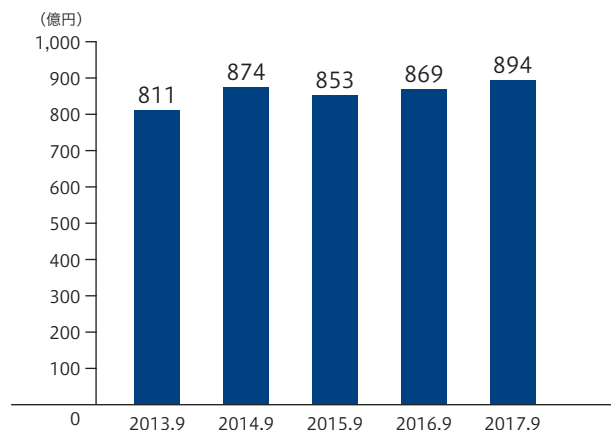
(2017年10月現在)

ITストラテジスト	23人
システムアーキテクト	88人
プロジェクトマネージャ	65人
ネットワークスペシャリスト	69人
データベーススペシャリスト	71人

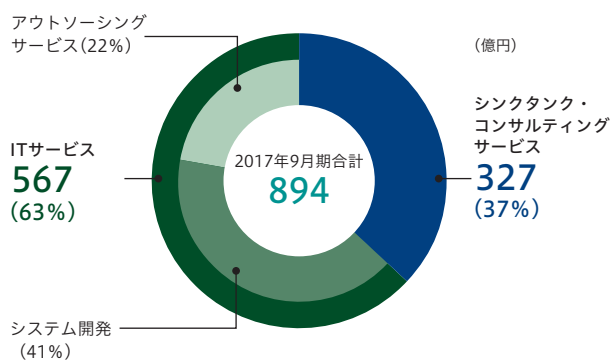


財務ハイライト

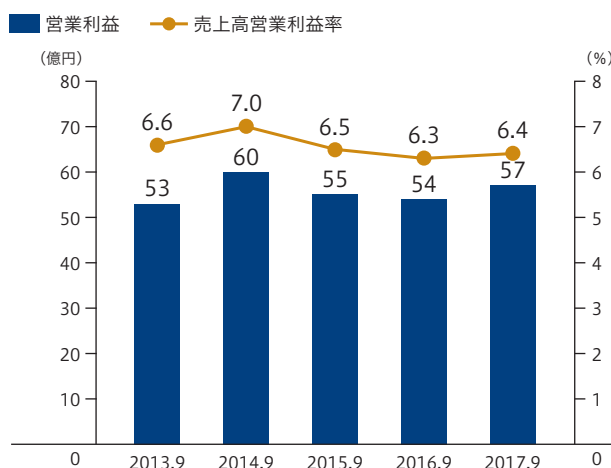
売上高



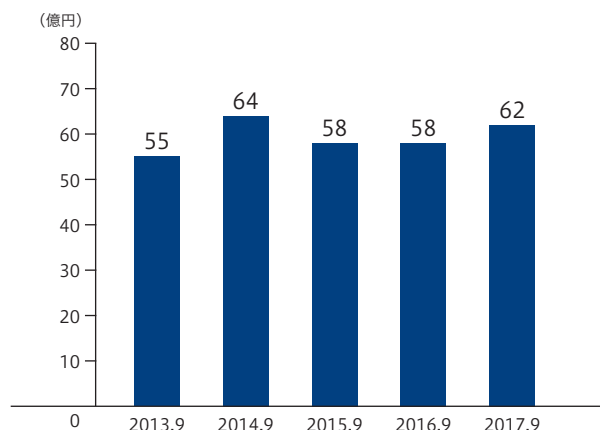
セグメント別売上高



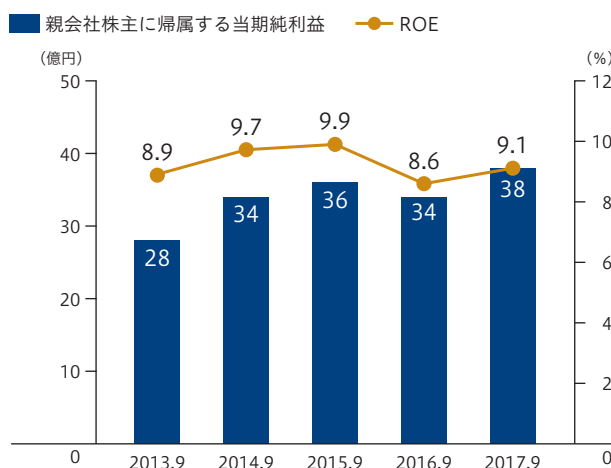
営業利益 / 売上高営業利益率



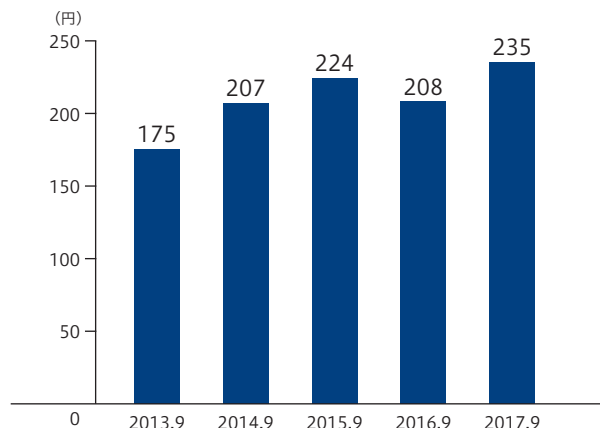
経常利益



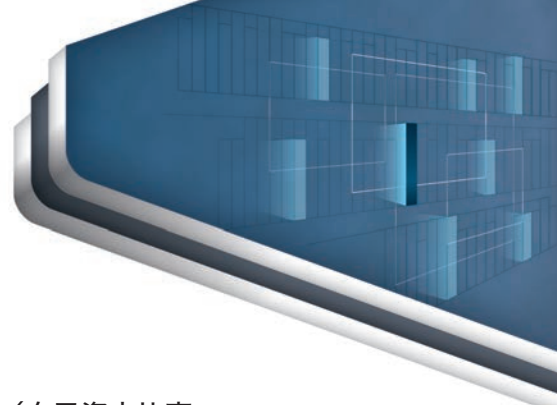
親会社株主に帰属する当期純利益 / ROE



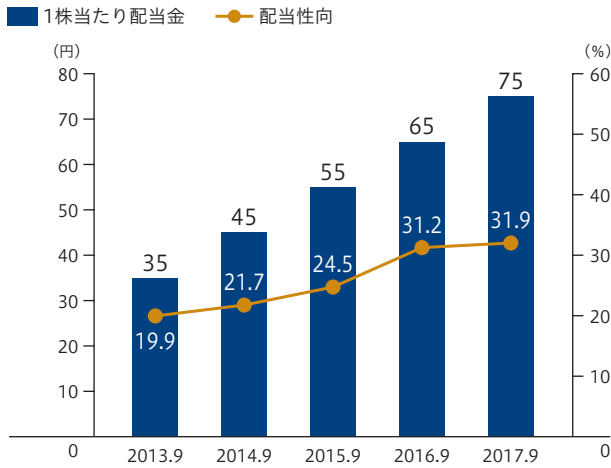
1株当たり当期純利益



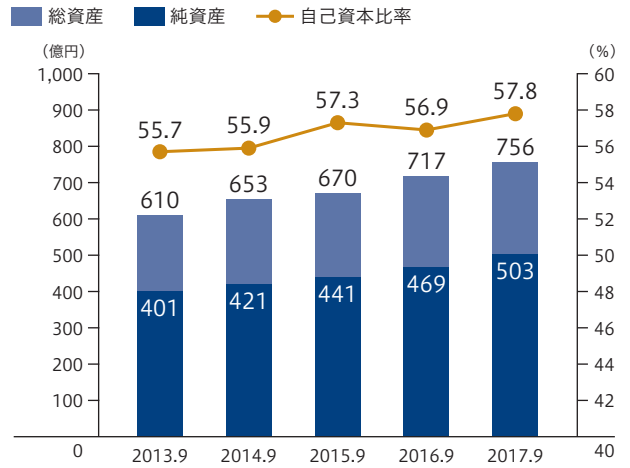
注) 記載金額は、億円未満(1株当たり当期純利益・配当金・純資産は円未満)を切り捨てて表示しています。



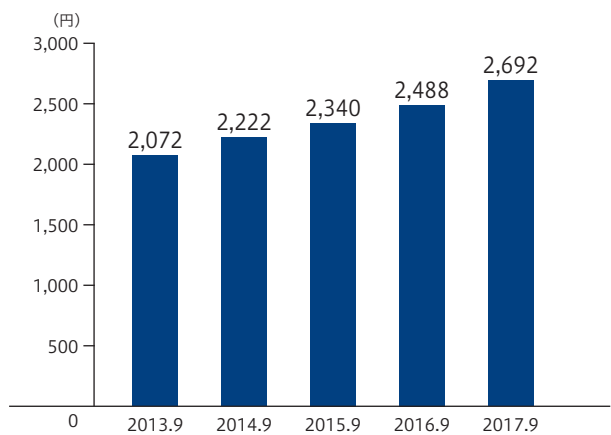
1株当たり配当金／配当性向



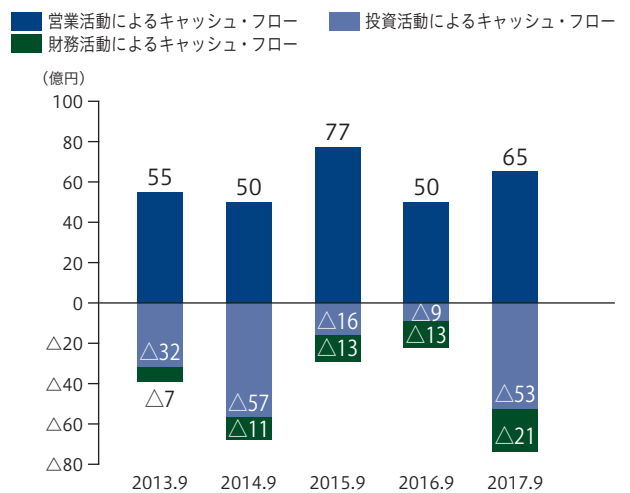
総資産／純資産／自己資本比率



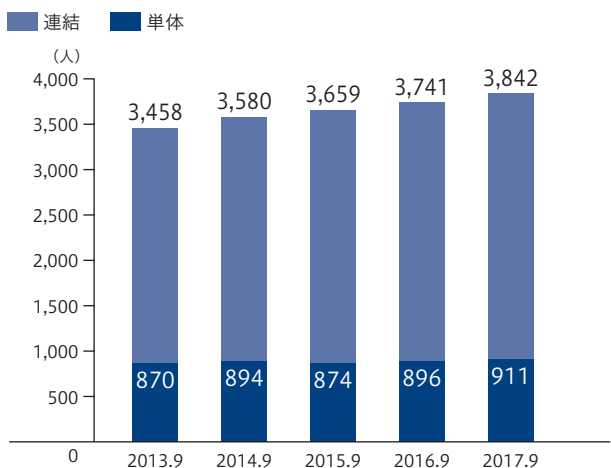
1株当たり純資産



キャッシュ・フロー



従業員数



2 社会とお客さまへの価値提供

三菱総研グループの
経営戦略についてご説明します。
併せて、新しくスタートした中期経営計画、
その実現を支えるさまざまな取り組みについてご紹介します。

経営戦略



株式会社三菱総合研究所
代表取締役社長
森崎 孝

1. 現状認識

経営の基本スタンス

日本は、世界に先駆けて、少子化、高齢化、人手不足、低成長、財政赤字、都市化、CO₂排出、自然災害など、多くの社会課題に直面してきました。残念ながらこれらの課題は完全には解決されていない状態が続いており、中には「CO₂排出量削減」のように、一部の先進的な他国に後れを取るケースもでてきています。他方、これらの課題と無縁だった国々でも、同様の課題が顕在化しはじめています。

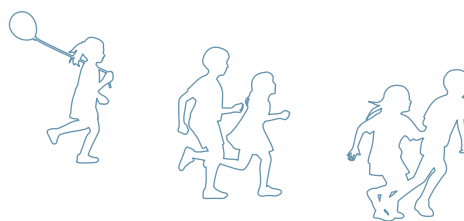
このような状況の中、人工知能 (AI)、モノのインターネット化 (IoT)、ロボティクス、ライフサイエンスといった新たな技術を活用したイノベーションによって、社会課題を解決しようという動きが出てきています。国際連合のSDGs (持続可能な開発目標 : Sustainable Development Goals) やCSV (共通価値の創造 : Creating Shared Value) に象徴されるように、各国の政府および企業も、「ビジネスによる社会課題解決」

に軸足を置くようになっていきます。従来のCSR活動にとどまることなく、社会的な価値をビジネスによって提供する分野は、経済性と社会性を両立できる成長フロンティアとしても位置付けられるようになってきました。

当社グループは、「英知と情報に基づき社会へ貢献する」ことを経営理念に掲げ、設立以来、本業を通じた社会貢献を標榜してきました。

社会課題は当社の活動の起点であり、事業を通じてその解決に寄与することで、社会の期待に応え、社会とともに成長することを目指しています。この意味で、当社グループにとってのCSRやCSVは、事業活動そのものであると考えています。

政策とビジネスによって社会課題の解決に取り組み、その過程で事業を創造し、より豊かで明るい未来を実現することが、当社グループのミッションです。



当社グループの強みと事業機会

当社グループの強みは、社会課題の解決に取り組んできた原点から今日まで積み重ねてきた実績、ノウハウ、ネットワーク、そして人財にあります。

社会・経済の将来を見通して、「あるべき未来社会」の実現に向けた課題解決策を構想し、その実現策としての政策立案や事業コンサルティング、ICTソリューション、そして産学官で連携した社会実証や実装に深く関わってきました。

「Think（構想）」にとどまらず、「Act（実践）」まで一貫して取り組む「総合力」（Think & Act）が特徴であり、これを発揮できる強みとして多くの実績とノウハウを蓄積しています。

また、多種多様なステークホルダーと協業しており、関係各主体との幅広いネットワークを創り上げてきたことも強みです。

当社グループの事業を担う人財は多彩かつ高度なプロフェッショナルです。中でも科学・技術に強い人財の豊富さは、先進技術を活用したビジネスの開発やそれらを前提とする制度設計において、高い優位性をもつものと自負しています。

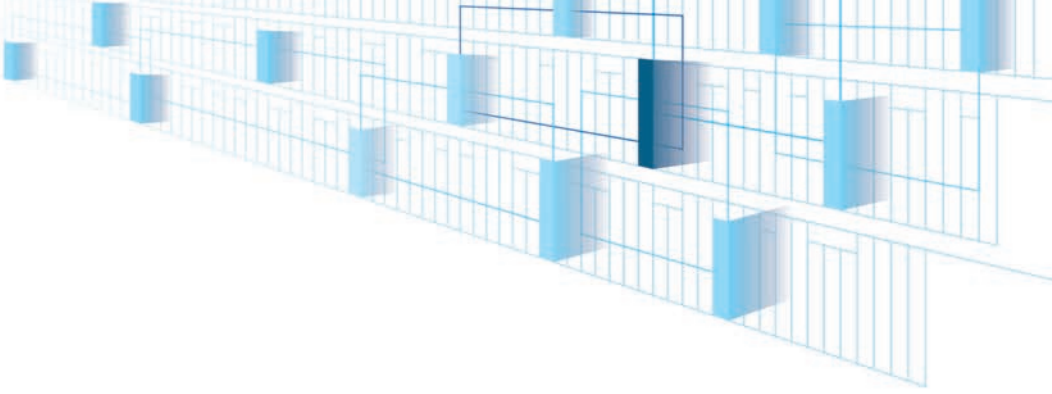
こういった強みを活かして、「ヘルスケア・ウェルネス」「環境・エネルギー」「モビリティ」「教育・人材育成」など幅広い分野での社会課題を、当社が得意とする「政策」と技術イノベーションによる「ビジネス」で解決し、お客さまやパートナーと共に未来を創り出していきます。

「政策・制度（官）による社会課題解決」に加えて、「先進技術を活用したビジネス（民）による社会課題解決」を、当社グループの新たな事業機会と捉えています。

政策、ビジネスそれぞれの領域での課題解決のみならず、それらをつなぐ、あるいはまたがる領域にわれわれの強みを活かせる事業機会が広がっているとみています。

足元ではこの領域で具体的な事業案件の組成が進んでおり、手ごたえも感じています。





2. 今後の計画

新中期経営計画

2015年から2017年までの中期経営計画（中計）は、2020年までを見通した“6年の計”の前半戦と位置付けてきました。「人と組織の持続的成長」を基本方針として、「現在の強みの伸長」や「新たな強みを追加」の事業戦略と、「コラボレーション推進」「人財強化」などの経営改善戦略に取り組んでまいりました。

新たな中期経営計画は、“6年の計”の後半戦として2018年から2020年の3カ年で、成長を加速する計画です。

その基本的な考え方は、「人と組織の持続的成長」の方針は継続し、「事業ポートフォリオ改革」「ビジネスモデル改革」それらを支える「働き方改革」という3つの改革を推進していきます。

3つの改革を通じて、社員の働きがいと働きやすさを高め、社員の満足度（ES）を起点として、それがお客さま満足度（CS）の向上につながり、事業による社会課題の解決に貢献する（CSR）という価値創造の好循環を実現していきます。

