

2018年9月期

# 三菱総研 グループレポート 2018

# 経営理念

三菱総研グループは、自らの強みを活かし独創的な知見に基づく企業活動を行うことを通じて21世紀社会の発展に貢献します。

1

## 英知と情報に基づき 社会へ貢献

お客様と社会の発展に貢献する知識創造企業であることを目指します。

2

## 公明正大な 企業活動

公明正大な企業活動を追求し、お客様からの強い信頼感と高い社会的信用を維持します。

3

## 多彩な個性による 総合力の発揮

社員個々は高度な専門性により自己実現を図るとともに、多様性に富む個人の力を結集し、組織的な総合力を発揮します。

## 事業ミッションー 未来共創事業ー

時代を先取りし、社会・地域・企業の持続的な発展と豊かな未来をお客様と共に創造する「未来共創事業」を推進しています。

### 1. 未来を探り・描く

シンクタンク機能により、お客様の未来を構想する。

### 2. 未来への具体策を示す

コンサルティング機能により、お客様の未来への路を示す。

### 3. 未来を実現する

ITソリューション機能により、お客様の未来を実現する。

#### 編集方針・将来の見通しに関する注記事項

本レポートは、2018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、社会課題解決に貢献する当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、国際統合報告評議会(IIRC)のフレームワークも参考にした上で、ステークホルダー(社会・お客様・株主・社員など)の皆様とのコミュニケーションツールとして発行します。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。



より詳しい情報をウェブサイトに掲載している場合は、このマークの後に参照URLを記載しています。

# 目次



02

ご挨拶

03

三菱総研グループとは

- 04 三菱総研グループの歩み
- 06 三菱総研グループの特色
- 08 財務ハイライト
- 09 非財務ハイライト

10

価値創造への戦略

- 11 トップメッセージ
- 18 マネジメント体制
- 20 価値創造プロセス
- 22 当社の事業活動
- 30 提案活動
- 31 政策提言
- 32 三菱総研DCSの取り組み
- 33 パートナーとの連携
- 34 研究開発
- 36 オープンイノベーション

38

価値創造を支える仕組み

- 39 コーポレートガバナンス
- 43 コンプライアンス・リスクマネジメント
- 44 人財育成
- 46 経営マネジメントシステム
- 47 株主・投資家向けコミュニケーション
- 48 未来共創に向けた社会貢献

51

会社情報

- 52 会社概要
- 54 過去10年間の主要財務データ

## ご挨拶



三菱総研グループは、「英知と情報に基づく社会への貢献」を経営理念に掲げ、長年培ってきた豊富な知見とネットワークを駆使し、社会課題の解決に取り組んでいます。当社グループのミッションは、社会・地域・企業の持続的な発展と豊かな未来をお客様とともに創造する「未来共創」です。

近年、社会課題はますます複雑化・多様化する一方、科学技術の進歩や価値観の変化に伴う非連続な変化も各所で見られます。本質的な解決には、多様な発想・アイデア、英知や技術の統合による対応が求められます。

このように先を見通しにくい時代にこそ、先見・中立・学際を旨とする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であると確信しています。

2020年には創業50周年を迎えます。

当社グループは、「Think(構想)& Act(実装)」を旗印に、より良い未来の創造に挑戦してまいります。

今後ともご支援、ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

株式会社三菱総合研究所  
代表取締役社長

森崎 寿

# 三菱総研グループとは

- 04 三菱総研グループの歩み
- 06 三菱総研グループの特色
- 08 財務ハイライト
- 09 非財務ハイライト

# 三菱総研グループの歩み

## 1970年代

シンクタンク機能を  
日本に導入・定着

- ▶ 三菱創業100周年記念事業として設立(1970年)

- ▶ 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実施)
- ▶ 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
- ▶ 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
- ▶ ダイヤモンドコンピューターサービス(現三菱総研DCS)設立

1970



単体従業員  
164人



単体売上高  
6億円

## 1980年代

国内外の発展に繋がる  
重要プロジェクトに関与

- ▶ スエズ運河経営管理システム設計計画調査
- ▶ 空港整備、整備新幹線、国土基盤整備関連調査
- ▶ 人工知能・エキスパートシステムの研究・開発
- ▶ 世界公共投資資金(GIF)の設立を提唱し、参画
- ▶ CRAY-1(スーパーコンピュータ)の導入

1980



単体従業員  
445人



単体売上高  
65億円

## 1990年代

政策立案支援業務の  
拡大

- ▶ 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
- ▶ 新エネルギー・省エネルギービジョンの策定
- ▶ 地震被害想定調査
- ▶ 地球観測衛星データ利用システム開発支援
- ▶ 実証研究を行う先端科学研究所を設置
- ▶ 地球環境研究センター、安全工学研究センターを設置

1990



単体従業員  
733人



単体売上高  
178億円

1970

1980

1990

## 2000年代

### 未来社会の共創へ ソリューション事業本格開始

- ▶三菱総研DCSをグループ会社化(2005年)
- ▶東京証券取引所市場第二部に株式上場(2009年)

- ▶ソリューション事業を本格的に開始
- ▶規制緩和と民間ビジネス機会の検討など、新たな社会制度設計支援
- ▶次世代インターネットプロトコル(IPv6)の研究開発
- ▶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

- ▶未来社会提言委員会を設置
- ▶ビジネスソリューション事業本部を設置

## 2010年代

### Think & Act タンクとして 構想から実装まで推進

- ▶東京証券取引所市場第一部銘柄に指定(2010年)

- ▶震災復興事業支援(除染・廃炉・復興・福島イノベーション・コースト構想)
- ▶Act事業としてメガソーラー事業に出資
- ▶自治体との協力によるAIスタッフ総合案内サービスの実証実験の実施
- ▶金融機関の市場国際業務支援ソリューション事業
- ▶3万人、2千問のアンケートに基づく生活者市場予測システムを活用した調査実施

- ▶社会課題解決に向けてプラチナ社会研究会を発足
- ▶社会課題をビジネスで解決する未来共創イノベーションネットワークを発足

# 2000



単体従業員  
880人



単体売上高  
284億円

# 2010



グループ従業員  
3,159人



連結売上高  
733億円

# 2018



グループ従業員  
3,918人



連結売上高  
902億円

※三菱総研DCSのグループ参画により規模拡大

2000

2010

# 三菱総研グループの特色

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・科学技術分野にいたる広い領域で、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し、社会とお客様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。

## 総合力による課題解決

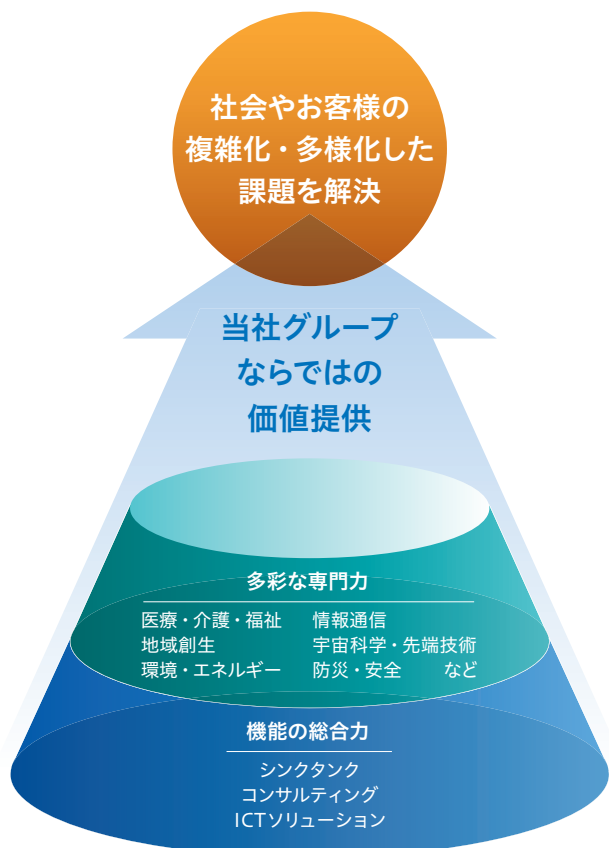
社会やお客様の課題は複雑化・多様化しており、個別の専門分野・機能で解決することが難しくなっています。当社グループは、シンクタンク・コンサルティング・ICTソリューションのそれぞれの分野で高度な「専門力」を有するとともに、これらを相乗させて「総合力」として発揮しています。これが私たちの最大の特徴であり、強みとなっています。

## 多彩な専門力

当社グループは、多彩かつ高度なプロフェッショナル人財を多数擁しています。シンクタンクの幅広い研究領域、コンサルティングやICTソリューションにおける多様な手法など、お客様の課題に応じた最適な解決策を提供しています。先進的な技術の利活用にも積極的に対応しており、社会や技術の動向を洞察した人材育成を計画的に進めています。

## 総合力の発揮

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、課題解決にあたっては、これらを一元的かつ一貫して提供しています。多彩な専門力を組み合わせ一貫した解決策を提供できることが当社グループの強みであり、私たちが「総合力」を掲げるゆえんとなっています。一方で、世の中のニーズの多様化に、すべて自力で対応することには限界があり、また効率が悪くなってしまいます。そこで、外部のパートナー企業とも連携して、さらなる総合力の強化を図っています。三菱総研DCSに加え、資本・業務提携先の日本ビジネスシステムズ株式会社などとともに、ICTソリューション機能の多様性や対応力、商品開発力を高めていきます。



連結子会社の数  
(2018年10月1日現在)

11社

関連会社

5社

全従業員数(連結ベース)  
(2018年9月30日現在)

3,918人



## 高度プロフェッショナル人財

当社グループにおいては、多彩な高度プロフェッショナル人財が、最も重要な経営資源です。専門分野でのスキル・知見の高さに加え、社会や技術動向についての俯瞰的な視点と広い視野をもって課題解決を行っています。

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、さまざまな研究分野のプロフェッショナルが、学際的に活動しています。

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が、ICTを駆使した多様なソリューションを提供しています。

### 研究員の専攻分野

(三菱総合研究所単体／2018年9月30日現在)

合計 **761** 人

自然科学	554人	社会科学	207人
機械・航空宇宙	49	経済	45
電気・電子・通信	32	経営・商学	33
情報・システム科学	53	法律・政治・政策	60
建築・土木・都市工学	78	社会・教育	34
エネルギー・原子力・物理	85	その他	35
化学・生物・農林・地学	63		
数理工学・数学	25		
管理工学・経営工学	41		
資源・材料・金属	18		
環境工学・環境学	72		
その他	38		



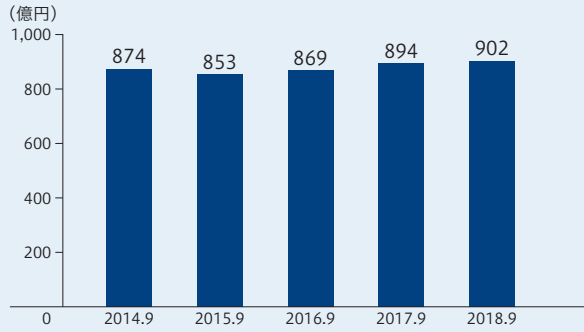
### 情報処理技術者試験合格者数

(三菱総研DCS単体／2018年10月現在)

ITストラテジスト	24
システムアーキテクト	84
プロジェクトマネージャ	64
ネットワークスペシャリスト	70
データベーススペシャリスト	68
エンベデットシステムスペシャリスト	2
ITサービスマネージャ	19
情報セキュリティスペシャリスト	131
システム監査技術者	21
応用情報技術者	612
電気通信主任技術者	10
ITコーディネータ	16
プロジェクトマネジメント・プロフェッショナル	174

# 財務ハイライト (連結)

## 売上高



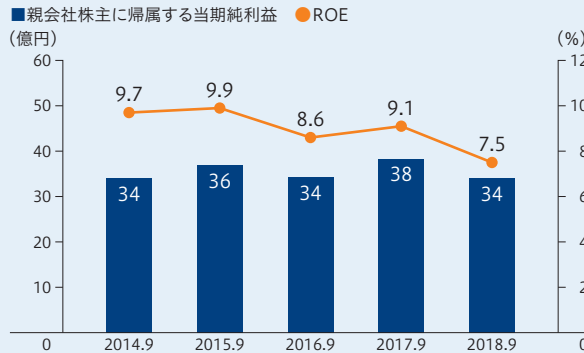
安定的に当社事業を支える公共分野や金融・カード分野を基盤事業と位置づけるとともに、公共分野の制度・政策を起点として官民を横断したコンサルティングやICTソリューションへ展開する事業に成長事業として取り組んだ結果、3期連続の増収となりました。

## 経常利益 / 売上高経常利益率



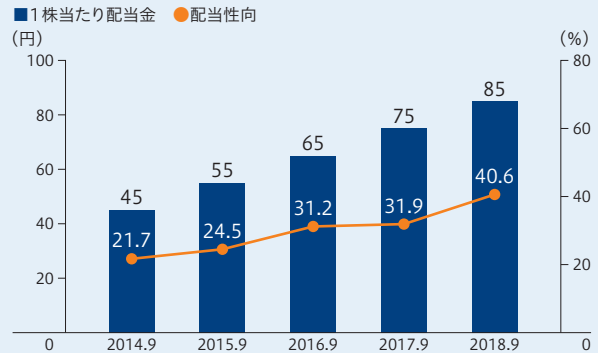
2018年9月期は受託した大型システム開発において品質改善対応が必要となる案件が発生しました。これに伴い受注損失引当金を計上したため、経常利益および売上高経常利益率が低下しました。