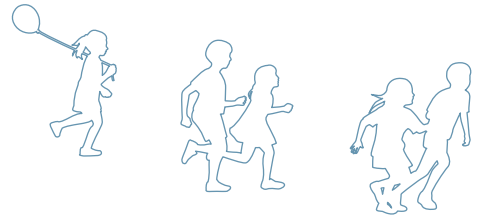
「事業ポートフォリオ改革」は、事業を「成長事業」と「基盤事業」に分け、それぞれの戦略に沿ってメリハリの効いたリソース投入を進める計画です。

成長事業には、公共分野と民間分野をつなぐ領域で展開する官民共創ソリューション事業と民間企業向け事業を分類し、海外への展開も視野に入れています。

一方、基盤事業には、官公庁事業と金融機関向けの事業を分類し、事業の入れ替えや生産性向上によって安定成長を目指す計画です。

「ビジネスモデル改革」では、大きな事業機会を構想して、多様なパートナーとの連携を深化・拡大し、事業の規模・範囲・速度の向上（スケール・スコープ・スピードのアップ）を図ります。特に、人手や時間に依存しないストック型のサービス・事業の育成・拡大によって、生産性と収益性の向上を目指します。

「働き方改革」は、人財育成とワークスタイル改革を両輪に、充実した能力・スキル開発と成長の機会を提供するとともに、生産性が高く働きやすい環境を実現してまいります。



3. 具体的な取り組み

成長と基盤

当社グループは、シンクタンク・リサーチ、コンサルティング、ICTソリューションの機能により、事業を展開しています。また、お客さまは、官公庁、民間企業、金融機関と幅広い分野に存在しています。今後の成長領域として、当社グループの強みが活かせる官公庁と民間にまたがる領域、ならびに新規事業や海外展開が拡大しつつある民間に着目しております。

このような背景から、成長事業として「官民共創

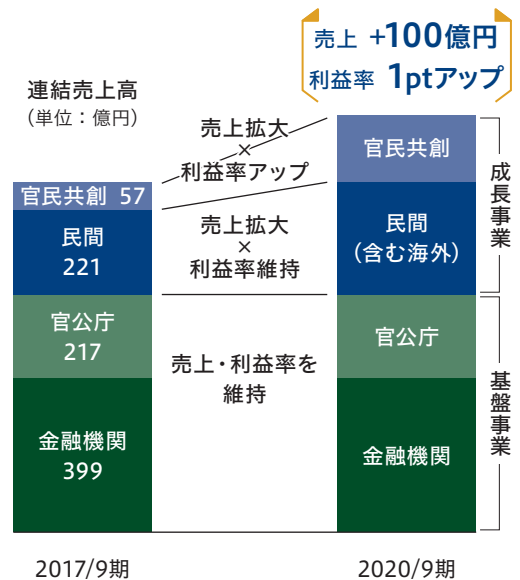
ソリューション事業」と「民間向け事業」を位置付けました。

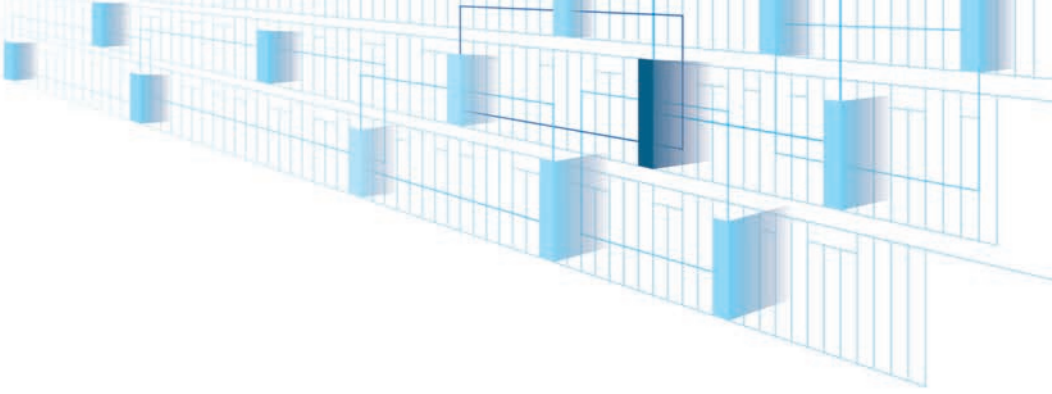
また、これまで官公庁向け業務を中心としていた海外事業は、民間企業の海外展開支援に注力する方向としています。

一方で、基盤事業には、当社グループの強みである「官公庁向け事業」と「金融機関向け事業」を位置付け、安定成長を目指します。

機能軸	シンクタンク リサーチ	コンサルティング	ICT ソリューション	総合
顧客軸				
官公庁	4 官公庁向け事業の構造改革			
民間共創		1 官民共創ソリューション事業の構築		3 海外事業の再設計
民間企業		2 民間企業向け事業の育成		
民間				
金融機関			5 金融機関向け事業の展開	

成長事業 1 2 3 基盤事業 4 5





成長事業

「官民共創ソリューション事業」は、公共分野と民間分野をつなぐ横断領域で、コンサルティングからICTソリューションまで総合的なサービスを提供し、政策とビジネスで課題解決を図る事業です。

政策分野での豊富な実績や知見を活かした社会制度の改革のみならず、経営課題の解決およびその実践まで取り組んでまいります。

優先的に取り組む分野として、ヘルスケア・ウェルネス、環境・エネルギー、次世代インフラ、総合ICTにターゲットを定め、高い収益率を狙うストック型ビジネスの展開と、ICTソリューションまでを担うスケールアップを進めます。

既に、医療機器・介護ロボット開発支援や介護事業者向け高齢者自立支援サービス、メガソーラー事業や卸電力取引向け情報配信サービス、電力会社向け自由化対応の小売システム提供などが実績としてあがっています。

「民間企業向け事業」は、働き方改革、生産性向上、データ活用、イノベーションなどの企業ニーズに対して、AI、ロボティクス、ブロックチェーンなどの新技術を活用したサービスを提供します。

これまでの研究開発によって商品化したHR-Tech（ITを活用した人事関連業務支援）、RPA^{※1}（ロボットによる業務自動化）、建設分野の人工知能（AI）、マルチクラウド（複数のクラウドサービス利用）などのサービスを中心に、事業の拡大を目指します。

※1 Robotic Process Automation

基盤事業

「官公庁向け事業」は、三菱総合研究所のシンクタンクの中核をなす事業です。その領域は多岐にわたっており、ヘルスケア・ウェルネス、環境・エネルギー、次世代インフラ、地域創生、科学技術、原子力安全の分野で、科学技術や政策知見に基づく総合サービスを提供しています。中計期間では、生産性向上などの質的転換を図りながら、連結ベースでの安定成長を目指します。

「金融機関向け事業」は、メガバンクの業務、制度対応、システム開発をトータルに支援しています。このノウハウを活かして、金融機関のみならず、高い信頼性が求められる大規模基幹システムの開発など、事業の多角化も積極的に進めています。

いずれの事業も、質や効率をさらに磨き上げ、競争力を高めて、安定的な成長を図る戦略で進めてまいります。



ガバナンス・CSR

ここ数年で、コーポレートガバナンス・コードなど企業統治（ガバナンス）を重視する動きは定着してきたと思います。

企業価値を評価したり、投資先を選択したりする際に、環境や社会に対する企業の責任やガバナンスの状況を重視する、いわゆるESG投資の流れも強まっています。

当社グループも、ガバナンスやCSRを重視することはもちろん、社会的な存在としての企業が果たすべき責任という視点に常に立って、企業活動を推進していきます。

当社グループのCSR活動の基本方針は、「知の提供による社会貢献」「人財育成に対する社会貢献」「企業としての社会的責任の遂行」です。「本業を通じた社会課題の解決」に加え、教育分野や人づくりへの貢献、未来を担う中高生の育成にも積極的に取り組んでおります。

また、企業の社会的責任の国際規格であるISO26000に配慮するとともに、SDGsに賛同してグローバルコンパクトに署名参加するなど、グローバルな視点でCSR経営を推進してまいります。

品質管理

品質は、当社グループの信頼の源であり、最優先の経営テーマであると認識しています。品質向上のために、さまざまな仕組みやルールの整備を継続して進めるとともに、社員には品質重視の理念、意識の徹底を図っています。

社会の変化や技術の進歩に伴い、品質のあり方やレベルも変わってくるので、今後も品質向上に対する不断の努力を続けてまいります。



4. 財務目標

2020年目標

2020年の財務目標水準は、売上高で年平均4%成長の1,000億円、経常利益は9%成長の80億円、ROE 10%を目指します。

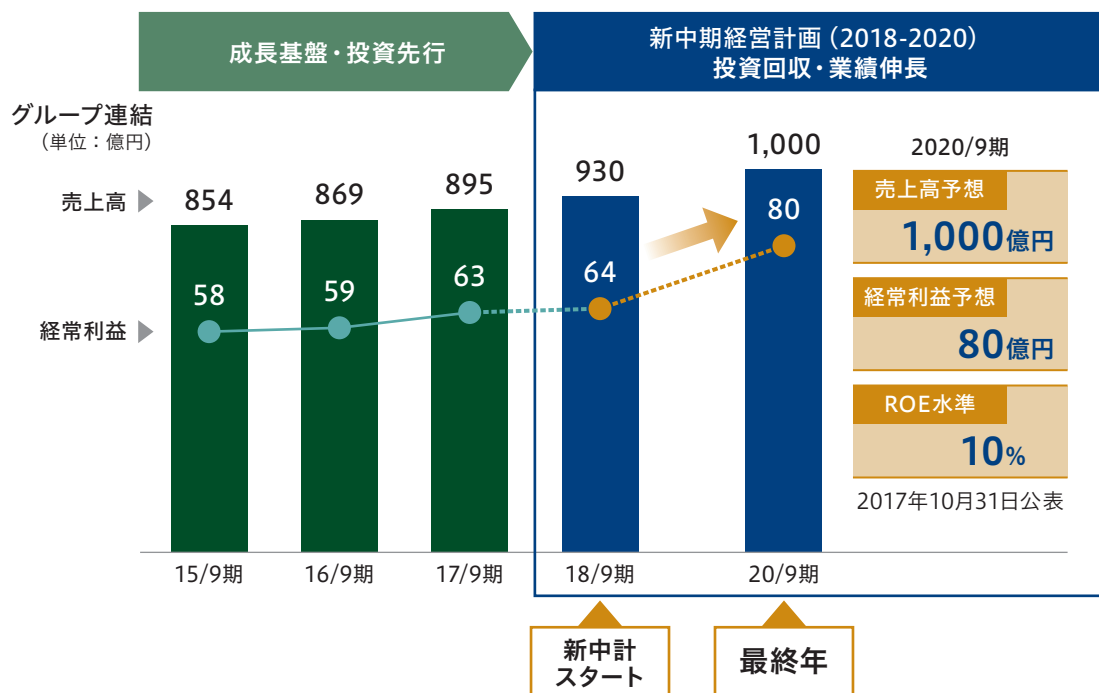
中計の3つの改革を進めることで、この目標達成を蓋然性の高いものにしていきます。今回、中計の財務目標を初めて公表しました。各ステークホルダーに当社グループの経営方針、事業戦略についての理解を深めていただくことを目的としています。

2018年9月期業績予想

2018年9月期は、2019年9月期以降の成長のための足場固めと位置付けています。事業基盤、経営基盤の両面で足場をしっかりと固め、大きな飛躍につなげてまいります。

2020年は、三菱総合研究所、三菱総研DCSともに、創業50周年の節目の年を迎えます。

これまで培ってきた技術、知見、ネットワークをベースに、社内外との連携を強化し、さらなる課題解決にチャレンジしてまいります。



組織体制 ～事業主体のご紹介～

三菱総合研究所

シンクタンク部門



シンクタンク部門長
長澤 光太郎

世界的な低成長・高齢化・技術革新が進展し、経済社会の価値観が変容する時代。知識と情報を集約し活用することで、幅広い領域の社会課題を解決する事業を創出します。新たな社会要請に対する民の政策ニーズを官につないで政策化するなど、主に政策・制度改革による解決策提案を軸にサービスを提供しています。

本部・センター

地域創生

次世代インフラ

ヘルスケア・ウェルネス

環境・エネルギー

科学・安全

原子力安全

コンサルティング部門



コンサルティング部門長
岩瀬 広

デジタル新技術によるゲームチェンジがビジネスのあり方や社会の姿を変えて、事業創造が大転換しています。地域からグローバルまで、そして、ものづくりから先進サービスまで、あらゆる産業で革新的な経営が求められています。イノベーション力と人財力を高めて新たな価値を生み出すために、経営改革、社会変革、金融革新を実現するサービスを提供しています。

経営イノベーション

社会ICTイノベーション

金融イノベーション

全社組織



代表取締役副社長
吉川 恵章

全社の成長領域を両部門とともに推進する営業と海外の機能を全社組織化しています。「営業本部」「西日本営業本部」は、ドメイン（領域・事業部門）軸とインダストリー（業界・営業本部）軸によるマトリクス型の縦横無尽な営業体制を構築し戦略的な営業に取り組んでいます。「海外事業本部」は日本企業の海外展開と海外の社会課題解決を支援しています。

営業

西日本営業

海外事業

三菱総研DCS



代表取締役社長
円実 稔

三菱総研DCSは、三菱総研グループのITサービスの中心的な担い手として、お客さまの変革と価値創造を支援すべく、先端技術を活用したサービス・システムを提供しています。

主力事業の銀行、クレジットカード分野では、安定した顧客基盤に支えられ、システムの企画・開発から運用・保守までを担っています。さらに、三菱総合研究所との連携による新しい領域での高度な開発案件も増加しています。

一般事業分野では、学校法人向けインターネット出願サービス、データセンターサービス、BPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）など幅広いサービスラインナップが特徴です。特に1970年の創業以来提供している人事給与サービス「PROSRV（プロサーブ）」は、受託数約2,000事業所、50万人とわが国トップクラスの実績を有しています。

また、品質と生産性の向上は、経営の最重要課題として捉え注力しています。システム開発領域では、継続的な改善を実現するためのグローバルスタンダードである「CMMI[※]」において最高水準となるレベル5を達成しました。今後も、さらなる品質と生産性の向上に向け、取り組みを継続して参ります。

※CMMI：Capability Maturity Model Integration：能力成熟度モデル統合。

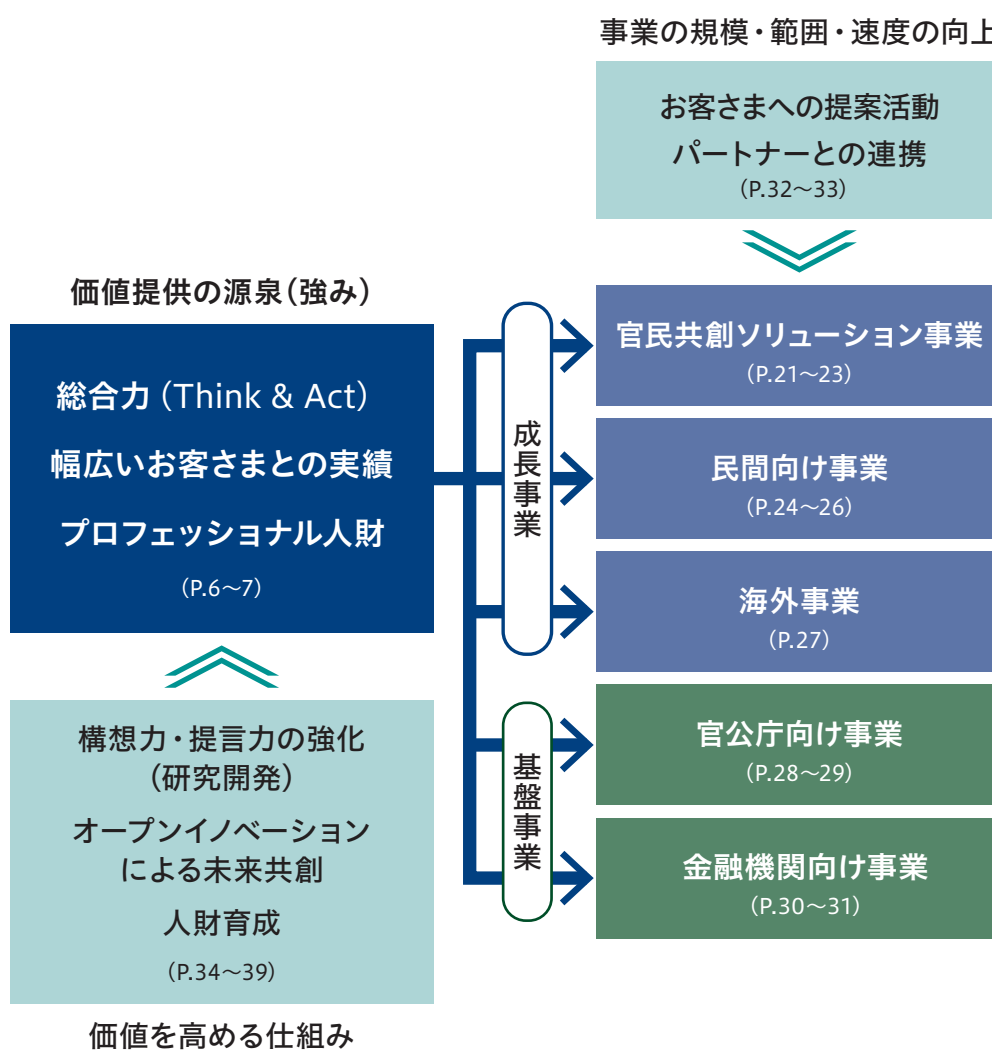
カーネギーメロン大学がまとめた、システム開発を行う組織が、プロセス改善を行うための指針。

セキュリティソリューション	経営管理ソリューション	事務アウトソーシング	人事給与ソリューション
次世代ファイアウォール	アナリティクスデータサイエンス	収納代行事務	人事給与BPOサービス
AI活用支援サービス/RPA導入サービス			
クラウドサービス			
DCSデータセンターサービス			

価値提供プロセス ～強みを活かした事業展開～

当社グループは、シンクタンク、コンサルティング、ICTソリューションの総合力を背景に、Think & Act事業を進めることで、お客さまへ価値を提供してまいります。

価値提供にあたっては、事業の規模・範囲・速度の向上を図るため、お客さまへの新たな提案活動とパートナーとの連携に注力しています。また、価値を高める仕組みとして、研究開発やオープンイノベーション、人財育成に取り組んでいます。



成長事業と基盤事業

成長事業 官民共創ソリューション事業

めざましい技術革新とグローバル化は政策や企業経営に変革を迫り、制度改革、規制緩和、事業効率化に伴い、官民にまたがる、あるいは官民を相互につなぐ領域が持続的な経済社会実現の鍵を握っています。官民共創ソリューション事業はこの領域に着目し、当社グループの強みを活かした事業を展開します。

ヘルスケア・ウェルネス、環境・エネルギー、次世代インフラなどの重要分野で、政策知見が豊富な研究員と業界動向に詳しいコンサルタント、高いICTスキルをもつエンジニアが一体となり、Think & Actで課題解決に取り組めます。

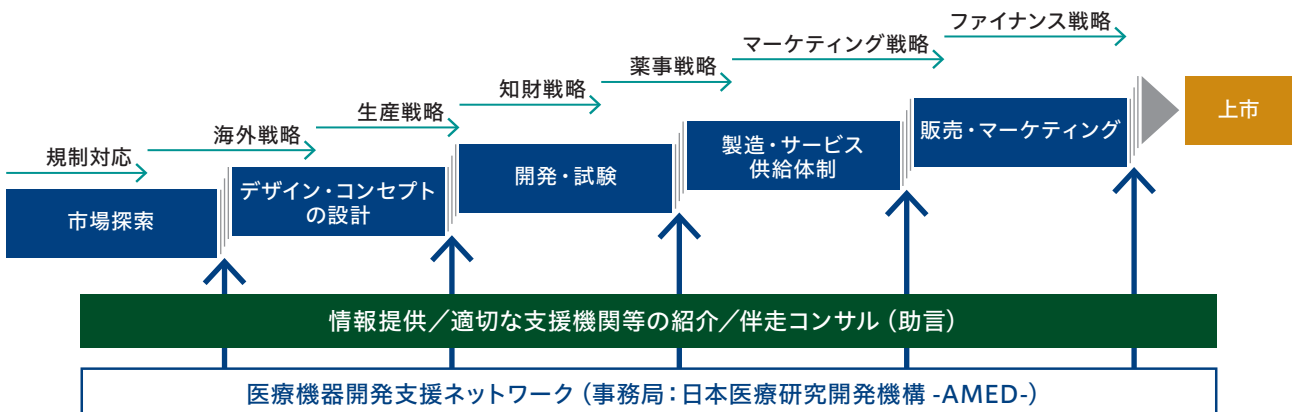
事例1 ヘルスケア・ウェルネス分野

オールジャパンで医療機器・介護ロボット開発支援

世界にも類を見ない超高齢社会を迎えるわが国では、生活の質向上や医療・介護分野の生産性向上といった観点から、医療機器・介護ロボットへの期待が高まっています。しかし、機器の開発初期段階から事業化に至るまで、多様かつ多数のハードルが存在しており、事業化を達成することは容易ではありません。

中小企業・ベンチャー・大学などによる医療・介護機器の開発・事業化を支援するため、行政や地域の専門家・機関とも連携し、ニーズの把握とシーズの発掘から研究開発、製品化、導入促進まで一貫した支援を行う「伴走コンサル」を提供しています。

■医療機器開発の各段階に応じたサービス



出所:国立研究開発法人 日本医療研究開発機構 医療機器開発支援ネットワークポータルサイト (MEDIC) を基に三菱総合研究所作成

事例2 環境・エネルギー分野

低炭素社会の実現に向けたエネルギー需給予測に基づくトータル・コンサルティング

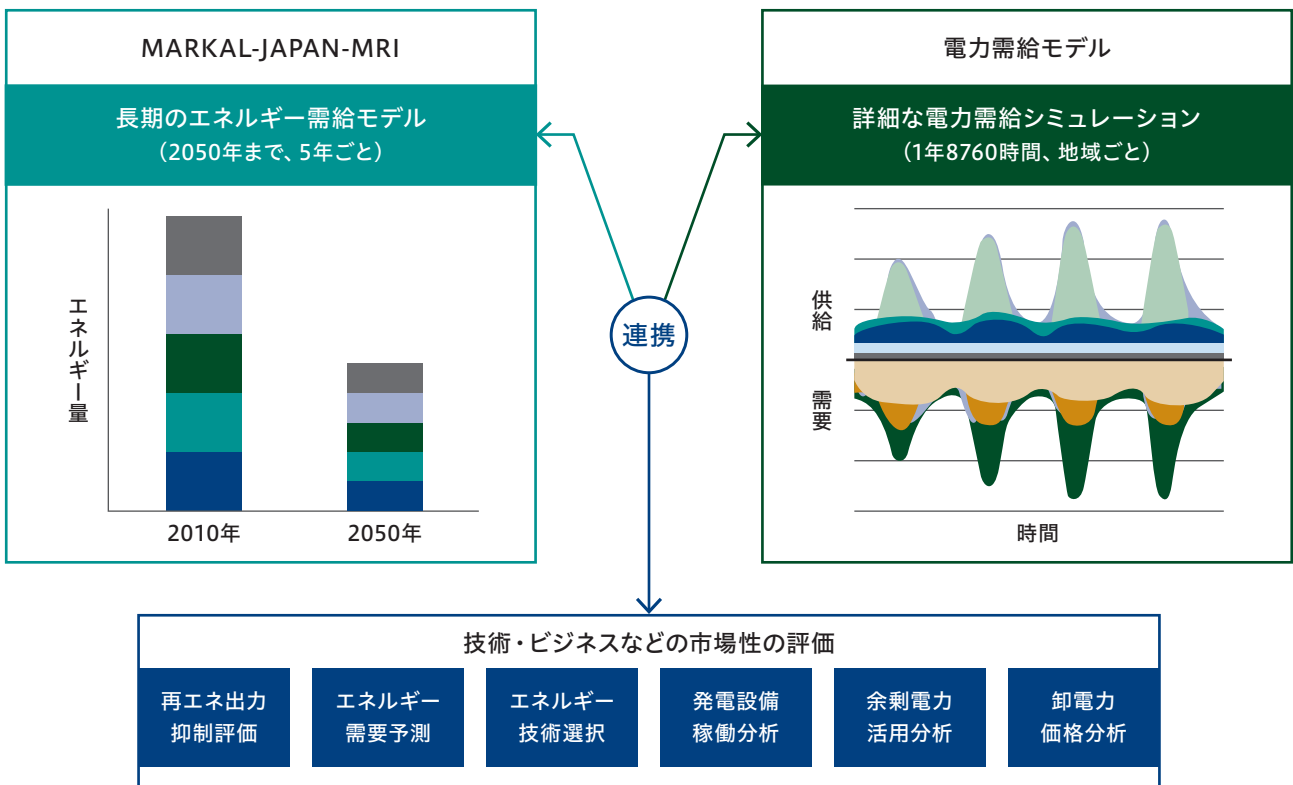
環境・エネルギー問題は地球規模の社会課題であり、国内外で低炭素社会の実現に向けた動きが加速しています。2016年11月のパリ協定発効を受け、わが国政府は、2030年や2050年に向けた温室効果ガス大幅削減の議論を本格化しています。

エネルギー需給の将来を見通すべく、2050年までの年単位のエネルギー需給構造と、詳細な電力需給シミュレーションを組み合わせた独自のエネルギー需給モデルを開発しました。このモデルは、エネルギー

基本計画などの策定に係る各種政策の支援業務のみならず、民間企業にとってのマーケット展望や資産価値評価、開発課題の検討にも役立ちます。

再生可能エネルギー、蓄電池や電気自動車、水素など、特定テーマの事業コンサルティングはもとより、持続可能な社会に向けた経営コンサルティングやシステム構築など、上流から下流に至る幅広いお客さまのニーズにお応えします。

■当社の2050年エネルギー需給モデルとその活用メニュー



事例3 次世代インフラ分野

新たなモビリティ社会を支えるIoT・AI活用サービス

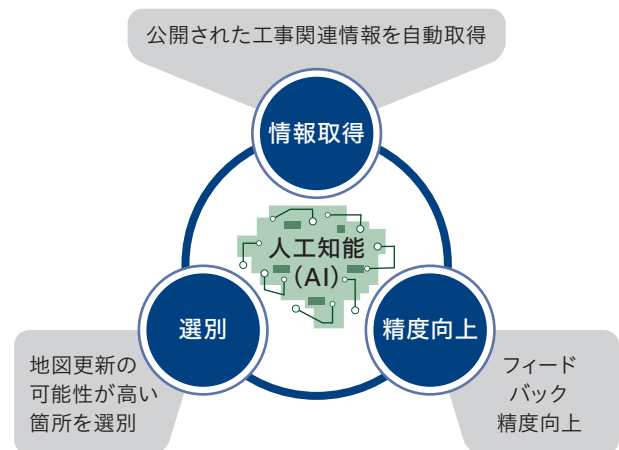
これからの10年、自動車交通を取り巻く環境は、大きく変化します。モノのインターネット化（IoT）によるクルマどうしの接続（コネクティッド）、電動化、自動運転技術の急速な進展により、人々の生活は事故や渋滞などの自動車交通リスクから解放され、快適な移動が日常となる、新たなステージへと進化します。こうした新世代モビリティ社会の実現のためには、新たな自動車技術の開発だけではなく、コネクティッドにより生み出されるビッグデータと人工知能（AI）の活用が鍵となります。

当社は、新世代に対応した社会インフラとなる、MaaS（Mobility as a Service）やテレマティクスサービスなどの導入を官民共創により推進します。また、快適な運転や自動運転を支援する次世代のデジタル道路地図を対象に、AIの活用により道路の

改良更新をいち早くお知らせするパブリックデータ解析サービス（PDAS^{※1}）を提供しています。

※1 PDAS:Public Data Analysis Serviceの略

■PDAS:パブリックデータ解析サービス



事例4 総合ICTソリューション分野

幅広い政策・技術知見に基づく先端ICT活用・ソリューション導入 [MD連携^{※1}]

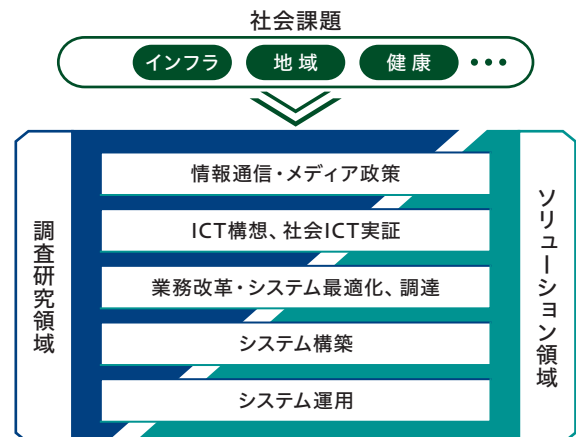
社会・経済や人々の暮らしは、先端技術で大きく変わりつつあります。法制度改定や新規政策の実行に伴い、民間分野でもさまざまな事業変革や新規ニーズ開拓が進む一方、技術革新により、公共分野でも、民間で先行する先端ICTの活用が検討されています。

当社はこうした領域に着目し、幅広い政策・技術知見に基づいて、先端ICT活用や情報システムの導入を支援しています。例えば、自治体の改革と住民サービス向上に向けたAIサービスの開発や、電力システム改革において新設される電力会社小売部門の新業務システムの構築などです。

当社が得意とするICTコンサルティングとグループ会社およびビジネスパートナーの技術力を組み合わせ、

情報システム構築/ICTサービス開発を一貫して行います。

■社会課題起点の総合ICTソリューションの流れと領域



※1 三菱総合研究所と三菱総研DCSが連携する事業

成長事業 民間向け事業

内外の経済、社会、政策およびICTを含む技術に係る知見を最大限に活用し、お客さまの経営改革、組織変革、新事業開発などのイノベーションをサポートしています。

デジタル技術の浸透によってあらゆる分野で変革が進む時代にあって、外部環境の将来動向とお客さまの事業・業務の実態を的確に把握し、課題解決の戦略立案とその実現に向け、事業戦略立案や実現支援、経営強化に関するコンサルティングを展開しています。

また、製造業をはじめ、幅広い業種のお客さまに対して、IoTを効果的に用いたビジネスプロセス革新やICT新技術の適用支援なども行っており、先進技術を活用した新商品・サービスの開発、新市場の開拓にも注力しています。働き方改革、生産性向上、データ活用、イノベーションといった企業ニーズに対して、人工知能（AI）、モノのインターネット（IoT）、ロボティクス、ブロックチェーンなどの新技術を活用したソリューションを提供するとともに、他社と共創して新サービスを投入したり、新市場を開拓しています。

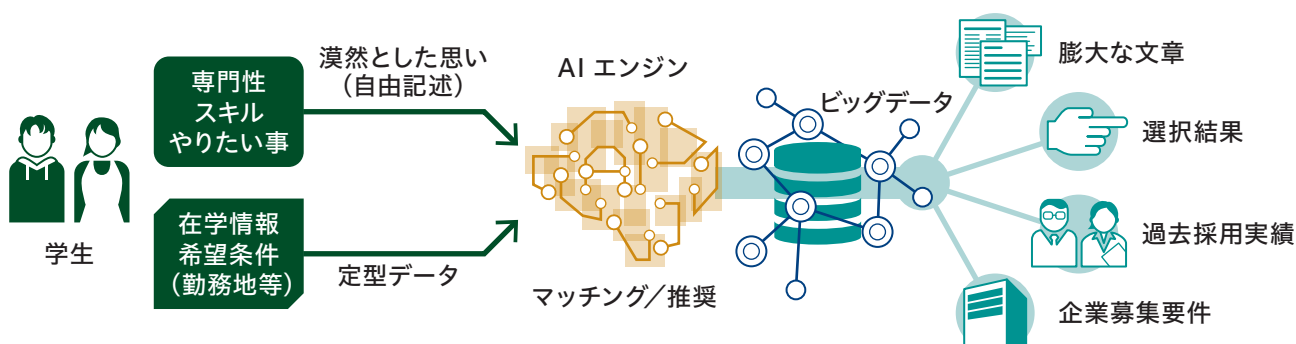
事例1 新サービス開発分野

企業の採用業務の支援サービス

2016年10月よりマイナビと共同で、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」を開始しています。採用プロセスの入口となる書類選考に着目したサービスで、人工知能（AI）が採用を含む人事関連諸データをもとに、その企業にとって

有望な学生を高速・高精度に判定します。さらに当社は、処理速度や分析精度を高めたAIエンジン「HaRi」を2017年7月に開発し、企業側の採用活動サポート機能の強化に加えて、学生側の応募企業選択をサポートする機能も追加しています。

■AIエンジン「HaRi」



事例2 事業開発分野

高齢者の自立支援サービス事業

2016年12月に業務・資本提携したMoffおよび早稲田エルダリーヘルス事業団と共同で、2017年8月に高齢者の自立支援サービス「モフトレ」の販売を開始しました。「モフトレ」は、リストバンド型の「Moff

バンド」(ウェアラブルセンサー)を利用して、運動データをリアルタイムに把握し、高齢者の体力維持・トレーニングに役立てるものです。

■「モフトレ」概要



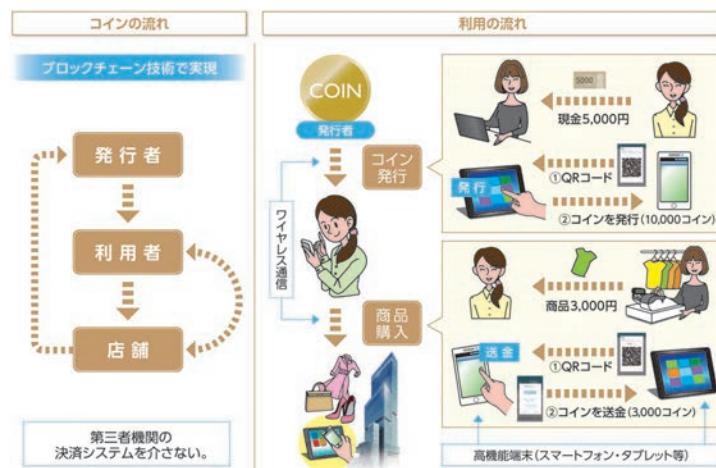
事例3 新市場開拓分野

仮想地域通貨の市場投入に向けた社会実験

ブロックチェーンを活用して仮想地域通貨を発行・運営するプラットフォーム構築に向け、近鉄グループホールディングスと共同で、仮想地域通貨「近鉄ハル

カスコイン」の社会実験を、2017年9月に「あべのハルカス」で実施しました。実証実験結果を踏まえ、仮想地域通貨の実提供に向けて検討しています。

■「近鉄ハルカスコイン」の社会実験



事例4 デジタル経営分野

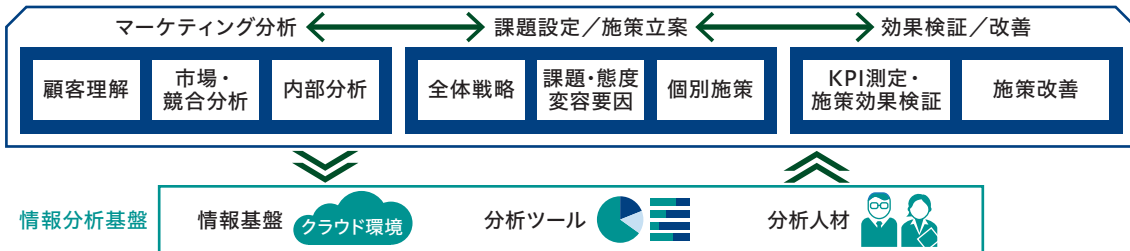
データ集積／ビッグデータ分析／マーケティングの一体型サービス

ライフスタイルの多様化やサービス間の競争激化により、個人顧客向けサービスの収益と成長性の確保が課題となっており、効果的かつ効率的な対応が求められています。

当社では、成長戦略策定のご支援のほか、各種データ（Web行動履歴や外部要因データ、SNSなど）を組み合わせて分析し、利用者の行動シナリオと利用に至る

道筋を描きます。そのうえで、施策の立案、実行支援、効果検証、施策改善のPDCAサイクルを実現します。このようなデータ活用・分析のコンサルティングから、システム基盤構築・運用保守、データサイエンティスト育成のための教育・研修まで、ワンパッケージで提供しています。