## 親会社株主に帰属する当期純利益 / ROE



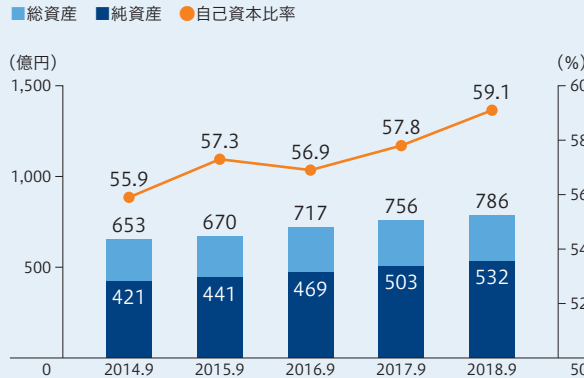
2018年9月期は受注損失引当金計上の影響を受けましたが、ROEは安定的に9%前後を維持しています。中期経営計画の最終年度となる2020年9月期には、ROE10%を想定しています。

## 1株当たり配当金 / 配当性向



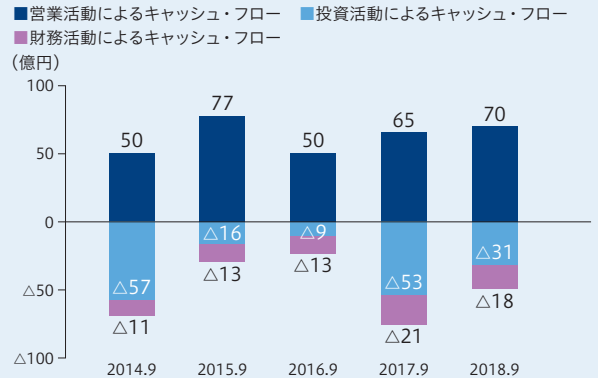
安定的な配当を継続的に行いながら、業績や財務健全性のバランスなども総合的に勘案しつつ、配当水準の引き上げを目指しています。

## 総資産 / 純資産 / 自己資本比率



純資産は、利益剰余金およびその他有価証券評価差額金が増加したことにより、2018年9月期は532億円となりました。また、自己資本比率は、59.1%となっており、健全な財務体質を維持しています。

## キャッシュ・フロー

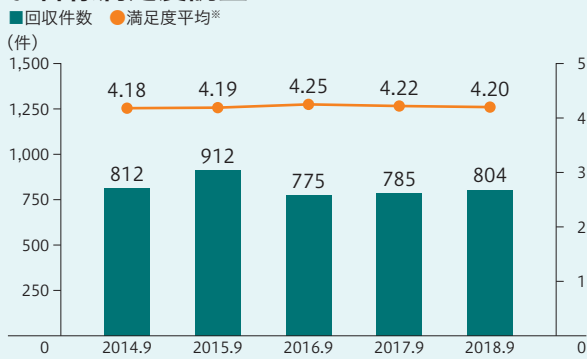


2018年9月期の営業活動によるキャッシュ・フローは70億円となりました。今後も持続的成長を実現するために、戦略的投資とのバランスを考えつつ、キャッシュ創出力を高めていきます。

(注)記載金額は、億円未満(1株当たり配当金は円未満)を切り捨てて表示しています

# 非財務ハイライト (三菱総合研究所単体)

## お客様満足度調査

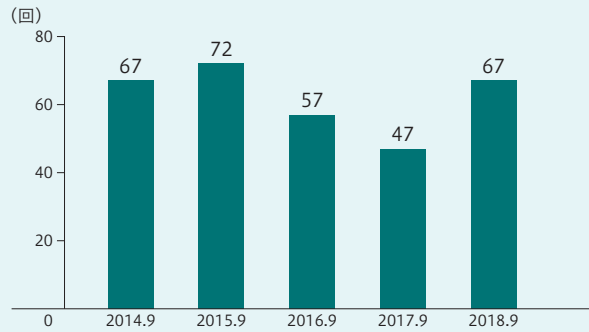


当社は官公庁から民間企業まで幅広いお客様の支援をしています。お客様から当社への期待は大きく、要求されるアウトプットの水準は非常に高いものの、総じて非常に高い評価をいただいています。

※5段階評価(最低1~最高5)

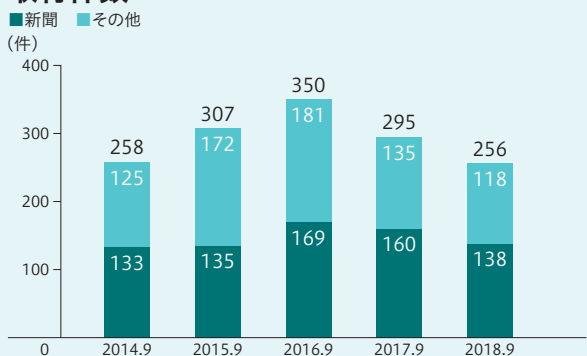
## IRミーティング実施件数

アナリストとのミーティングなどの延べ回数



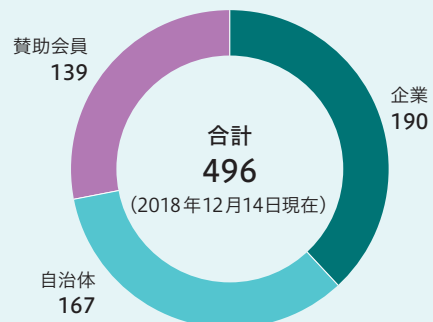
年間を通じて、IRミーティングにも積極的に取り組んでいます。財務情報にとどまらず、当社グループの強みなどをお伝えすることで、資本市場における当社への理解を深めていただくとともに、いただいたご意見を社内にフィードバックしています。

## 取材件数



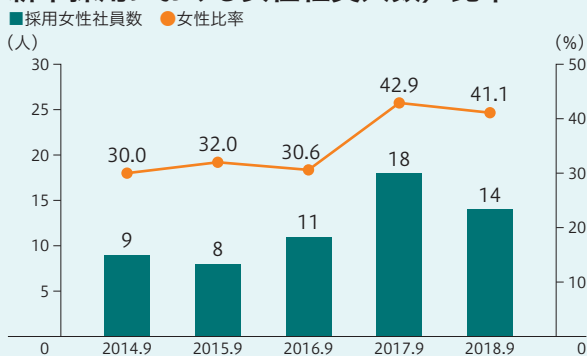
社会への情報発信も、当社に求められている役割のひとつであり、メディアからの取材にも積極的に対応しています。創業以来蓄積してきた知見を基礎として、国内・世界の情勢や課題などについての意見や提案を今後も発信し続けていきます。

## プラチナ社会研究会会員数



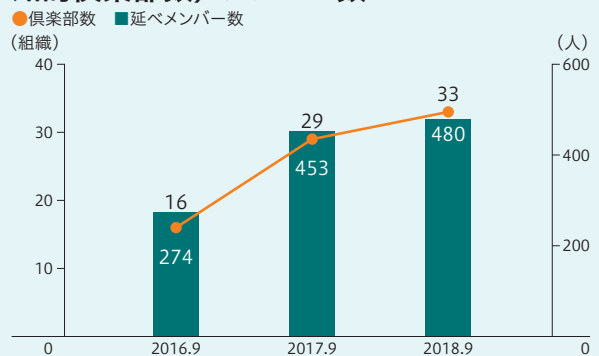
プラチナ社会研究会は、2010年4月の発足以来、プラチナ社会モデルの構想・提言を産学官連携で行っています。さまざまな分野の会員が自由闊達に意見を述べ、プラチナ社会実現に向けた活動に取り組む場であり、会員数は496会員に達しています(詳細は、P36参照)。