■サービスの全体像



事例5 イノベーション創出分野

イノベーション／Fin Tech／アクセラレータプログラム

革新的な金融技術（Fin Tech）による金融ビジネスの変革を積極的に取りこむため、先端を走るスタートアップを選抜し、三菱UFJフィナンシャルグループ（MUFG）各社との協業実現を目指すアクセラレータプログラムを、MRIと三菱UFJキャピタルが共催パートナーとして企画・運営しています。

著名ベンチャーキャピタリストや弁護士などをメンター・アドバイザーとして迎え、手厚いスタートアップ支援プログラムを実施。ベンチャーキャピタリストから「国内最強のアクセラレータプログラム」と評価されました。

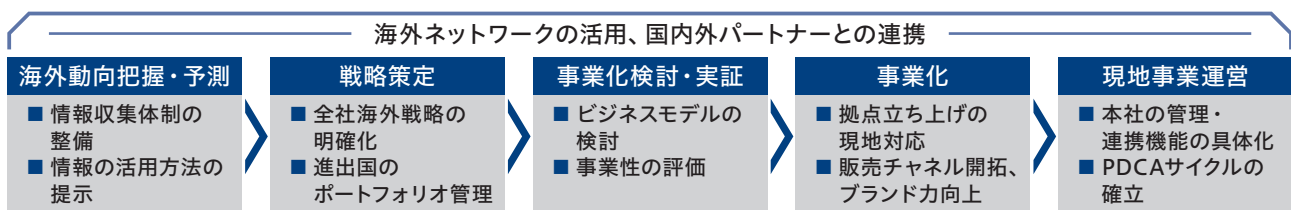
■アクセラレータプログラムの企画・運営と効果



成長事業 海外事業

これまで官公庁向け業務を中心に事業展開を進めてきましたが、新中計とともに、民間企業の海外展開支援へと軸足を大きく移しています。国内外の社会・経済情勢が大きく変化する中、日本企業は国内のみならず海外市場に事業機会の場を広げていくことが求められており、一方で、世界各国が直面する社会課題は多様化・複雑化しています。

当社はエネルギー、インフラ、ヘルスケアなど、さまざまな領域で蓄積した技術・政策知見や将来予測などのノウハウを基盤として、海外現地における組織・人財ネットワークの活用、国内外パートナーとの連携を通じて、日本企業の海外展開を伴走型で支援します。



事例1 日本企業の海外展開支援

構想・計画から実行・運用までの一貫した支援

海外拠点を多数有するケースでは、拠点からの現地情報やさまざまな外部情報をもとに、各国の政策・市場・競合の将来動向を体系的に整理、分析し、同社事業へのインパクトや事業機会を経営者にレポートする仕組みを構築しました。この仕組みにより、世界各国の動向をタイムリーにモニタリングすることが可能となり、各国の情勢を踏まえた、自社ポートフォリオ

の組み換えなど、経営判断に役立っています。

また、アジア新興国における新たなヘルスケア事業の展開を図るケースでは、進出有望国の選定から、事業戦略・計画の策定、現地関係機関や企業とのマッチング、さらには政策スキーム（JICAの民間企業海外展開支援プログラムなど）を活用した事業の実証事業への提案まで、伴走型支援を行いました。

事例2 海外の社会課題解決支援

中東湾岸産油国の省エネ・節水ロードマップ作成

国内官公庁の業務で培った豊富なノウハウを活用し、海外現地政府の政策課題解決を支援しています。こうした海外へのノウハウ導入を通じて、日本企業の海外進出の市場環境を整え、日本企業の海外展開につなげます。

電力や水の需要が急拡大している中東湾岸産油国に

おいては、電力や水の需要見通しを作成し、日本の経験をもとにした、省エネ・節水のポテンシャルの推計、対応策のロードマップの作成を担っています。このような海外諸国の社会課題解決を、省エネ製品・技術の輸出などを通じて実現することにより、国内産業の活性化にもつなげています。

基盤事業 官公庁向け事業

先端技術の進歩とグローバル化は、人々の生活に多面的な変化をもたらしています。それに伴い、国や地方の公共政策の革新は待ったなしの状況にあります。

当社は、官公庁の政策立案支援や根拠となるデータ・エビデンスの収集解析など、産学官を横断する情報ハブとして活動し、総合シンクタンクとして俯瞰的・体系的な分析から、持続可能な解決策の具体化までを支援してきました。

地域創生、国土・交通・社会資本、医療・介護・福祉、環境・エネルギー、科学技術・イノベーション、原子力政策・廃炉・復興などさまざまな分野で事業展開を図っています。

事例1 地域創生分野

地方自治体・DMOとの多面的な観光データ活用を通じた地域創生

観光立国実現はわが国における成長の柱の一つであり、地域創生の切り札の一つでもあります。海外からの多数の来訪者が、日本らしい、きめこまやかな「おもてなし」に加え日本の文化や技術に触れることは大きなインパクトがあり、観光立国は地域経済振興にとどまらない複合的な政策課題でもあります。2016年に2,400万人超だった訪日外国人客を2030年に6,000万人まで増やすという政府目標を達成するには、各地域において、多様化・高度化する旅行者ニーズを適切に把握することが重要です。

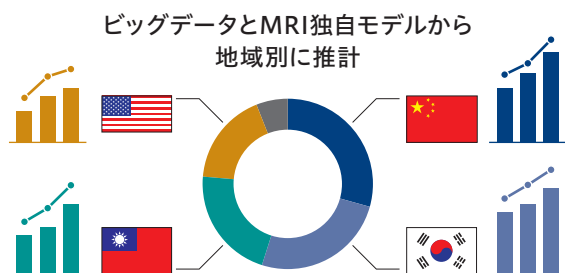
当社では、観光活性化を通じた地域創生を目指す地方

自治体、日本版DMO^{※1}（観光地経営組織）向けに、デジタルマーケティングや観光戦略策定を支援しています。民間ビッグデータなど各地域のマーケティングデータを取りまとめた情報集約・推計サービス（KPIパッケージ）により、地方自治体やDMOが、国内客、訪日外国人客の旅行実態を把握し、マーケティング施策検討や施策効果測定などを具体的・効率的に実施することができます。

※1 DMO：Destination Management/Marketing Organizationの略

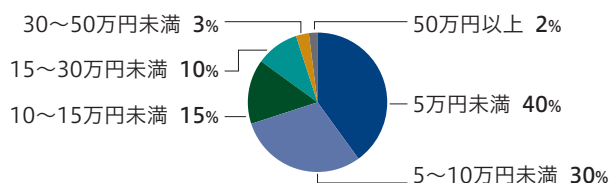
DMO向けサービス（KPIパッケージ）の例

国内外からの来訪者数・宿泊数の実態と将来見通しがわかります



インバウンドによる消費単価、地域の観光消費額がわかります

観光統計の独自集計やビッグデータから、より細かな消費動向を提供



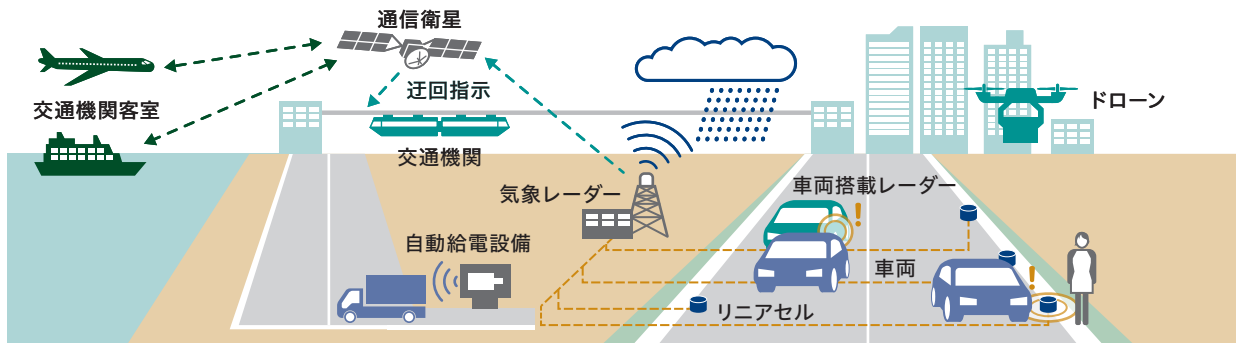
事例2 科学技術・安全分野

次世代無線通信技術の実証

無線通信の利用ニーズが広がり、期待がますます高まる中、有限かつ希少な資源である電波を最適な形で有効活用することが重要な課題になっています。とりわけ、世界に先駆けて第5世代移动通信システム(5G)の実現を目指すわが国では、各種の技術開発や国際標準化活動が急ピッチで進められています。当社は、高度な無線通信技術の導入・普及のための

実証試験プロジェクトを産学官連携にて推進しています。さらに、「新たな衛星通信システム」や「無人航空機制御のための通信技術」の実証といったフロンティア領域での事業を牽引し、技術立国としてのわが国の基盤の強化および社会が享受できる新たな利便性の実現に貢献してまいります。

■次世代無線通信の実現に向けたさまざまな技術実証



事例3 原子力安全分野

福島第一原子力発電所の廃炉推進と地域再生

東日本大震災、福島第一原子力発電所事故から約7年が経ち、除染やインフラ復旧、避難指示解除が着実に進展しています。一方、福島第一原子力発電所の廃炉と周辺地域の再生は、わが国が長期にわたって挑戦し続けなければならない重要な課題です。当社は、国内外の英知を結集して廃炉の着実な推進に向けた技術開発を支援するプロジェクトのマネジメントを実施しています。また、廃炉やロボット技術の研究開発拠点整備などにより、産学官が一体となって福島県浜通り地域などの産業基盤の再構築を目指す国家プロジェクト(福島イノベーション・コースト構想)にも従事しています。

廃炉と周辺地域の再生は国家課題であり、世界の課題です。その解決に向け、当社はこれからも挑戦し続けます。

■福島イノベーション・コースト構想



出所：第1回福島イノベーション・コースト構想関係関係会議資料を基に三菱総合研究所作成

基盤事業 金融機関向け事業

金融工学、ICT、科学的分析技術といった基盤技術を有し、金融サービスの業務、リスク管理、中長期予測に関する知見・ノウハウを有するコンサルタントが、金融ビジネスのイノベーションと高度化に向けた取り組みを支援しています。

金融ビジネスの高度化では、お客さまの経営環境に応じた最適な課題解決策、例えば①トップラインの向上、②ボトムラインの改善、③リスク管理の高度化、④制度変更への対応に向けた施策立案と実行を支援しています。金融ビジネスのイノベーションでは、ビッグデータ、人工知能（AI）などFinTechやICTの最先端の技術を活用した、「ゲーム・チェンジ」に対応するための事業・商品開発、業務革新、経営改革などを支援しています。

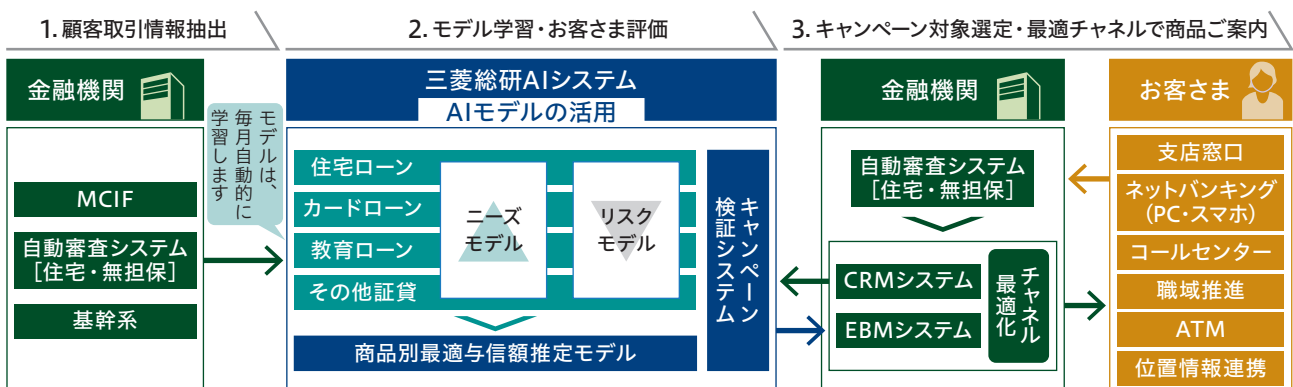
事例1 金融ビッグデータ活用分野

真のOne-To-Oneマーケティングを実現する「リテールAI」

金融機関がリテール業務を拡大していくためには、「個々のお客さまの状況を正確に把握し、お客さまごとに適切なコミュニケーションを行う、真のOne-To-Oneマーケティングの実現」が必要です。これまで技術的に困難だった、お客さまの取引明細を含む膨大な情報の分析は、人工知能（AI）や高速計算（Hadoop）などの技術により可能になりました。当社は、「真のOne-To-Oneマーケティングの実現」を目指す地域金融機関に対して「リテールAI」を提供

しています。リテールAIは、住宅ローン、カードローン、教育ローン、その他証貸ローンなどのリテール商品ごとにニーズモデル、リスクモデルを構築し、お客さまごとに最適与信額、期待収益額を算出し、マーケティング戦略に応じた優先順位付けを可能にします。これにより、地域金融機関は、ダイレクトメール、店舗、ATM、パソコン、スマートフォンなど、マルチチャネルでお客さまと最適なコミュニケーションを図り、収益機会を最大化しています。

■「リテールAI」のサービス概要



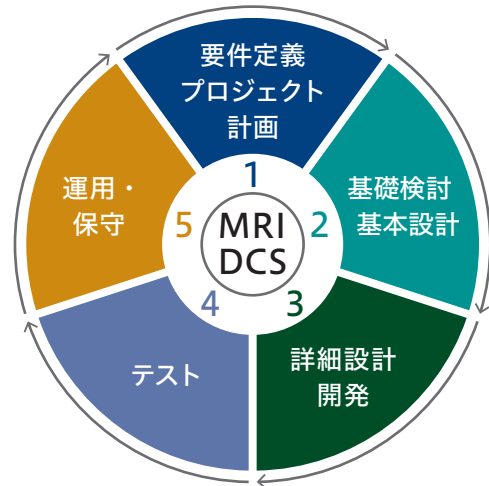
事例2 金融エンジニアリング分野

市場リスク系システムソリューション [MD連携^{※1}]

金融機関を中心に、市場系システム(フロントシステム・ミドルシステムなど)の業務調査・分析、要件定義、基本設計から、詳細設計、開発、テスト、運用・保守まで総合的なソリューションを提供しています。金融機関の市場系業務、金融工学、金融商品やマーケット、規制動向に関する知見・ノウハウに、ICTソリューションを加えることで、通常のシステムベンダでは対応が困難なお客さまの課題に対して、以下のような総合的なソリューションを提供しています。

- ・フロントシステム、ミドルシステムの開発・運用、ユーザ支援
- ・先端ICTを活用したグローバルベースのシステム開発、導入・プロジェクトマネジメント
- ・クオオンツ業務支援、大規模数値検証支援、先端技術コンサルティング、規制対応サービス

■総合的なソリューションメニュー



※1 三菱総合研究所と三菱総研DCSが連携する事業

事例3 金融ビジネス高度化分野

事務効率化を実現するRPA導入支援サービス

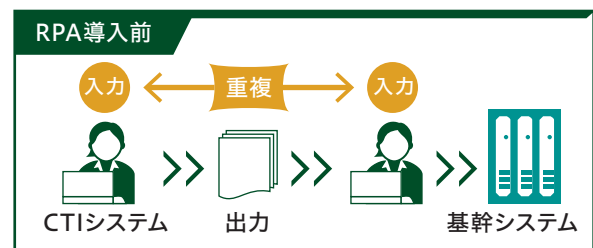
金融業界をはじめ、さまざまな業界にRPA^{※1}導入支援サービスを提供し、業務効率化を支援しています。大手金融機関では、PoC^{※2}の実施、自動化フローの実装、実装後の運用・保守を担っています。

例えば、コールセンターにおける住所変更などの登録の際、従来はCTI^{※3}システムと基幹システムの両方へ入力していたものを、RPA導入により入力を自動化し、大幅に業務を効率化しました。これまでに試行導入した20種類の事務だけでも、年間で8,000時間分の作業削減を実現しています。今後は、複数システムを利用した事務処理の単純化を視野に、対象業務を拡大していきます。

※1 RPA:Robotic Process Automation (ロボットによる業務自動化) の略

※2 PoC:Proof of Concept (概念実証) の略

■RPAの導入前後



※3 CTI:Computer Telephony Integration (コンピューターと電話を統合した情報システム) の略

お客さまへの提案活動

事業拡大の鍵となる成長事業では、官民共創ソリューション、民間向け、そして海外を中心として、お客さまに総合的なソリューションを提供し、価値を創造するために、提案活動にも力を入れて取り組んでいます。