## 新卒採用における女性社員人数/比率



ダイバーシティ経営を推進する当社は、女性の積極的な採用にも注力しています。競争力維持のためにも、引き続き、多様で優れた人材採用を進めるとともに、あらゆる社員が働きやすい労働環境の構築に努めています。

## 知的倶楽部数/メンバー数



社員の自主研究を目的として、「知的倶楽部」を制度化しています。所属する部署や年次にかかわらず、志ある社員が集う自主研究を通じて、知的成長を会社としてバックアップする制度です。2018年9月期末には、延べ480人の社員が参加しています。

# 価値創造への戦略

- 11 トップメッセージ
- 18 マネジメント体制
- 20 価値創造プロセス
- 22 当社の事業活動
- 30 提案活動
- 31 政策提言
- 32 三菱総研DCSの取り組み
- 33 パートナーとの連携
- 34 研究開発
- 36 オープンイノベーション

# トップメッセージ



代表取締役社長  
森崎 孝

## 就任当時を振り返って

私が三菱総合研究所に入社した2016年9月は、リオデジャネイロのオリンピック・パラリンピックが成功裏に終わり、世界が米国大統領選の行方に注目していた時期でした。先進国の影響力低下、新興国の成長によりパワーバランスが変化する中で、世界がどのように変わっていくのか、日本はどのような進路を目指すべきかを考えていました。当社では、2014年10月からスタートした3ヵ年計画の3年目を迎えるところでした。入社して分かったことは、シンクタンクは想像していた以上に専門的な知見の宝庫であり、あらゆる分野の専門家がいるということです。そこで、まず直接社員と会話をし、理解することが当社全体を把握する近道だと考えました。夕刻にカジュアルな雰囲気ですら社員10人程度と語り合う場をつくり、1年をかけてほとんどすべての社員と話すことができました。肩肘張らずに語り合う中で、社員一人ひとりの人となりや考え方に触れることができました。また、私自身が社長として果たすべき役割、社員とともに目指すべき方向、そのために乗り越えるべき課題なども徐々に見えてきました。



並行して、2017年10月から始まる3ヵ年計画、当社の創業50周年に向けた「中期経営計画2020」の策定に取り組みました。「人と組織の持続的成長」の基本方針を堅持しつつ、より大きな成果をスピード感をもって実現することを目指し、計画の柱に、事業ポートフォリオ改革、ビジネスモデル改革、働き方改革の3つを掲げました。このうち、働き方改革は、多くの社員から寄せられた数多くのアイデアを随所に盛り込んでいます。「中期経営計画2020」は、社員の思いが詰まった、血の通ったものになっていると確信しています。

## 当社グループを取り巻く環境

いま世界の多くの国々では、所得格差や移民問題などを背景に、自国の利益を優先する考え方が広がり、内政・外交ともに不透明感が増えています。これまで多くの国によって支えられてきた国際的秩序が揺らぎつつあることは将来に向けての大きな不安材料といわざるを得ません。

一方で、世界的な温暖化対策や、国連のSDGs（持続可能な開発目標：Sustainable Development Goals）に多くの国や企業、非営利組織などが賛同し、グローバルに社会課題の解決を図ろうとしている動きは、未来社会への光明といえることができます。

このように先を見通しにくい時代には、情報の洪水の中から正しい情報を抽出し、それらを構造化して、あるべき未来社会の姿を描くことが重要です。その上で、いかに実現するか、そこにいたる道筋をどのようにつけるかを、英知を尽くして考えなければなりません。

当社グループは、その中核をなすシンクタンクにおいて、先を見通す力を磨いてきました。政治・経済・社会・技術のマクロ環境やメガトレンドを俯瞰的に分析し、解決すべき社会問題を体系的に整理した上で、取り組むべき社会課題を選定し、ビジネスと政策・制度の両面による解決策の提案をしてきています。

昨今では、これらの未来構想に加えて、実現に向けた伴走、実装が強く求められるようになってきました。先を見通しにくい時代だからこそ、未来への具体的な道筋を示して欲しい。そう考えるお客様が確実に増えています。

当社グループの事業においても、「構想」から「実現・実装」までの一連のソリューションが強く求められるようになってきました。構想から実装まで、これが時代の要請であり、私たちはこれに「Think & Act」というキーワードで応じる決意を固めました。そして、これらを一貫して提供できる「総合力」が、当社グループの強みであり、社会貢献の源泉と考えています。

私の務めは、「総合力」を構成する各分野のレベルを向上させるとともに、単なる足し算ではなく、相乗効果を発揮しうる真の「総合力」に高めることにあります。

「総合力」をフル活用し、「Think & Act」。ユニークな存在として、事業を通じた社会課題解決に取り組んでいきます。

## 当社グループの強みと機会

当社グループのミッションは、「あるべき未来社会の共創」です。1970年、創業当初に掲げた“Better Information – Brighter Future (優れた情報で輝く未来)”の理念を継承しつつ、今はそれを“未来共創”に昇華させ、社会課題の解決に精力的に取り組んでいます。

当社はシンクタンクとして約800人の専門家を擁し、自然科学系を中心に幅広い分野において高いレベルの知見を有しています。技術や解析に秀でた研究員が数多く存在することが当社の最大の特徴であり、強みとなっています。また、その中立的な立場から、産学官との太いネットワークを持ち、これらの間をつなぐハブとしての役割も果たしています。さまざまな分野の英知を集めた「統合知」が求められる時代に、社会変革のプラットフォームとしての役割を果たしていきたいと考えています。

「Think & Act」に不可欠なITサービスを担う三菱総研DCSは、多くの情報処理資格保有者を擁し、金融をはじめ豊富なICTソリューションを有していることが強みです。金融機関のシステムには、堅牢さが求められますが、それらに的確に応えうる技術力と経験を有しています。ここを起点として、先進的な情報システム技術、クラウドコンピューティングや人工知能を活用したソリューションなども展開し、グループの総合力の重要な一翼を担っています。

これに加え、「Think & Act」による社会課題解決に欠かせないもうひとつの重要な手法が「オープンイノベーション」です。当社グループが保有する経営資源にとどまらず、国内外のさまざまな産学官とのネットワークを駆使することにより、多様で斬新な解決策を導き出すことが可能になります。そのために、2年前に「未来共創イノベーションネットワーク」を発足しました。社外との連携を通じ、当社のビジネスにとどまらず、広くソーシャルイノベーション、ビジネスによる社会課題の解決を目指して活動を展開しています。

当社グループのビジネスチャンスは、時代の変化の中にあります。変化の激しい時代にこそ、私たちには時代の羅針盤としての役割が求められ、力を発揮する機会がますます増えると確信しています。グループ事業の持続的成長と未来社会共創への貢献を両立させることで、企業価値の向上に努めてまいります。

## 「中期経営計画2020」

当社グループは、現在「中期経営計画2020」に掲げた各戦略を推進しています。この「中期経営計画」の策定経緯と骨格をご説明します。

私たちは、半世紀にわたり築き上げてきた「信頼」という無形資産を基盤として、品質に磨きをかけながら、事業を着実に拡大してきました。一方で、時代が大きく変化するなか、構想や政策提言に強いという特徴・利点を十分事業に活かし切れているか、社会への貢献が十分であるかという観点で、自ら事業の進め方に対する問題意識を強めてきました。

そこで、「総合力」をこれまで以上に発揮できる事業領域として、官の政策と民間ビジネスの双方をつなぐ、あるいはこれらにまたがる領域に狙いを定めて事業を展開する「官民共創ソリューション事業」を立ち上げました。

民営化を始めとする官から民への動き、あるいは変革をより大きな流れにするための民から官への動き、さら

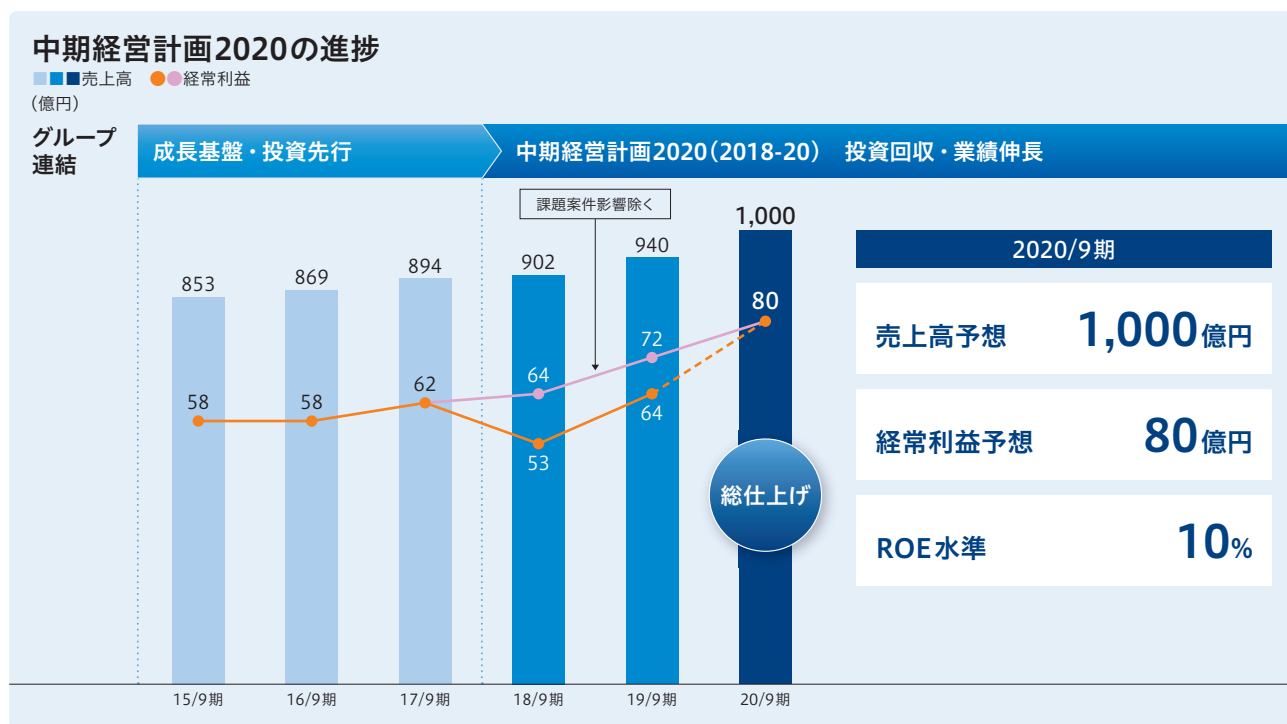
には官と民が協働した新しい技術やビジネスの開発に向け、当社グループが中心的な役割を果たせるテーマは数多くあります。

そのために必要な施策を、「中期経営計画2020」では“3大改革”という形でまとめています。3大改革とは、すなわち「事業ポートフォリオ改革」、「ビジネスモデル改革」、そして「働き方改革」です。

3つの改革は、もちろん一つひとつが重要なものですが、これらを三位一体として推進することにより、より高いレベルでの「Think & Act」を実現できると確信しています。

足元では、3大改革は順調なスタートを切ることができましたが、気を緩めることなく、改革を一層加速して進めていきます。

「中期経営計画2020」の最終年である2020年9月期は、売上高1,000億円、経常利益80億円、ROE10%という目標を掲げています。「Think & Act」が世の中に広く受け入れられ、着実に社会変革が進むことを目指して、役職員一同、切磋琢磨してまいります。







## 事業ポートフォリオ改革

事業ポートフォリオ改革の最大の狙いは、事業を成長事業と基盤事業に大別した上で、選択と集中による事業の再編と強化を行うことです。そのために、事業ラインごとに戦略を見直し、メリハリの利いたリソース配分を行いました。

当社グループは、官公庁事業と金融事業に強いとの定評がありますが、これらの事業を基盤としつつ、新しい事業分野の開拓を企図して、「官民共創」「民間」「海外」という3事業領域に狙いを定めました。

「民間」「海外」には、これまでも力を入れて取り組んできましたが、具体的な成長戦略を描き切れず、リソースの配分も十分ではありませんでした。その反省のもと、「中期経営計画2020」では、成長事業としての位置づけを明確にするとともに、具体的な計画に落とし込み、着実な前進に取り組んでいます。「官民共創」の一例として、エネルギー政策の専門家と鉄道・運輸業界の専門家が協力して、鉄道事業者に、自社の設備やノウハウを活かしたエネルギービジネスのコンサル

ティングを提供しています。一連の電力自由化政策の中で、2020年4月から電力会社の発電・小売部門と送配電部門を分離することが義務づけられることから、大手電力会社のみならず、幅広いお客様からの引き合いが増えています。当社グループならではの取り組みとして、大きく育てていく所存です。

## ビジネスモデル改革

2つ目は、ビジネスモデル改革です。狙いは、従来の自前主義から脱却し、広く社外のパートナーと連携・協働するなど、事業の3S(スコープ、スケール、スピード)の向上です。パートナー連携は、既存事業の拡大はもちろん、イノベーションによる新たな事業やサービスを生み出すことも狙いとしています。

イノベーションには、大企業のみならず、ベンチャー企業がもつ技術力・ノウハウも重要なため、アンテナを高くして、幅広く協業を進めていく計画です。

先進的な技術を活用した協業の事例をいくつか紹介します。株式会社マイナビと共同開発した「PRaiO(エントリーシート優先度診断サービス)」は、AIで企業の採用活動を支援するサービスで、すでに50社以上に正式導入、累計230社以上に試験導入されています。また、近鉄グループホールディングス株式会社、ブロックチェーン技術に強い株式会社chaintopeと共同で開発しているデジタル地域通貨プラットフォームは、実証実験を重ねつつ、2019年度の本格運用を目指して準備を進めています。