具体的には、当社グループの強みを持つ「通信・メディア」、「エネルギー」、「鉄道・建設不動産」、「モビリティ」、「電気機械」、「医薬・化学素材」の業界ごとにインダストリ・マネージャーを配し、俯瞰的な視野に立った提案活動を行っています。また、専門領域を担当するドメイン・マネージャーと組むことで、専門性と総合性を融合した高度な提案を目指します。

多岐に渡る専門領域で、政策・事業・技術の戦略立案や遂行に豊富な知見を有する個々の研究員を横通しで体制を組み、企業や業界のお客様の幅広いニーズにもれなく対応します。

特に、シンクタンク部門の強みである政策・制度改革による解決策提案と、コンサルティング部門が得意とするビジネスによる解決策提案を連携・融合することで、官民にまたがる、官民をつなぐ領域で、コンサルティングからソリューションまで一貫したサービスを提供します。

成長事業における提案活動を、シンクタンク部門とコンサルティング部門とともに推進するため、営業と海外を全社組織化し、三菱総研DCSも含めた組織連携によって推進のエンジンとしております。

専門領域を担当するドメイン・マネージャーと業界を担当するインダストリ・マネージャーとで、縦横無尽の体制を組むことで、官民共創領域を中心に新たな事業提案を積極果敢に進めます。

■ 提案活動の概要



パートナーとの連携

当社グループは、シンクタンク・コンサルティングからICTソリューションまで一貫して提供できる体制を構築しています。これを中核としつつも、さらに機能を強化するために社外のパートナーとの連携を積極的に進めています。多様なパートナーと戦略的に連携することで、お互いの強みを活かし、よりよい価値を官民双方のお客さまに提供します。

特に、革新的技術の活用による事業化やAct領域においては、パートナーとの連携が事業推進の鍵となります。民間事業で紹介しましたマイナビとの採用支援サービスなどの事例は、新サービス提供におけるパートナー連携の成果です。このような戦略的な連携により、当社グループ事業のスケール・アップ、スコープ・アップ、スピード・アップ、すなわち3つのアップを目指します。

パートナーネットワークの構築

2011年にシステム基盤に強いアイ・ティー・ワン、2014年にクラウドIT基盤を提供する日本ビジネスシステムズ（JBS）、2016年に人事BPO事業でエイチアールワンおよび高齢者自立支援サービス事業でMoff、2017年にAI研究開発のためNextremerと、

戦略的提携関係を構築し事業を進めています。

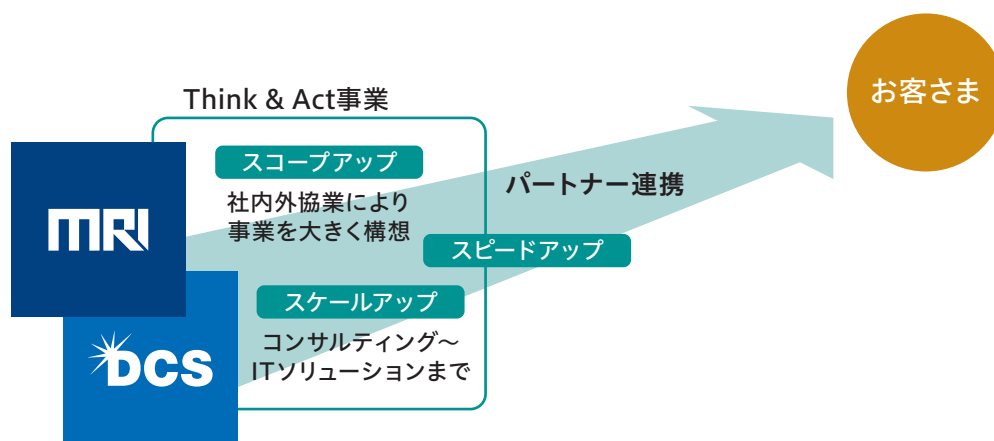
2017年9月期からは、「MRIグループ・パートナー会」を定期的で開催し、当社グループとパートナー各社との相互理解や新たな連携を促進するための交流を図っています。

パートナーとの共創

主に3つの分野でパートナーとの連携を進めています。官民共創分野は、テーマ別に共同で事業構想を策定し事業機会を創出します。新商品・サービス共創の分野は、先進技術を活用した新商品・サービスの開

発と新市場の開拓です。バリューチェーン共創の分野は、基盤事業における生産性の向上と事業機会の拡大を図ります。

■パートナー連携



構想力・提言力の強化 [研究開発]

「構想力・提言力」は当社グループの価値の源泉といえます。

2016年には研究理事の大幅拡充と研究開発部門設置など体制を強化し、研究開発の活性化を進めてきました。2017年には、中計と連動した「中期研究開発計画」を策定し、組織横断体制、オープン・グローバル化志向による研究開発を進めています。

研究理事の指導・支援のもと、国内外産学官ネットワークとの共創により、構想力・提言力さらにはそれらを実現する実装力の強化に努めています。

研究理事体制

小宮山宏理事長（東京大学第28代総長）のもと、豊富な学識・経験と幅広い産学官とのネットワークを有する研究理事が、「Think & Act」の起点となる構想力・提言力・実装力強化を牽引しています。研究開発に参加する研究員への指導・支援とともに、社外連携によるスケールの大きな研究開発設計や事業展開などをリードしています。

また、研究員の専門性共有や総合視野醸成に向け、研究理事を中心とする講師による「未来共創セミナー」を実施しています。

■未来共創セミナーのテーマ例

- ・内外経済の中長期展望
- ・AIの技術・ビジネス動向
- ・社会課題起点のイノベーション
- ・Society5.0
- ・技術革新とゲームチェンジ
- ・マテリアル革命
- ・インダストリアルIoT



理事長 小宮山 宏



副理事長 本多 均



常務研究理事 村上 清明



常務研究理事 森 義博



常務研究理事 大石 善啓



研究理事 亀井 信一

研究開発部門



研究開発部門長
鎌形 太郎

研究理事との連携のもと、研究開発を全社横断で推進しています。当社事業の基盤となる、社会課題の俯瞰・読み解き、マクロ経済や先端技術動向の把握・分析などを通じた情報整備、人工知能（AI）などの先端的な技術の開発・蓄積を行っています。また、研究成果を活かした構想づくりと発信・提言、その具現化に向けた外部連携による社会実装活動にも積極的に取り組んでいます。

政策・経済研究

プラチナ社会研究

オープンイノベーション

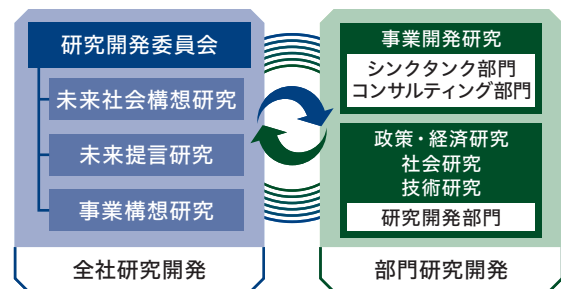
先端技術研究

研究開発推進体制

「研究開発委員会」の下に「未来社会構想研究部会」「未来提言研究部会」「事業構想研究部会」の3研究部会を設置しています。各部会では、社会課題と革新技術を起点として、中長期かつ大きな視野で課題解決へ向けた将来ビジョンを描き、新たな政策形成・事業創出・提言発信などに向けた研究開発に取り組んでいます。

また、各部門での研究開発とも連携し、成果の共有

などによる高度化を図っています。



2030年内外経済中長期展望

国内外ともに不確実性が高まる中、経済・社会・技術の中長期的なトレンドに関する正確かつ高度な情報収集・分析に基づき、未来社会への課題の明確化や目指すべき方向性を提示することは、シンクタンクである当社グループの重要な使命です。

2014年より「2030年内外経済の中長期展望」を公表してきましたが、これはまさに、そうした使命を果たすべく取り組んでいる研究です。当社研究理事や研究員が有する多様な専門的知見と総合力、加えて国内外有力研究機関とのネットワークを最大限に活かして研究を進めています。

2017年度は、2030年の世界経済を左右する5つのトレンド、2030年に向けて日本が目指すべき未来像、

日本経済再生に向けた5つの改革ポイントを提示しました。研究成果は、公式サイトやメディアを通じて、また直接的な情報交流によって、広く中央・地方政府、企業への発信・伝達を図っており、多くの方々からの好評をいただいております。

■日本のあるべき姿：5つの改革ポイント



オープンイノベーションによる未来共創

社会課題が複雑化する中、これを解決するためには、幅広い知見、技術を活用したオープンな協働とイノベーションが必要となっています。

当社グループは、自らの事業による取り組みにとどまらず、さまざまなステークホルダー、技術、アイデアのハブや媒介となって、オープンイノベーションによる社会課題解決を目指します。

社会課題の本質の読解力と課題の設定力を活かしながら、多様な英知を結集し、新たなイノベーションを起こすことがシンクタンクを中核とする当社グループの役割です。

オープンイノベーションによる社会課題解決－「未来共創2.0」。当社グループは、社会課題をビジネスで解決し、「未来共創」を進めていきます。

未来共創イノベーションネットワーク

2017年4月、革新技術とオープンイノベーションを活用して社会課題解決を図るプラットフォームー未来共創イノベーションネットワーク(INCF^{※1})を、正式に発足させ、本格的な活動を開始しました。当社の小宮山宏理事長、スタンフォード大学のリチャード・ダッシャー教授、マサチューセッツ工科大学の伊藤穰一教授を含む有力な方々にご助言、ご協力をいただきながら、活動を進めています。

イノベーションによる解決策とビジネスモデルの

デザイン、実践を、産学官共創により進めています。ウェルネス、水・食料、防災、エネルギー・環境、モビリティ、教育・人財育成の6分野を対象として、ビジネスアイデアコンテストや新たなビジネス・社会システムデザインなどを進めるとともに、多様な会員・参加者間交流の機会を提供し、イノベーション創出を図っています。

※1 INCF: Innovation Network for Co-creating The Future

■ビジネスアイデアコンテスト



■会員・参加者間の交流



プラチナ社会研究会

21世紀の世界が目指すべき「地球環境問題を解決した元気な超高齢社会」=プラチナ社会の実現を目指し、約530の産学官からなる会員が、多様な社会モデルの構想・提言から実装までを共創・推進しています。2017年度は「人生100年時代」の新しい働き方・人生

■ 逆参勤交代構想



と地方創生を目指した「逆参勤交代構想」、次世代へのレガシーを若者発で構想・実装する「渋谷民100人未来共創プロジェクト」などで、産学官、そして市民連携の未来共創活動を展開しました。

■ 渋谷民100人未来共創プロジェクト



AI研究開発 — パートナー連携

深層学習分野の技術革新によって、人工知能（AI）は新たな時代に突入したと言われます。AIは、当社グループ業務・事業にも、極めて大きな影響を及ぼす技術です。リサーチ、コンサルティング業務プロセスへのAI適用や、当社研究員の知見をAIに組み込む新事業の開発を進めています。

当社グループ自らによる研究開発だけでなく、国内外の有力機関とのパートナーシップにより、最先端のAI技術蓄積・開発を実現しています。2017年9月には、AI技術ベンチャーの雄であるNextremerと業務・資本提携を行い、AI対話システムに深層学習を適用する共同研究と、AI対話システムを活用した連携事業展開を推進中です。

■ 音声対話、自然言語処理、画像認識、自動作曲などの技術で構成される対話エンジンを搭載した AI Samurai (Nextremer社)



人財育成

当社グループの競争力の源泉は人財にあります。事業の中核を担う優秀な人財の確保・育成は、経営上の最重要課題の一つであり、中長期的な視点に立って総合的・計画的に取り組んでいます。また、人財育成プログラムの充実はもちろんのこと、働き方改革を進め、働きがいと働きやすさの向上を図っています。ICTの活用、ワークスタイル改革、ダイバーシティの推進に至るまで、積極的な投資を行っています。

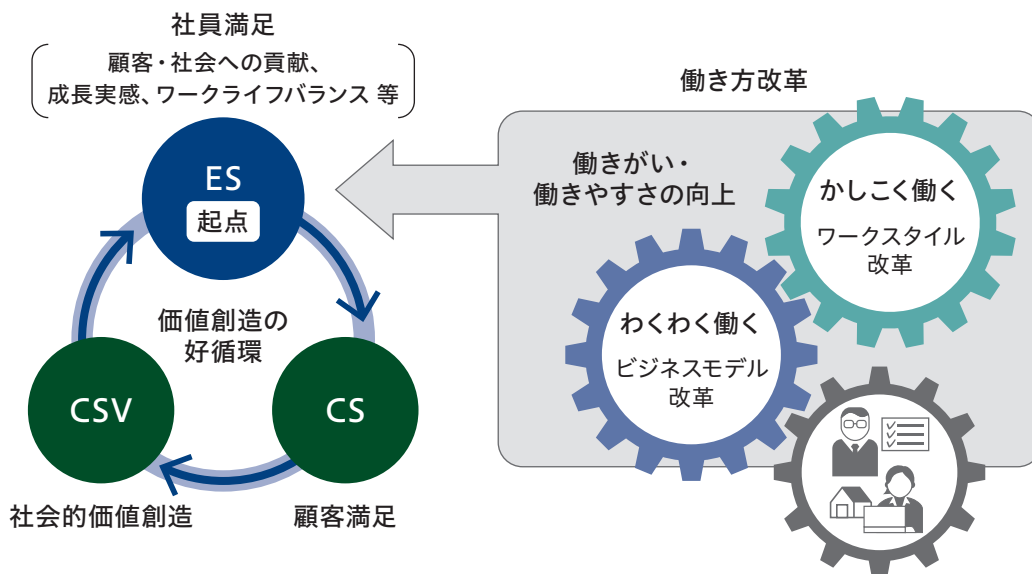
人財育成の土台としての働き方改革

「働き方改革」は、人財育成の土台であり、社員満足（ES）を重視しています。社員の満足度が高ければ、お客さま満足度（CS）の向上につながり、事業による社会課題の解決に貢献する（CSV）という価値創造を実現できます。社員は、社会課題解決への貢献、自身の成長、良好なワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）を実感し、満足度がさらに高まります。「わくわく働く」「かしこく働く」という働きがいと働きやすさの向上に向けた改革に取り組んでいます。「わくわく働く」ためには、非効率的な仕事を排除し、目標を効果的に達成できるビジネスモデル改革が必要です。事業の選択と集中による高付加価値化、

経営資源の最適配分、組織間でのナレッジシェアによって、全体での事業効率を高めています。

「かしこく働く」ためには、柔軟で自由度の高い働き方を通じて生産性を高めるワークスタイル改革に取り組んでいます。例えば、テレワーク制度を導入し、柔軟な働き方を推進しています。

生産性向上によって生み出した時間は、スキルアップや社内外における異分野の人財との交流など、未来共創の取り組みのために活用します。生産性向上から「未来共創」へ、人財に対する投資を促進してまいります。



総合人財育成

当社グループでは、時代と環境の変化に絶えず自己変革で対応する総合人財を計画的に育成しています。OJT（オンザジョブトレーニング）をはじめ、基礎力を養うための階層別研修、構想力・提言力・実装力を身につけるための専門的研修を実施しているほか、

社内外でより実践的な知見と経験を習得するための機会も提供しています。具体的には、社内ローテーションプログラム、他企業・組織への育成出向・派遣、国内外のビジネススクールへの留学などを実施しています。

■派遣先別実績(2017年)

大学・研究機関	東京大学エグゼクティブ・マネジメント・プログラム INSEAD ^{※1}	IMD ^{※2} スタンフォード大学
民間企業	MUFG Union Bank 三菱UFJトラスト投資工学研究所 三菱地所 三菱商事 本社/北米/ベトナム 麒麟ホールディングス	三菱電機 三菱ケミカルホールディングス トヨタ自動車 JR九州 日本IBM
国際機関	国際連合工業開発機関	

※1 フランスなどに拠点をもつビジネススクール

※2 スイスなどに拠点をもつビジネススクール

働きやすい環境づくり・ダイバーシティへの取り組み

当社は、「多彩な個性による総合力の発揮」を経営理念としており、すべての人がワークライフ・バランスを保ち、生き生きと働ける環境整備を進めています。ダイバーシティへの取り組みは、その中でも重要な経営テーマとして位置付け、取り組んでいます。女性の活躍については、経団連に「女性の役員・管理職登用に関する自主行動計画」を提出しているほか、取り組みの成果として2016年に厚生労働大臣から、女性の活躍推進に関する状況などが優良な企業として、最高位である3段階目の「えるぼし」に認定されました。また社内においてもマネジャー層を対象と

した研修の実施、社外会議への社員の派遣など、施策の実効性を高める取り組みを実施しています。当社グループは、すべての人財が「ユニバーサルに働ける環境」の実現を目指してまいります。

■「えるぼし」認定マーク



CSR

CSR基本方針

当社グループは、「知の提供による社会貢献」「人財育成に対する社会貢献」「企業としての社会的責任の遂行」を基本方針として、あるべき未来社会像の実現に向けたCSR活動に取り組んでいます。

当社グループは、事業を通じた社会課題の解決に

取り組んでおり、本業そのものがCSRの考え方を包含していますが、本業以外にも、総合シンクタンクならではの特徴を活かした社会貢献を進めています。その取り組み事例を紹介します。



国連グローバル・コンパクトへの参画



This is our **Communication on Progress** in implementing the principles of the **United Nations Global Compact**.

We welcome feedback on its contents.

当社グループは、上記3つのCSR基本方針に加え、企業の社会的責任の国際規格であるISO26000に配慮するなど、CSRのグローバル・スタンダードも意識して、CSR経営を推進しています。

当社は、2010年4月19日、国内シンクタンクでは初めて、国連グローバル・コンパクト（以下「国連GC」）

に署名・参加いたしました。国連GC原則および国連の持続可能な開発目標（SDGs）に対する賛同、支持を表明するとともに、その実践に取り組んでいます。

また、以前より、CSR活動を通じて目指す未来社会像のひとつとして「世界に貢献し、尊敬される社会」を掲げており、引き続き、地球温暖化防止や平和構築など、世界が抱える共通の課題を解決する事業に取り組んでまいります。2017年9月期は13名が計7つの分科会に参加しました。

知の提供による社会貢献

■プラチナ社会研究会

2010年に設立したプラチナ社会研究会は、現在約530の団体からご賛同いただき、活発に活動を展開しています。2017年12月現在、3分科会、9プロジェクトが活動しており、提言・情報発信などを通じて社会に貢献しています。

platinum.mri.co.jp

■未来読本「フロネシス」

フロネシスは、世の中を良くするヒントを長期的な視点で探るといったコンセプトのもと、有識者や実践者の取材記事を豊富に盛り込み、当社が考える未来を俯瞰し、読者の方々に未来への萌芽を具体的にイメージしていただくことを目的とした定期刊行物です。

2017年9月期は、以下の2号を発行しました。

www.mri.co.jp/opinion/magazine/index.html

■フロネシスのテーマ

テーマ	概要
Phronesis 16 : 事業創造の大転換 (2017年3月発行)	「イノベーションが指数関数的に増殖すると、ビジネスのあり方や社会の姿はこう変わる」をテーマに、いわゆる「ゲームチェンジ」について、さまざまな角度から解説します。
Phronesis 17 : 知材誕生！ マテリアル革命が急速に進む社会変化を先導する (2017年8月発行)	鉄、アルミ、カーボン、シリコン——これまでマテリアルが私たちの生活を一変させてきました。そして今、多機能で高度な情報科学を駆使した新たなマテリアル（これを知材と呼んでいます）が世界を変えようとしています。マテリアルを取り巻く環境の変化を捉え、日本の強みとビジネスの可能性を探ります。

■政策・経済・市場に関する情報発信

景気見通しなど政策・経済・市場に関して多くの総合的な情報発信を行っています。

■MRIマンスリーレビュー

当社の調査・研究活動で得た知見や情報をもとに、さまざまなテーマの視点や論考を、コンパクトな読み切りスタイルで毎月お届けしています。

2017年9月期は、「社会課題はイノベーションの母—ビジネス型解決で持続可能な21世紀社会を実現」などの特集や「サーキュラー・エコノミーを契機とした事業変革」「逆参勤交代」で働き方改革と地方創生の両立を」などのトピックス記事を掲載しました。

www.mri.co.jp/opinion/mreview/index.html

■メディアとの交流

当社が取り組んでいる時事性の高いテーマについて、報道機関の方々と交流をもつ場として、メディア懇談会とメディア意見交換会を開催しています。

メディア懇談会は、年に1回開催し、報道機関の方々と懇談形式で意見交換を行うものです。2017年7月の会では、内外経済の中長期見通し、人工知能の活用、健康長寿社会／再生医療、地域創生エネルギービジョン、技術イノベーションなど10テーマを取り上げ、120名の方々に参加いただきました。

メディア意見交換会は、当社研究員が特定のテーマについて発表し、その後に報道機関の方々と意見交換を行う形式で、定期的を実施しています。2017年9月期は、計22回開催し、参加者はのべ500名を超えました。

人財育成に対する社会貢献

■未来共創塾

“お客さまや社会に対して、より良い未来づくりのためのビジョンや解決策を提供すること”をミッションとする当社グループとして、次世代を担う高校生に、夢のある未来社会の姿を考え描く機会を提供する「高校生のための未来共創塾」を開催しています。

2017年9月期は、4校から154名の学生がワークショップや講師との意見交換を通じて、活発な議論を行いました。

■2017年9月期の未来共創塾 開催状況

学校名(対象学年)	開催日	テーマ
兵庫県立姫路東高等学校 (2年生11名)	2016.10. 3	首都圏研修・先輩からのメッセージ 学ぶこと・働くこと
山形県立山形東高等学校 (2年生20名)	2016.10.19	首都圏研修・先輩からのメッセージ 学ぶこと・働くこと
法政大学第二中・高等学校 (3年生57名)	2017. 1.26	(講演・グループワーク) 「IoT」と「AI」で私たちの日常生活が変わる
中央大学附属高等学校 (3年生66名)	2017. 2.14	(講演・グループワーク) 「起業」という働き方の選択肢

■未来共創塾



■大学教育への協力

大学教育に貢献することを目的に、研究員を大学・大学院へ講師として派遣しています。さまざまな分野で、「社会の今」や「理論の社会への応用」を伝えることにより、視野の広い人財の育成に貢献しています。

また、国内の大学からインターン学生を受け入れる(2017年9月期192名)とともに、海外の大学からもインターン学生を受け入れています。カリフォルニア大学、スタンフォード大学、オックスフォード大学、北京大学から計10名が当社にてインターンシップを経験しました。

■アジア・リサーチフェロー・スカラーシップ 奨学金制度

当社では、21世紀のアジアの発展に貢献し日本との交流をリードする人財の育成を目的に、アジア(ASEAN 10カ国およびインド)からの大学院留学生を対象とした奨学金制度を2010年度から実施しています。2017年度までに、タイ、インドネシア、ベトナム、マレーシア、ミャンマー、インドの6カ国から総勢19名の留学生に対して奨学金を拠出しました。今後は当該制度OB・OGとの交流をさらに深め、アジア諸国と日本の発展に貢献できるよう活動を進めていきます。

■地方自治体・中央省庁からの職員の受け入れ

地方自治体・中央省庁などの職員育成に貢献するため、研究員として研修生を受け入れています。当社研究員とともに調査・研究を行うのみならず、社内外のさまざまな活動現場の視察・体験や自主研究などを実施しています。

2017年9月期は11名の研修研究員を受け入れ、1983年の開始以来、約50の地方自治体などから、のべ400名以上に参加いただいたこととなります。

企業としての社会的責任の遂行

■社会・地域への貢献

従業員一人ひとりの社会貢献活動は、地域活動・学校ボランティアからNPO活動まで多岐にわたります。

例えば、熊本地震への支援をきっかけに、従業員が災害ボランティア活動を行う際に資金面で支援する制度を運用しています。また、「書籍のリユース運動」を継続的に実施しており、不要となった書籍を従業員が持ち寄って、南アジアの人々の生活上の問題解決に向けて活動しているNPO法人に寄付しています。

このほかにも、周辺地域清掃活動など、さまざまな活動に取り組んでいます。

三菱総研DCSでは、年2回の「職場献血」を実施しており、これまでに約1,800名が献血に参加、日本赤十字社より、長年の献血協力・推進活動が評価され、表彰されました。



■環境負荷の軽減

環境マネジメントシステムにもとづき、当社グループの企業活動に伴って発生する環境負荷の軽減に継続的に取り組んでいます。その一環として、電気・紙の使用量やごみの排出量を定期的にモニタリングしており、その結果を社内に周知・共有しています。

モニタリングを通じて環境負荷が増加する傾向が見られた場合には、個別に注意喚起するなど環境負荷の軽減に努めています。その結果、使用量や排出量は順調に削減されてきており、特に紙の使用量はこの数年で大きく削減されました。

■当社グループの環境負荷の推移

		2014年 9月期	2015年 9月期	2016年 9月期	2017年 9月期
m ² 当たり 電気使用量 (kWh/m ²)	グループ全体	411	409	401	390
	千葉情報センター	1,212	1,185	1,165	1,137
	その他事業所 (オフィス)	90	88	86	82
1人当たり紙使用量(枚/人・期)		6,819	6,776	6,065	5,259
1人当たりCO ₂ 排出量 (t-CO ₂ /人・期)		4.23	4.01	3.97	3.88

■当社グループに対するステークホルダーの理解促進

お客さま、取引先、株主、社員・家族など、多様なステークホルダーに対して、当社グループをより深く理解していただくための取り組みも行っています。具体的には、お客さまの経営層向けに旬のテーマを取り上げる「三菱総研フォーラム」や、子供参観を含めて社員・家族が交流するファミリーデー、また三菱総研DCSではスポーツイベントなどを実施しています。



COLUMN

環境に貢献するプロジェクト

本業である調査・研究やコンサルティングとして受注したさまざまなプロジェクトを通じて環境に貢献しています。環境分野のプロジェクトは、地球温暖化対策、廃棄物・3R、電力・再生可能エネルギーなど、多岐にわたります。例えば、再生可能エネルギーについて、メガソーラー事業を通じた地域創生を目指してプロジェクトを実施しています。本業を通じた環境負荷軽減に向け、一層の事業展開を進めていきます。

3 価値提供を支える基盤



コーポレート部門



コーポレート部門長
松下 岳彦

社会とお客さまへの価値提供を支える基盤として、コーポレート部門は、全社の経営改善戦略と働き方改革を推進するとともに、人財育成・活躍、情報セキュリティ対策高度化、戦略的広報、リスク・コンプライアンスレベルの向上に重点的に取り組んでいます。コーポレート機能を高度化、全社最適化することで、全社を支える戦略的かつ効率的な間接機能の実現を目指しています。

コンプライアンス・リスク管理

コンプライアンス

コンプライアンスを経営の最重要課題と考え、「行動規準」を制定してグループ全体で趣旨を共有するとともに、社外に設置した通報先を含む内部通報・相談制度を構築して、コンプライアンスに反する行為を発見した社員には通報を義務付けるなど、コンプライアンスの実践に注力しています。

また、グループ各社が、市民社会の秩序や安全に

脅威を与える反社会的勢力に対して毅然とした態度で臨み、一切の関係を遮断することを基本方針としています。

詳細は下記ウェブサイトを参照ください。

www.mri.co.jp/ir/management/governance.html

リスク管理

予兆管理に重きを置く総合リスク管理システム（ARMS：Advanced Risk Management System）を構築し、グループ各社で能動的なリスク管理と危機対応に取り組んでいます。

リスク管理については、現場からのリスク報告・集約窓口の一元化・運用と、社会・事業環境の変化に対応したリスク予兆を迅速に把握して実践的な対策に

つなげる月次モニタリングの仕組みなどをグループ内で展開しています。

危機管理については、事業継続マネジメント（BCM：Business Continuity Management）の仕組みを構築し、大規模災害、感染症、サイバー攻撃によるシステム障害の発生などに備えて、初動対応から事業復旧まで円滑に推進する体制を整えています。

経営マネジメントシステム

3つのマネジメントシステム

CSR経営の基盤である経営マネジメントシステムとして、個人情報保護マネジメントシステム（PMS）^{※1}、品質マネジメントシステム（QMS）^{※2}、環境マネジメントシステム（EMS）^{※3}を導入しています。これら3つのシステムを運用することにより、コンプライアンス意識の向上、お客さま満足度の向上、業務改善、生産性の向上、社会貢献・環境貢献などの視点で業務管理を行っています。

PMSでは、当社が1年間に受託する約1,800件のプロジェクトにおいて、アンケート調査や委員会運営、セミナー開催など個人情報を扱う機会が多いため、これらを適切に管理しています。

QMSでは、プロジェクト遂行過程の適切な管理や情報共有などにより、サービスや成果品の品質向上を図っています。システム構築関連業務においては、プロジェクトマネジメントを担う部署が主体となって、各プロジェクトのQCDR^{※4}管理を行っています。三菱総研DCSでは、継続的な改善を実現するためのグローバルスタンダードであるCMMI^{※5}において2017年9月に「CMMI-DEV」（開発のためのCMMI）

の最高水準となるレベル5を達成しました。2017年10月末日現在、国内でレベル5を達成している企業8社のうち、全社レベルでの達成は3社で、2,000名を超える規模の企業は三菱総研DCSのみです。

EMSでは、日常業務における環境負荷軽減のほか、環境に貢献するプロジェクトの実施や対外情報発信を通じて、持続可能な社会づくりに取り組んでいます。

これらのマネジメントシステムは、それぞれ定期的なレビューを行い、PDCAサイクルを回すことでシステムの継続的な改善を図っています。

- ※1 PMS：Personal information protection Management Systemsの略
- ※2 QMS：Quality Management Systemの略
- ※3 EMS：Environmental Management Systemの略
- ※4 QCDR：Quality（品質）、Cost（価格）、Delivery（納期）、Risk（リスク）の略
- ※5 CMMI：Capability Maturity Model Integrationの略（能力成熟モデル統合）。カーネギーメロン大学がまとめた、システム開発を行う組織がプロセス改善を行うための指針

この1年の主な運用状況

PMSでは、ますます重要性が高まる情報セキュリティ面での機能強化と連携することで、個人情報の確実な保護に努めました。

QMSでは、組織的なプロジェクト遂行管理やお客さまの声にもとづく改善を引き続き徹底するとともに、

プロジェクト管理手順や様式の標準化をさらに進め、実効性のある品質向上を意識した取り組みを進めました。

EMSでは、さらなるペーパーレス化の推進、環境負荷計測方法の改善などに取り組ましました。

意識向上のための取り組み

全社一斉のeラーニング、新入社員やキャリア入社者、プロジェクトマネージャーなどへの階層別研修により、基本的な確認事項、システムの変更点、社会動向

などを学習し、経営マネジメントシステムに対する意識と知識の向上に努めています。

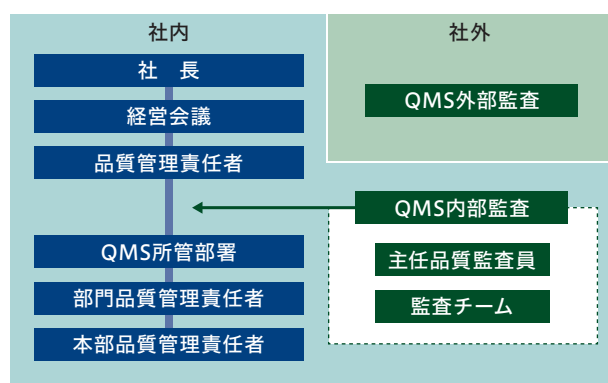
品質向上に向けた取り組み

当社の事業を遂行するうえでプロジェクトの品質は極めて重要であり、その継続的な維持・向上のため、品質マネジメントシステム(QMS)を運用しています。社長が任命する品質管理責任者のもと、各部門長、本部長が部門、本部の品質管理責任を担い、QMS所管部署と連携して品質向上に向けた活動を行っています。

QMSの効果、妥当性、透明性を確保するためにQMS内部監査を実施しているほか、ISO9001への適合性について外部審査機関による審査を受けています。

また、お客さま満足度の調査を2002年から実施しており、現在はほぼ100%のお客さまにご満足いただいています。回答内容は各本部、プロジェクトチームに

フィードバックして、次のプロジェクトの品質向上、改善につなげているほか、全社共通の事項は全社で共有するなど、お客さま満足度のさらなる向上に努めています。



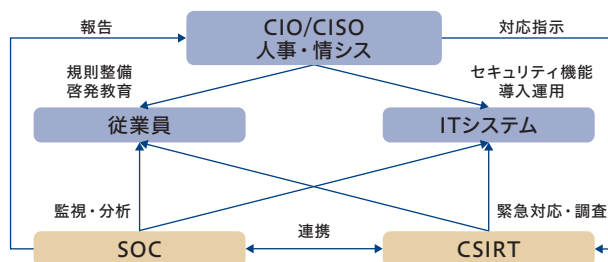
情報セキュリティ

最高情報セキュリティ責任者(CISO)のもと、高生産性、高機能性、高安全性を実現するICTの高度利活用に向け、情報システムおよび制度の改善を進めています。

2017年9月期においては、既設のCSIRT(Computer Security Incident Response Team)^{※1}に加え、SOC(Security Operation Center)^{※2}を新設し、不審な兆候の検知・対応を迅速に行う体制を整えました。

※1 ウイルス感染、不正アクセス、情報漏えいのコンピューターセキュリティを侵害する事象(インシデント)発生に際し、緊急対応・調査を行う組織・部署

※2 コンピューターセキュリティインシデントの発生を検知するため、情報システム(サーバー、端末、ネットワーク機など)・セキュリティ機器(ファイアウォール、侵入検知システムなど)のログ監視・分析を行う組織・部署