## 働き方改革

3つ目は、働き方改革です。この改革は、人財育成・活躍とワークスタイルの2つの視点で進めています。人財育成・活躍では、一人ひとりが能力を最大限発揮し、活躍することが当社グループの価値創出の源泉となるため、最重要の経営課題と認識して取り組んでいます。また、ダイバーシティの視点も欠くことができません。女性や外国人の増員はいうまでもないことですが、一芸に秀でた人財の活用も重要なテーマです。このうち、女性の活躍については、これまで計画的に進めてきた中堅層の底上げが着実に進展しており、非常に頼もしく思っています。役員への登用も、近い将来には、実現できると考えています。ワークスタイルに関しては、生産性が高く、効率的な働き方を目指して、IT装備の充実やテレワークの導入などを進めています。働き方改革によって生まれた時間は、人財育成、研究開発、家族との時間などに充てられるよう、一層、ワーク・ライフ・バランスのとれた働き方を実現します。働き方改革は、組織風土を変えていく上でも重要であり、今後も積極的に取り組んでいきます。

## リスク管理とガバナンス

中期経営計画並びに3大改革について説明してきましたが、企業の持続的成長のためには、攻め(事業面)と守り(経営管理面)の両面に対する目配りが不可欠です。

品質と納期は、当社グループの信頼の源であり、グループに共通した経営の最重要テーマといえます。特にシステム開発における品質管理は、問題が発生した場合の経営・事業に及ぼす影響が格段に大きいため、案件ごとの工程管理をしっかりと行う必要があります。もちろん、どれだけルールがしっかりしていても、それを実践するのは人間であり、そのためには不断の社員教育が重要なことはいまでもありません。

また、社員のコンプライアンス教育も重要なテーマです。当社グループは、その業務の特性上、知的財産権や情報セキュリティに十分留意し、業務特性に合わせたコンプライアンス施策をしっかりと行う必要があります。当社グループに求められるコンプライアンスの水準は日に日に高まっていますので、これからも継続的なレベルアップを図っていきます。

さらに、ガバナンスも経営の最重要テーマのひとつであり、コーポレートガバナンス・コード(CGC)に基づく多面的な向上が求められています。当社は、「ガバナンス諮問委員会」を設置して取締役会の実効性評価を行い、コーポレートガバナンス報告書の中で公表しています。当社はCGCの全項目を遵守(フルコンプライ)していますが、外部環境の変化に応じて随時見直しを図ることで、今後も継続的な改善に努めてまいります。

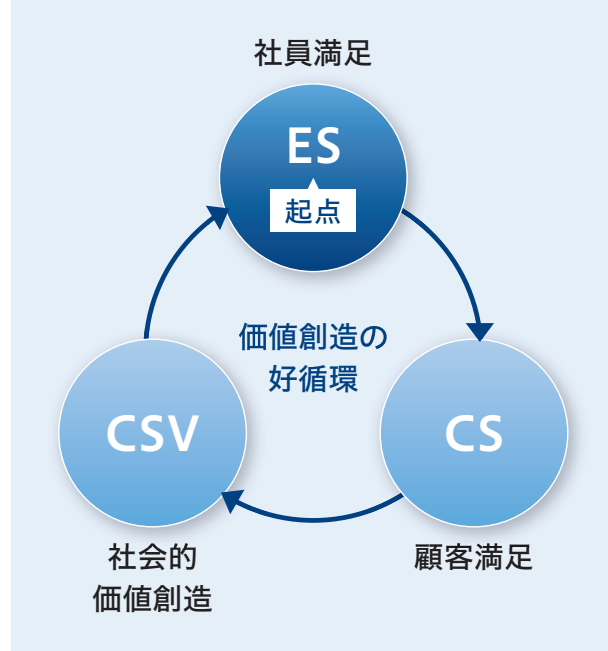
## 今後に向けて

当社は三菱総研DCSとともに、2020年に創業50周年を迎えます。これまでの50年、そしてこれからの50年も変わらずに当社グループのミッションを果たしていくためには、たゆまぬ「人と組織の持続的成長」が必要であると考えています。

人が組織を作り、組織が人を育てる。当社グループの最も重要な経営資源は人そのものですので、人と組織が相互に高めあう好循環の仕組みを作っていきます。また、当社グループは事業活動そのものが社会貢献であり、そうした活動を通じて豊かな未来を共創していくことが使命であると考えます。シンクタンクの社会的使命としての「未来共創」と事業の持続的成長を両立し、社会・地域・企業の持続的な発展と豊かな未来の創造に向けて、果敢に挑戦を続けていきます。

これからの三菱総研グループに、どうぞご期待ください。

### 価値創造の好循環



# マネジメント体制

取締役			
氏名	当社における地位・担当	取締役会出席状況	主な経歴等
大森 京太	 取締役会長	100% (9回/9回)	【経歴】 1972年4月株式会社三菱銀行入行。株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ取締役副社長等を経て、2010年12月当社代表取締役社長、2016年12月当社代表取締役会長。2017年12月から現職
森崎 孝	 代表取締役社長 監査室担当	100% (9回/9回)	【経歴】 1978年4月株式会社三菱銀行入行。株式会社三菱東京UFJ銀行副頭取等を経て、2016年10月当社副社長執行役員。2016年12月から現職
吉川 恵章	 代表取締役副社長、事業総括 政策・経済研究センター、 営業本部、西日本営業本部、 海外事業本部所管	100% (9回/9回)	【経歴】 1977年4月三菱商事株式会社入社。同社常務執行役員中東・中央アジア統括等を経て、2016年12月当社代表取締役副社長企業・経営部門長。2017年10月から現職
松下 岳彦	 代表取締役常務 コーポレート部門長	100% (9回/9回)	【経歴】 1989年1月当社入社。人事部長、経営企画部長等を経て、2011年12月当社取締役執行役員。2016年12月から現職
畔柳 信雄	 社外取締役 独立役員	89% (8回/9回)	【経歴】 2004年6月株式会社三菱東京フィナンシャル・グループ取締役社長、株式会社東京三菱銀行頭取。2009年12月当社取締役(現任) 【重要な兼職】 株式会社三菱UFJ銀行特別顧問、三菱重工業株式会社社外取締役(監査等委員)、東京海上日動火災保険株式会社社外取締役、株式会社東京會館社外監査役
佐々木 幹夫	 非業務執行取締役	89% (8回/9回)	【経歴】 1998年4月三菱商事株式会社取締役社長。2010年12月当社取締役(現任) 【重要な兼職】 三菱商事株式会社特別顧問、東京海上ホールディングス株式会社社外取締役
佃 和夫	 社外取締役 独立役員	89% (8回/9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相談役、京阪ホールディングス株式会社社外取締役、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)、ファンナック株式会社社外取締役
曾田 多賀	 社外取締役 独立役員	100% (9回/9回)	【経歴】 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)。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) 【重要な兼職】 曾田法律事務所代表