コーポレートガバナンス

ガバナンス体制

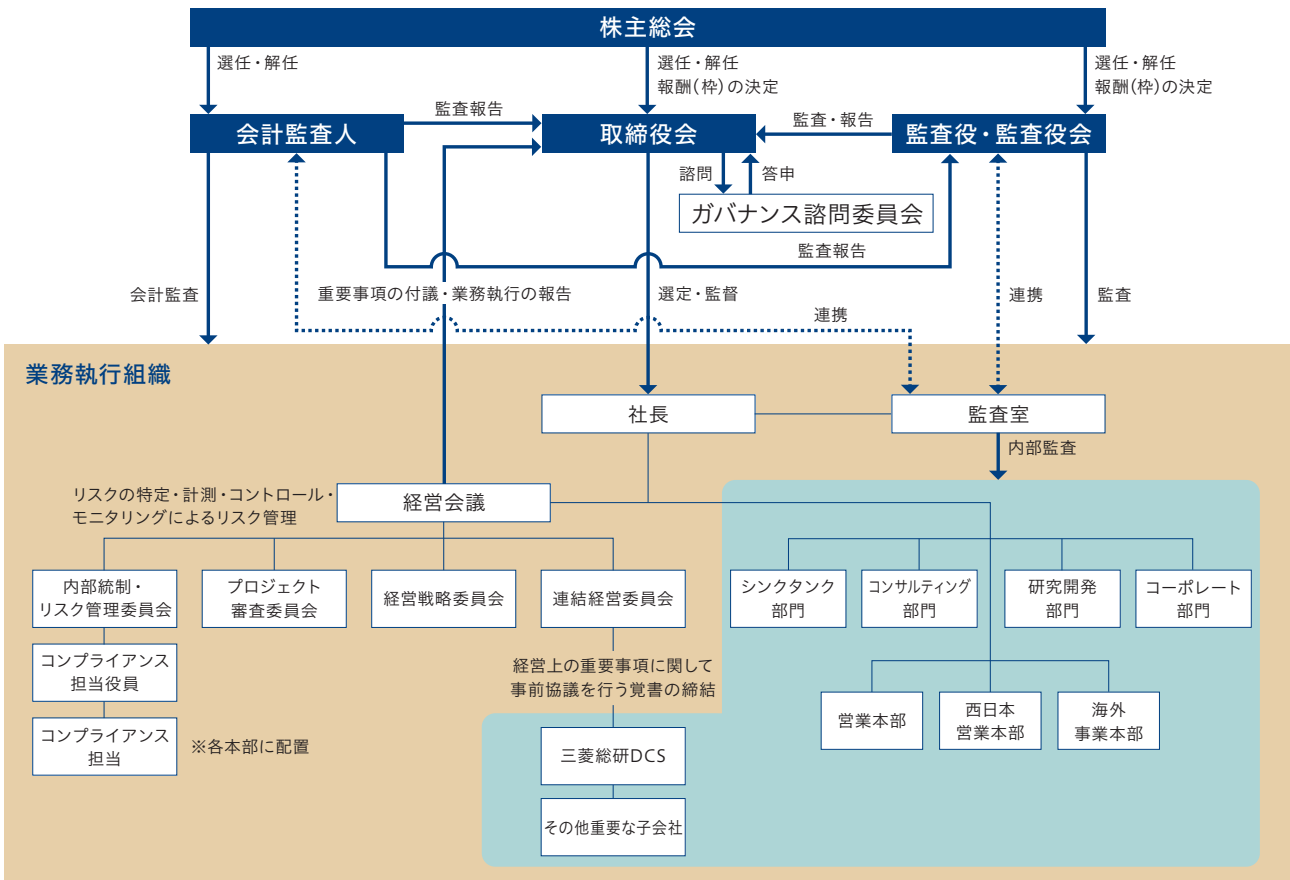
当社のコーポレートガバナンスの基本方針は、「経営理念」に基づき、社会価値、顧客価値、株主価値、社員価値の4つの価値の総体である「企業価値」を持続的に向上させるための活動の適正な実行を確保することを目的としています。

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、重要事項決定に当たっては、経営会議付議前に各種社内委員会に

諮問を行っています。

また、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）」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。「経営理念」「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「内部統制システム」は、下記ウェブサイトを参照ください。

www.mri.co.jp/ir/management/governance.html



役員を選任

当社の役員を選任は「基本方針」に基づくものとし、具体的には法令の規定に従い、取締役会にて候補者を決定し、株主総会で選任します。なお、監査役候補者については、事前に監査役会の同意を得ます。

役員選任の基本方針

- (1) 経営理念の実践を常に心がけている人材であること。
- (2) 役員として必要な見識、高い倫理観、経験、能力・資質を有する人材であること。
- (3) 社外役員に関しては、当社の経営に対して、社外の第三者の視点に立った厳格な監視・助言が可能な経験や能力・資質を有する人材であること。

役員報酬

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

役員報酬の基本方針

- (1) 株主の負託に応じて経営方針を実現するために、各役員の職務執行への動機付けを導くことができる公正な報酬体系とする。
- (2) 透明性、公正性および合理性を備えた適切なプロセスを経て決定することにより、ステークホルダーに対する説明責任を担保する。
- (3) 当社の継続的な成長に不可欠で有為な人材を確保し、長期にわたって惹きつけられる水準を目指す。

報酬の内訳は以下の通りです。

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

会社の機関	概要
取締役会・役員体制	当社の取締役会は取締役8名（うち社外取締役3名）で構成され、当社の経営の意思決定を行い、取締役の職務の執行を監督する権限を有しています。なお、現在の社外取締役3名のうち2名は他企業の経営の経験者、1名は弁護士であり、それぞれの立場・経験・知見にもとづいた広い視野から経営の意思決定と監視を可能とする体制を構築しています。また、業務執行は執行役員5名を選任し、経営と執行を分離することにより、効率的で的確な意思決定と業務遂行責任の明確化を図っています。
監査役会・監査役	当社は、会社法関連法令にもとづく監査役会設置会社制を採用しています。監査役会は監査役5名（うち社外監査役3名）で構成されています。監査役は、株主総会や取締役会への出席、取締役・執行役員・従業員・会計監査人からの報告收受などの法律上の権利行使を行うほか、常勤監査役は、経営会議や社内委員会などの重要な会議への出席や、内部監査結果の報告收受などを行い、その結果を監査役全員に共有することにより、実効性のある監査を実施しています。
経営会議・執行役員会議	経営会議は、業務執行取締役、役付執行役員および部門長で構成されており、原則として毎週水曜日に定例開催するほか、必要に応じて臨時開催することで、取締役会で決定した基本方針にもとづき、経営に関する全般的重要事項を協議決定しています。なお、経営会議には常勤監査役が毎回参加し、モニタリングをしています。執行役員会議は業務執行取締役、執行役員および研究理事によって構成されており、原則として毎月1回定期開催しています。執行役員会議では、業務執行取締役は取締役会を代表して執行役員の業務執行状況を把握し、取締役会の指示、決定事項を執行役員に伝達し、社長は執行役員に経営の現状を説明するほか、各執行役員に必要な指示を行い、その他の執行役員、研究理事は、自己の業務執行または遂行状況の報告を行っています。
各種社内委員会	当社は、経営会議の諮問機関として各種社内委員会を設置しています。経営戦略、連結経営、内部統制、情報システム、研究開発、人事、懲戒、大型プロジェクトの受注など経営の重要事項については、役員を委員長とするこれら社内委員会が十分に討議を尽くしたうえで、経営会議に付議することにより、透明性や牽制機能を確保するとともに、特定ラインのみによらない広い視野からの各種施策決定を可能としています。
グループ内部統制	当社は、三菱総研DCS株式会社をはじめ子会社、関連会社を有しています。企業グループとして前記の「行動規準」、「三菱総合研究所コーポレートガバナンス・ガイドライン」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）」の趣旨の共有化を図り、徹底することにより、グループとしての企業価値の向上と業務の適正さを確保しています。これに加えて、特に重要な子会社である三菱総研DCS株式会社とは同社経営の重要事項については当社との事前協議を必要とする旨の経営管理契約を締結するとともに、連結経営委員会を設置し、経営状況を代表取締役が定期的に確認する体制を構築しています。また、内部監査部門の業務監査により、グループ各社の業務の適正さを確保し、法令違反不正行為の抑止、未然防止を図る体制を整備しています。

役員一覧

社内役員



左から西岡公一、森崎孝、松下岳彦、吉川恵章、大森京太、宇津木寿一

取締役

大森 京太

取締役会長

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

森崎 孝

代表取締役社長
 監査室担当

■1978年4月／(株)三菱銀行入行
 2008年4月／(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ常務執行役員、(株)三菱東京UFJ銀行常務執行役員
 ■2010年5月／同行常務執行役員 アジア本部長
 ■2012年5月／同行専務執行役員 市場部門長
 ■2012年6月／同行専務取締役 市場部門長
 ■2012年7月／(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ常務執行役員 市場連結事業本部長
 ■2014年5月／(株)三菱東京UFJ銀行副頭取
 ■2016年6月／同行顧問
 ■2016年9月／当社常勤顧問
 ■2016年10月／当社副社長執行役員
 ■2016年12月／当社代表取締役社長(現任)

吉川 恵章

代表取締役副社長
 事業総括、営業本部、西日本営業本部、海外事業本部所管

■1977年4月／三菱商事(株)入社
 2008年4月／同社執行役員 業務部長
 ■2010年4月／同社執行役員 欧阿中東CIS副統括
 ■2013年4月／同社常務執行役員 中東・中央アジア統括
 ■2016年4月／同社顧問
 ■2016年9月／当社常勤顧問
 ■2016年10月／当社副社長執行役員
 ■2016年11月／当社副社長執行役員、企業・経営部門長
 ■2016年12月／当社代表取締役副社長、企業・経営部門長
 ■2017年10月
 当社代表取締役副社長、事業総括、営業本部、西日本営業本部、海外事業本部所管(現任)

松下 岳彦

代表取締役常務
 コーポレート部門長

■1983年4月／富士通(株)入社
 1989年1月／当社入社
 ■2006年10月／当社人事部長
 ■2010年3月／当社経営企画部長
 ■2011年12月／当社取締役執行役員 経営企画部長(兼)シェアドサービスセンター準備室長
 ■2012年4月／当社取締役執行役員 経営企画部長(兼)グループ業務部長
 ■2012年10月／当社取締役執行役員、経営企画部長
 ■2013年10月／当社取締役執行役員 人事部長
 ■2014年10月／当社取締役執行役員、コーポレート部門長補佐(兼)人事部長
 ■2015年10月
 当社取締役執行役員 コーポレート部門副部門長
 ■2016年11月／当社取締役執行役員
 ■2016年12月／当社代表取締役常務 コーポレート部門長(現任)

監査役

宇津木 寿一

常勤監査役

■1978年4月／(株)三菱銀行入行
 ■2002年6月／(株)東京三菱銀行池袋支社長
 ■2004年5月／同行総務室長
 ■2006年1月／(株)三菱東京UFJ銀行総務部長
 ■2007年8月／三菱UFJスタッフサービス(株)取締役社長
 ■2010年10月／エム・ユー・フロンティア債権回収(株)取締役副社長
 ■2014年7月／当社常勤顧問
 ■2014年12月／当社常勤監査役(現任)

西岡 公一

常勤監査役

■1985年4月／当社入社
 ■2009年12月／当社執行役員 金融ソリューション本部長
 ■2010年10月／当社執行役員 ソリューション部門統括室長
 ■2012年10月／当社執行役員 コンサルティング部門統括室長
 ■2013年10月／当社執行役員 情報システム部長(兼)プロジェクトマネジメントセンター長
 ■2015年10月／当社執行役員 コーポレート部門副部門長(兼)品質・リスク管理部長
 ■2016年10月／当社執行役員監査役付
 ■2016年12月／当社常勤監査役(現任)

執行役員

長澤 光太郎

常務執行役員
 シンクタンク部門長

鎌形 太郎

常務執行役員
 研究開発部門部門長

小川 俊幸

執行役員
 エム・アール・アイリサーチアソシエーツ株式会社 代表取締役社長

岩瀬 広

常務執行役員
 コンサルティング部門長

瀬谷崎 裕之

執行役員
 シンクタンク部門副部門長

(2017年12月19日現在)

社外役員



左から上原治也、畔柳信雄、松宮俊彦、曾田多賀、松尾憲治、佃和夫、佐々木幹夫

取締役

※は会社法第2条第15号に定める社外取締役です。

畔柳 信雄[※]

取締役
株式会社三菱東京UFJ銀行
特別顧問

■1965年4月／(株)三菱銀行入行
■2004年6月／(株)三菱東京フィナンシャル・グループ取締役社長、(株)東京三菱銀行頭取 ■2005年10月／(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ取締役社長 ■2006年1月／(株)三菱東京UFJ銀行頭取 ■2008年4月／同行取締役会長 ■2009年12月／当社取締役(現任) ■2012年4月／(株)三菱東京UFJ銀行相談役 ■2014年4月／同行特別顧問(現任)

佐々木 幹夫

取締役
三菱商事株式会社
特別顧問

■1960年4月／三菱商事(株)入社
■1998年4月／当社取締役社長 ■2004年4月／当社取締役会長 ■2010年6月／当社取締役相談役 ■2010年12月／当社取締役(現任) ■2011年6月／三菱商事(株)相談役 ■2016年4月／当社特別顧問(現任)

佃 和夫[※]

取締役
三菱重工業株式会社
相談役

■1968年4月／三菱重工業(株)入社 ■2003年6月／当社取締役社長 ■2008年4月／当社取締役会長 ■2010年12月／当社取締役(現任) ■2013年4月／三菱重工業(株)取締役相談役 ■2013年6月／当社相談役(現任)

曾田 多賀[※]

取締役
曾田法律事務所
代表

■1967年4月／弁護士登録、栄木忠常法律事務所入所 ■1975年4月／曾田法律事務所設立(現任) ■1991年4月／最高裁判所司法研修所民事弁護教官 ■1998年5月／法務省法制審議会商法部会委員 ■1999年4月／中央大学客員講師 ■2000年11月／中央労働委員会公益委員 ■2008年6月／日本女性法律家協会会長 ■2012年12月／当社取締役(現任)

監査役

会社法第2条第16号に定める社外監査役です。

上原 治也

監査役
三菱UFJ信託銀行株式会社
最高顧問

■1969年4月／三菱信託銀行(株)入社 ■2004年4月／当社取締役社長 ■2004年6月／(株)三菱東京フィナンシャル・グループ取締役会長 ■2005年10月／三菱UFJ信託銀行(株)取締役社長、(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ取締役副会長 ■2008年6月／三菱UFJ信託銀行(株)取締役会長 ■2011年12月／当社監査役(現任) ■2012年4月／三菱UFJ信託銀行(株)最高顧問(現任)

松宮 俊彦

監査役
松宮俊彦公認会計士事務所
代表

■1971年4月／パイオニア(株)入社 ■1972年7月／(株)流通技研入社 ■1979年10月／デロイト・ハスキンス・アンド・セルズ会計事務所(現有限責任監査法人トーマツ)入所 ■1983年3月／公認会計士登録 ■1987年11月／同会計事務所カナダトロント事務所駐在 ■1991年7月／監査法人トーマツ(現有限責任監査法人トーマツ)社員(パートナー) ■2011年10月／松宮俊彦公認会計士事務所設立(現任) ■2012年12月／当社監査役(現任)

松尾 憲治

監査役
明治安田生命保険相互会社
特別顧問

■1973年4月／明治生命保険相互会社入社 ■2005年12月／明治安田生命保険相互会社代表取締役社長 ■2006年7月／当社取締役代表執行役社長 ■2013年7月／当社代表執行役 ■2013年7月／当社特別顧問(現任) ■2015年12月／当社監査役(現任)

4 財務情報・会社情報

財務諸表

連結貸借対照表

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2016年9月30日)	当連結会計年度 (2017年9月30日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	14,548	16,304
売掛金	13,998	15,062
有価証券	6,999	6,999
たな卸資産	5,395	5,502
前払費用	1,332	1,445
繰延税金資産	1,608	1,636
その他	205	558
貸倒引当金	△12	△14
流動資産合計	44,075	47,493
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	14,676	14,903
減価償却累計額	△8,283	△8,718
建物及び構築物(純額)	6,392	6,185
機械装置及び運搬具	15	15
減価償却累計額	△15	△15
機械装置及び運搬具(純額)	0	0
工具、器具及び備品	5,557	5,856
減価償却累計額	△4,087	△4,346
工具、器具及び備品(純額)	1,470	1,510
土地	720	720
リース資産	1,937	1,757
減価償却累計額	△1,012	△1,077
リース資産(純額)	925	679
建設仮勘定	125	142
有形固定資産合計	9,635	9,237
無形固定資産		
ソフトウェア	5,008	4,282
ソフトウェア仮勘定	322	678
のれん	67	37
その他	77	60
無形固定資産合計	5,475	5,059
投資その他の資産		
投資有価証券	6,526	8,193
長期貸付金	4	4
敷金及び保証金	2,556	2,783
退職給付に係る資産	-	16
繰延税金資産	2,579	2,180
その他	974	688
貸倒引当金	△50	△4
投資その他の資産合計	12,590	13,863
固定資産合計	27,701	28,161
資産合計	71,777	75,654

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2016年9月30日)	当連結会計年度 (2017年9月30日)
負債の部		
流動負債		
買掛金	3,584	4,030
未払金	1,059	1,371
未払費用	1,150	1,141
未払法人税等	1,910	941
未払消費税等	1,224	1,364
前受金	253	589
賞与引当金	3,484	3,732
受注損失引当金	54	3
その他	1,051	1,123
流動負債合計	13,772	14,299
固定負債		
リース債務	574	349
株式報酬引当金	-	91
退職給付に係る負債	10,485	10,427
資産除去債務	-	51
その他	34	38
固定負債合計	11,093	10,959
負債合計	24,866	25,258
純資産の部		
株主資本		
資本金	6,336	6,336
資本剰余金	4,859	4,774
利益剰余金	28,690	31,374
自己株式	△0	△579
株主資本合計	39,885	41,906
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	1,416	2,199
繰延ヘッジ損益	△1	△0
為替換算調整勘定	6	14
退職給付に係る調整累計額	△436	△382
その他の包括利益累計額合計	984	1,832
非支配株主持分	6,040	6,656
純資産合計	46,910	50,395
負債純資産合計	71,777	75,654

連結損益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2015年10月1日 至 2016年9月30日)	当連結会計年度 (自 2016年10月1日 至 2017年9月30日)
売上高	86,904	89,466
売上原価	67,917	69,496
売上総利益	18,987	19,970
販売費及び一般管理費	13,492	14,238
営業利益	5,495	5,731
営業外収益		
受取利息	3	1
受取配当金	115	129
持分法による投資利益	204	255
受取補償金	-	70
その他	72	82
営業外収益合計	396	539
営業外費用		
支払利息	10	9
その他	3	3
営業外費用合計	13	12
経常利益	5,877	6,258
特別利益		
投資有価証券売却益	141	46
事業譲渡益	97	-
特別利益合計	239	46
特別損失		
固定資産売却損	-	0
固定資産除却損	72	22
早期割増退職金	12	-
事務所移転費用	-	6
その他	3	5
特別損失合計	87	34
税金等調整前当期純利益	6,029	6,269
法人税、住民税及び事業税	2,511	1,889
法人税等調整額	△305	△54
法人税等合計	2,205	1,835
当期純利益	3,823	4,434
非支配株主に帰属する当期純利益	398	600
親会社株主に帰属する当期純利益	3,425	3,833

連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2015年10月1日 至 2016年9月30日)	当連結会計年度 (自 2016年10月1日 至 2017年9月30日)
当期純利益	3,823	4,434
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	18	910
繰延ヘッジ損益	3	1
為替換算調整勘定	△30	7
退職給付に係る調整額	36	52
持分法適用会社に対する持分相当額	△28	4
その他の包括利益合計	△0	975
包括利益	3,822	5,410
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	3,454	4,681
非支配株主に係る包括利益	368	728

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2015年10月1日 至 2016年9月30日)	当連結会計年度 (自 2016年10月1日 至 2017年9月30日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	6,029	6,269
減価償却費	2,956	3,194
のれん償却費	63	29
賞与引当金の増減額 (△は減少)	403	248
退職給付に係る資産の増減額 (△は増加)	-	△16
退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)	764	17
貸倒引当金の増減額 (△は減少)	46	△44
株式報酬引当金の増減額 (△は減少)	-	91
受注損失引当金の増減額 (△は減少)	53	△51
受取利息及び受取配当金	△119	△131
支払利息	10	9
持分法による投資損益 (△は益)	△204	△255
固定資産売却損益 (△は益)	-	0
固定資産除却損	72	22
投資有価証券売却損益 (△は益)	△141	△43
売上債権の増減額 (△は増加)	△3,254	△1,062
たな卸資産の増減額 (△は増加)	199	△106
仕入債務の増減額 (△は減少)	120	444
未払消費税等の増減額 (△は減少)	△454	75
前受金の増減額 (△は減少)	△49	335
その他	24	425
小計	6,520	9,451
利息及び配当金の受取額	167	181
利息の支払額	△10	△9
法人税等の支払額	△1,625	△3,040
営業活動によるキャッシュ・フロー	5,052	6,582
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の払戻による収入	-	300
有価証券の取得による支出	-	△2,999
有価証券の償還による収入	1,998	-
有形固定資産の取得による支出	△1,157	△1,075
有形固定資産の売却による収入	-	0
無形固定資産の取得による支出	△1,813	△1,268
投資有価証券の取得による支出	△269	△173
投資有価証券の売却による収入	271	69
貸付けによる支出	△3	△8
貸付金の回収による収入	4	7
敷金及び保証金の差入による支出	△50	△274
敷金及び保証金の回収による収入	16	73
その他	7	△19
投資活動によるキャッシュ・フロー	△996	△5,368
財務活動によるキャッシュ・フロー		
リース債務の返済による支出	△321	△296
非支配株主からの払込みによる収入	95	-
配当金の支払額	△985	△1,149
非支配株主への配当金の支払額	△123	△140
自己株式の取得による支出	-	△578
財務活動によるキャッシュ・フロー	△1,335	△2,164
現金及び現金同等物に係る換算差額	△27	6
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	2,692	△943
現金及び現金同等物の期首残高	18,255	20,948
現金及び現金同等物の期末残高	20,948	20,004

セグメント情報

前連結会計年度(自 2015年10月1日 至 2016年9月30日)

(単位:百万円)

	報告セグメント		合計	調整額 (注)1	連結財務諸表 計上額 (注)2
	シンクタンク・ コンサルティング サービス	ITサービス			
売上高					
外部顧客への売上高	33,014	53,889	86,904	-	86,904
セグメント間の内部売上高 又は振替高	159	1,616	1,776	△1,776	-
計	33,174	55,506	88,681	△1,776	86,904
セグメント利益	2,875	2,931	5,807	70	5,877
セグメント資産	28,002	44,357	72,360	△582	71,777
その他の項目					
減価償却費	905	2,131	3,037	△80	2,956
のれんの償却費	-	63	63	-	63
受取利息	1	2	4	△0	3
支払利息	1	9	11	△0	10
持分法投資利益	95	93	189	15	204
持分法適用会社への投資額	971	1,011	1,983	-	1,983
有形固定資産及び 無形固定資産の増加額	354	2,882	3,236	△25	3,211

(注) 1.セグメント利益、セグメント資産及びその他の項目の調整額は、全てセグメント間取引消去であります。

2.セグメント利益は、連結財務諸表の経常利益と調整を行っております。

当連結会計年度(自 2016年10月1日 至 2017年9月30日)

(単位:百万円)

	報告セグメント		合計	調整額 (注)1	連結財務諸表 計上額 (注)2
	シンクタンク・ コンサルティング サービス	ITサービス			
売上高					
外部顧客への売上高	32,730	56,736	89,466	-	89,466
セグメント間の内部売上高 又は振替高	138	816	955	△955	-
計	32,868	57,552	90,421	△955	89,466
セグメント利益	2,029	4,125	6,154	103	6,258
セグメント資産	29,081	47,023	76,105	△450	75,654
その他の項目					
減価償却費	926	2,350	3,277	△83	3,194
のれんの償却費	-	29	29	-	29
受取利息	0	0	1	-	1
支払利息	1	8	9	-	9
持分法投資利益	101	126	228	27	255
持分法適用会社への投資額	1,097	1,095	2,193	-	2,193
有形固定資産及び 無形固定資産の増加額	350	2,026	2,376	△6	2,370

(注) 1.セグメント利益、セグメント資産及びその他の項目の調整額は、全てセグメント間取引消去であります。

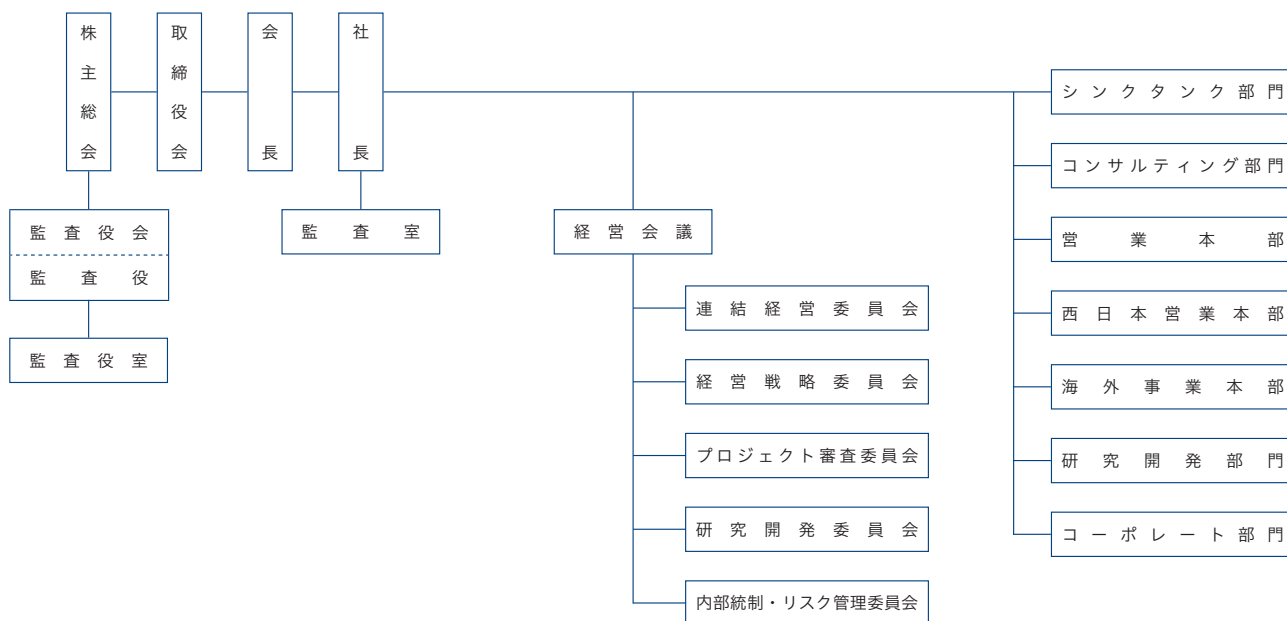
2.セグメント利益は、連結財務諸表の経常利益と調整を行っております。

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	主要関係会社	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
設立年月日	1970年5月8日		
代表者	代表取締役社長 森崎 孝 代表取締役副社長 吉川 恵章 代表取締役常務 松下 岳彦		
理事長	小宮山 宏		
資本金	63億3,624万円		
従業員数	911人 (単体) 3,842人 (連結)		

組織図 (2017年10月1日現在)

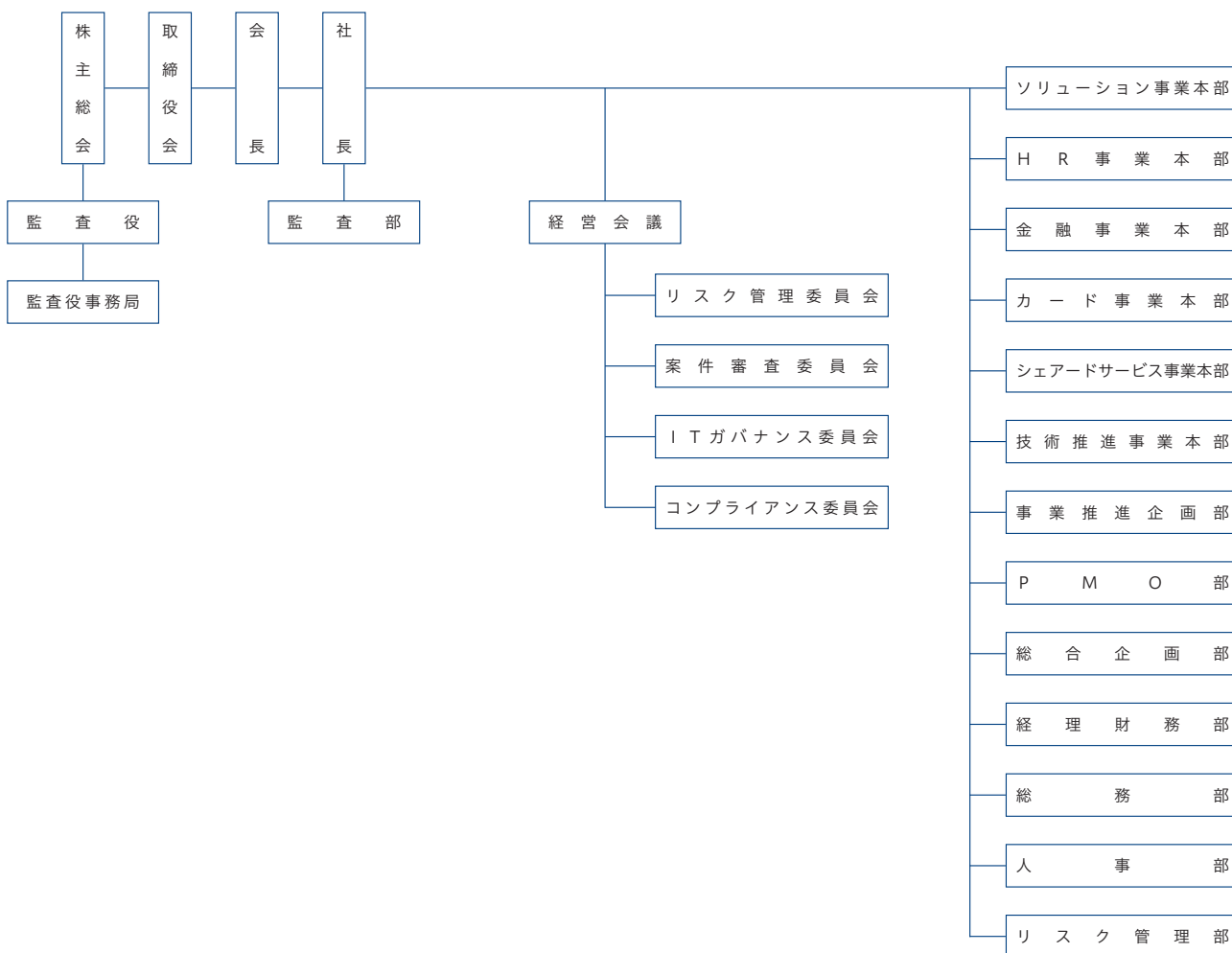


三菱総研DCS株式会社 Mitsubishi Research Institute DCS Co., Ltd.

本社所在地 〒140-8506
 東京都品川区東品川4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 円実 稔
 代表取締役専務 多和田 豪
 代表取締役専務 磯部 悦男
資本金 60億5,935万円
従業員数 2,028人(単体) 2,784人(連結)

主要関係会社 MRIバリューコンサルティング・アンド・ソリューションズ株式会社
 株式会社MDビジネスパートナー
 東北ディーシーエス株式会社
 株式会社オプト・ジャパン
 株式会社ユービーエス
 株式会社アイ・ティー・ワン
 迪希思信息技术(上海)有限公司
 MRIDCS Americas, Inc.
 HRソリューションDCS株式会社

組織図 (2017年10月1日現在)



株主・投資家向けコミュニケーション

株主・投資家の皆さまには、適時・適切な情報開示に注力するとともに、コミュニケーションの充実に努めています。また、これらに配慮しながらIR活動を実施しています。

適時・適切な情報開示

株主・投資家の皆さまをはじめとするあらゆるステークホルダーに対し、「適時、適正、公正かつ公平に重要情報の開示を行うこと」を基本原則として、情報開示を行っています。

情報開示の基本原則

- (1) 適時性：情報の開示は、重要情報が発生した後、適時かつ遅滞なく行います。
- (2) 適正性：情報の開示は事実に基づいて適正に行います。
- (3) 公正性：情報の開示は、重要情報が当社にとって有利か不利かを問わず、取引所の適時開示関係規則を遵守して行います。
- (4) 公平性：情報の開示は、株主や投資家などの利害関係者に対して平等に行います。

株主の皆さまとのコミュニケーションの充実

2017年12月、第48回定時株主総会を開催し、96名の方にご出席いただきました。ナレーション入りの映像などを使い、わかりやすい事業報告に努めるとともに、その結果は、即日当社ウェブサイトにて公開いたしました。「株主向け報告書」は年2回発行し、業績の報告や事業活動・提言活動などを紹介するとともに、株主アンケートを実施し、株主の皆さまとのコミュニケーションに努めています。



株主向け報告書(定時株主総会招集ご通知添付資料)

IR活動

株主・投資家の皆さま向けのIR活動では、情報開示の基本原則にもとづき、事業活動、経営戦略、事業動向などへの理解をいっそう深めていただくため、有用な情報について、積極的にわかりやすく説明するよう努めています。

半期に1回、本決算と第2四半期決算時に、機関投資家・アナリストの皆さまを対象とした決算説明会を開催し、代表取締役社長から業績、中期経営計画などを説明しています。年間を通じて、個別取材への対応や投資家の皆さまへの定期的な訪問を行っています。

また、当社ウェブサイトにて「投資家情報」のページを設置し、適時開示資料、決算短信、決算説明資料、有価証券報告書などを即日掲載しています。2017年12月には同ページをリニューアルするなど、よりわかりやすい開示に努めています。決算説明会の模様は同ページにて動画で公開しています。

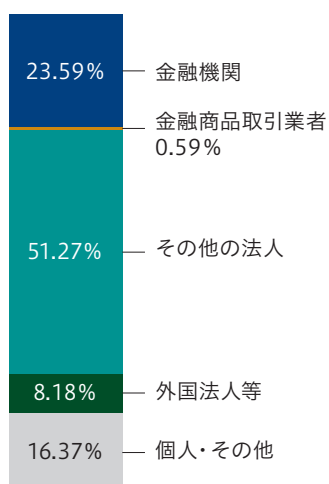
株式の状況 (2017年9月30日現在)

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 5,158名

所有者別持株比率



大株主 (上位11名)

株主名	株式数 (株)	持株比率 (%)
三菱商事株式会社	975,076	5.93
三菱重工業株式会社	975,000	5.93
三菱電機株式会社	902,200	5.49
三菱ケミカル株式会社	834,000	5.07
三菱総合研究所グループ従業員持株会	740,580	4.50
三菱マテリアル株式会社	698,300	4.25
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	615,900	3.75
三菱UFJ信託銀行株式会社	598,574	3.64
三菱地所株式会社	598,500	3.64
キリンホールディングス株式会社	598,500	3.64
旭硝子株式会社	598,500	3.64

(注)持株比率は、自己株式(256株)を控除して計算
自己株式には、「役員報酬BIP信託」が所有する当社株式(177,900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	30	0.58	3,873	23.59
金融商品取引業者	26	0.50	96	0.59
その他の法人	131	2.54	8,421	51.27
外国法人等	119	2.31	1,344	8.18
個人・その他	4,852	94.07	2,688	16.37
合計	5,158	100.00	16,424	100.00

(注)株数は百の位を切捨て

お問い合わせ先
本レポートに対するご意見・ご質問
などは右記までご連絡ください。

株式会社三菱総合研究所 広報部
TEL. 03-6705-6000 FAX. 03-5157-2169
www.mri.co.jp

発行：2018年3月



見やすく読みまちがえにくい
ユニバーサルデザインフォントを
採用しています。



この印刷物は、印刷紙に森林の環境保全に配慮されたFSC®認証紙(三菱製紙 ニューVマツFSC-MX)を用い、
【ISO14001認証工場にて、】環境保護印刷推進協議会が認定したプレート、インキ、スクリーニング技術等を
採用した地球にやさしい印刷方法で作成されています。