※取締役 畔柳信雄、佃和夫および曾田多賀の3氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役です。

(2018年12月20日現在)

監査役			
氏名	当社における地位・担当	取締役会出席状況	主な経歴等
西岡 公一	 常勤監査役	100% (9回/9回)	【経歴】 1985年4月当社入社。当社執行役員コーポレート部門副部門長(兼)品質・リスク管理部長を経て、2016年12月から現職
厚田 理郎	 常勤監査役	—	【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
上原 治也	 社外監査役 独立役員	100% (9回/9回)	【経歴】 2004年4月三菱信託銀行株式会社取締役社長。2011年12月当社監査役(現任) 【重要な兼職】 三菱UFJ信託銀行株式会社特別顧問、株式会社ニコン社外取締役(監査等委員)、株式会社小糸製作所社外取締役
松宮 俊彦	 社外監査役 独立役員	100% (9回/9回)	【経歴】 1983年3月公認会計士登録。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) 【重要な兼職】 松宮俊彦公認会計士事務所代表、第一実業株式会社社外監査役、テルモ株式会社社外取締役(監査等委員)
松尾 憲治	 社外監査役 独立役員	89% (8回/9回)	【経歴】 2005年12月明治安田生命保険相互会社代表取締役社長。2015年12月当社監査役(現任) 【重要な兼職】 明治安田生命保険相互会社特別顧問、株式会社三菱UFJ銀行社外取締役(監査等委員)、大同特殊鋼株式会社社外監査役

※監査役 上原治也、松宮俊彦および松尾憲治の3氏は、会社法第2条第16号に定める社外監査役です。

## 執行役員

### 長澤 光太郎

常務執行役員  
シンクタンク部門長

### 瀬谷崎 裕之

執行役員  
シンクタンク部門副部門長

### 岩瀬 広

常務執行役員  
コンサルティング部門長

### 小川 俊幸

執行役員  
エム・アール・アイ リサーチアソシエイツ株式会社代表取締役社長

### 鎌形 太郎

常務執行役員  
副社長付(連携推進担当)  
三菱総研DCS株式会社代表取締役専務

### 中村 秀治

執行役員  
営業本部長

### 伊藤 芳彦

執行役員  
社会ICTイノベーション本部長

# 価値創造プロセス

当社グループは、事業活動を通じて、お客様の抱える課題を解決し、さらに、お客様の背後に存在する社会課題の解決に貢献し、輝く未来を共創することを目指しています。社会課題の解決に向けた価値創造にあたっては、当社グループの強みを最大限に活かすとともに、それを支える基盤や仕組みを整備しています。この価値創造プロセスによって、今後も社会課題の解決に貢献していきます。

## さまざまな分野で山積する社会課題



お客様の課題解決

提案活動

▶ P30

当社の事業活動  
(成長事業／基盤事業)

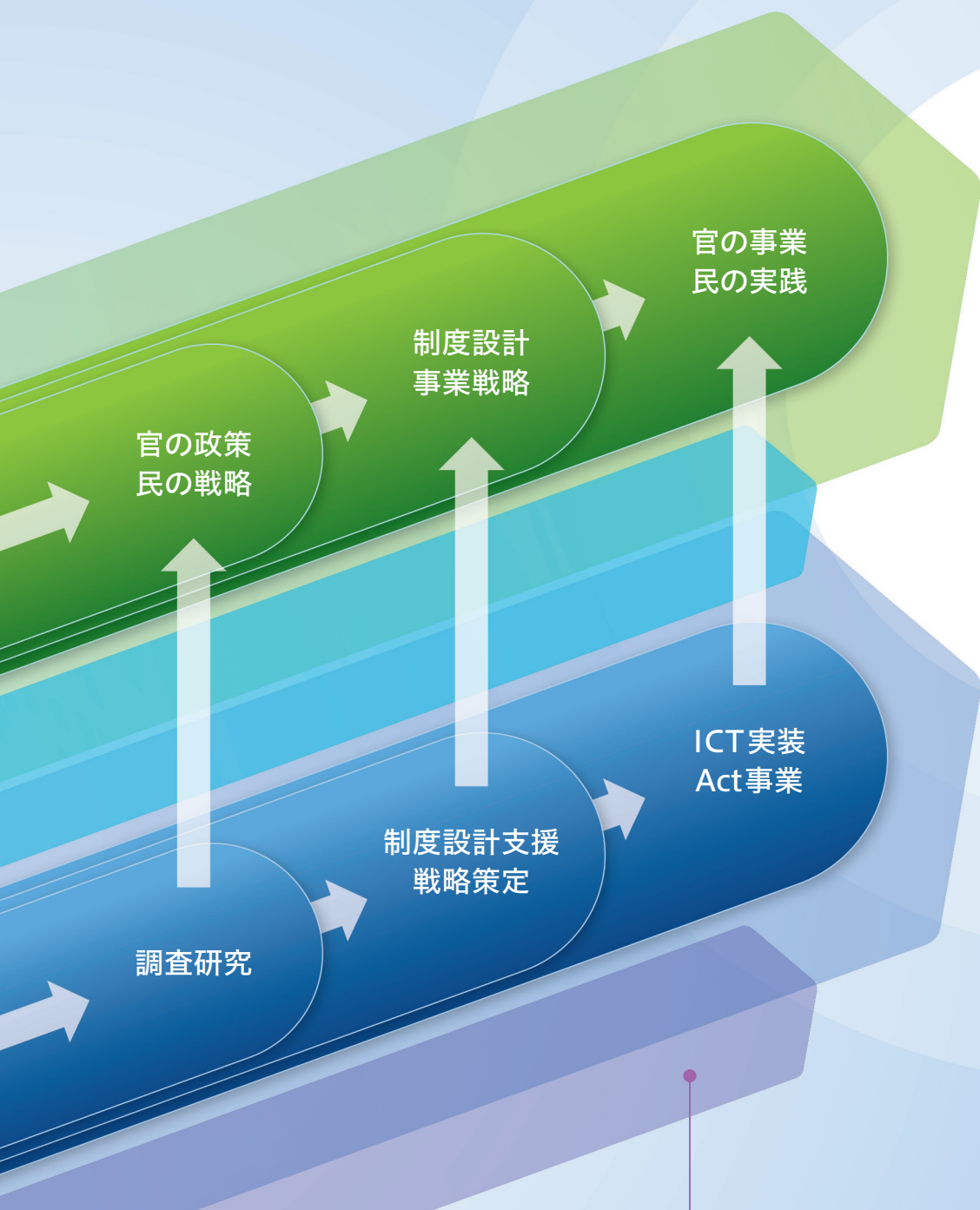
▶ P22

課題認識

政策提言

▶ P31

# 社会課題 解決



## 事業活動を支える基盤

三菱総研DCSの取り組み・パートナーとの連携 ▶ P32	研究開発 ▶ P34	オープンイノベーション ▶ P36
------------------------------	------------	-------------------

## 価値創造を支える仕組み

コーポレートガバナンス ▶ P39	コンプライアンス・リスクマネジメント ▶ P43	人財育成 ▶ P44
経営マネジメントシステム ▶ P46	株主・投資家向けコミュニケーション ▶ P47	未来共創に向けた社会貢献 ▶ P48

# 当社の事業活動



代表取締役副社長、事業総括  
政策・経済研究センター、営業本部、  
西日本営業本部、海外事業本部所管  
**吉川 恵章**

常務執行役員  
シンクタンク部門長  
**長澤 光太郎**

常務執行役員  
コンサルティング部門長  
**岩瀬 広**

## 事業に対する考え方

当社グループは、事業を「成長」と「基盤」に大別して、各々の特徴に応じたマネジメントを行っています。両事業はそれぞれ独立してあるのではなく、ノウハウを共有し、相互に補完しながら価値を高めています。

成長事業には、今後拡大が期待できる「官民共創ソリューション事業」「民間企業向け事業」「海外事業」を位置づけています。基盤事業には、当社グループが強みとしている「官公庁向け事業」と「金融機関向け事業」を位置づけ、安定成長を目指します。

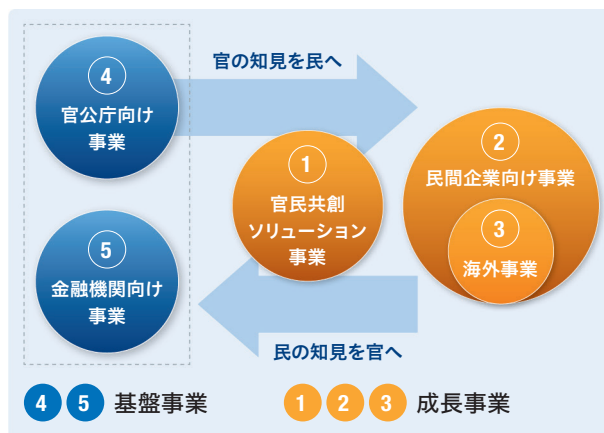
「官民共創ソリューション事業」は、社会課題を起点として、官民を横断する領域あるいは官民をつなぐ領域において、官公庁向け事業で培ってきた政策知見や専門性を活かし、コンサルティングからICTソリューションまで総合的なサービスを提供するものです。

「民間企業向け事業」は、顧客ニーズや市場拡大の可能性が高い重点領域を中心に、コンサルティングと併せて具体的な課題解決サービスを提供することで、事業規模と収益性の向上を目指しています。

「海外事業」は、幅広い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、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的に支援します。成長事業と基盤事業の両輪により、持続的な成長を目指してまいります。

お客様に解決策を迅速に提供するために、研究員が縦横無尽の体制を組み、成長事業・基盤事業で培ったノウハウを活かした提案活動を行っています。また、これらの提案活動の基盤となる政策提言を行っており、世界経済の潮流や中長期的な方向性を示しています。





## 成長事業 ▶ 官民共創ソリューション事業

社会課題の解決には、政策における改革とビジネスによる解決の両面からのアプローチが必要です。官民共創ソリューション事業は、シンクタンクで培った政策動向・科学技術に関する知見と、民間ビジネスで蓄積したコンサルティング・ソリューション手法・知見を駆使して、官民共創による課題解決を目指すものです。現在、重点分野として、エネルギー、ヘルスケア・ウェルネス、次世代インフラ、食農などに取り組んでいます。

### 事例1▶ 電力・ガスシステム改革を先取りしたトータル・コンサルティング

#### ▶ きっかけとなった課題

分散電源のコスト低減と、環境意識の高まりが、世界的な潮流となっています。

エネルギー業界では、電力・ガスシステム改革の進展によって競争環境が変化中、市場取引の活用や総合エネルギー事業への取り組み、新電力の新規参入／再編といった動きがダイナミックに生じています。

加えて、再生可能エネルギーのコストダウンや蓄電池の技術進展により、従来の大規模電源中心から分散電源の活用、さらには再生可能エネルギーの主力電源化へと大きなパラダイムシフトを迎えつつあります。同時に、産業界共通のトレンドであるデジタル化も進展しており、既存の考え方にとらわれない対応が求められています。

#### ▶ 生み出した価値

当社では、競争対応・市場取引活用・分散化・デジタル化などの課題への対応を支援する調査・コンサルティングサービスを提供しています。

再生可能エネルギー・蓄電池などの分散電源の大量導入が見込まれる中、欧米電気事業制度を参考にした国内制度設計支援業務から、エネルギー事業者間の再編・M&A支援、当社が独自開発したシミュレーションモデルを活用する個別発電プロジェクトの事業性評価支援といったコンサルティング業務、さらには分散電源や配電ネットワークに関する新規事業検討まで幅広く実施し、社会変化への対応および課題解決を支援しています。

### 電気事業のバリューチェーンと当社サービス



### 事例2 ▶ 自動運転技術の社会実装支援

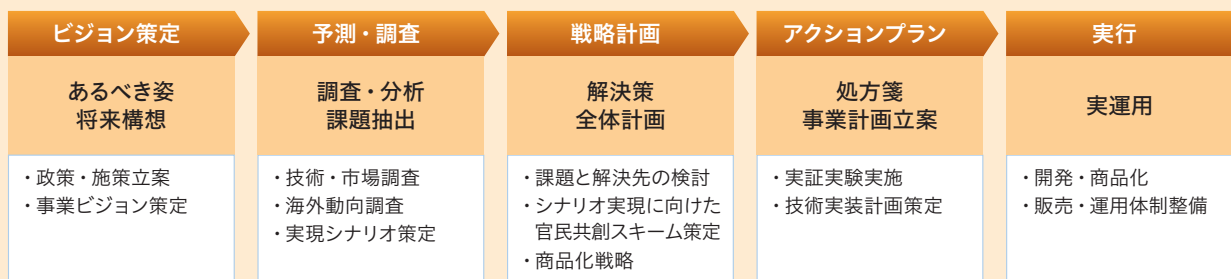
#### ▶ きっかけとなった課題

いま自動車業界は、100年に一度の大変革時期にあります。そのキーワードは、CASE（C：通信・接続、A：自動運転、S：シェアリング、E：電動化）と呼ばれています。とりわけ自動運転は、渋滞の解消や交通事故の予防などの社会課題を根本的に解決する切り札として実現が望まれています。

#### ▶ 生み出した価値

当社は、日本において渋滞や事故のない自動運転社会を世界に先駆けて実現すべく、官民共創の仕組みを活用し事業を推進しています。官の側では自動運転を後押しする政策・施策の立案や官民共同研究開発の推進を支援し、また、民の側では自動運転技術をいち早く商品化すべく開発支援を行い、ビジョンから実行まで一貫した支援スキームを実現しています。

#### ビジョンから実行まで一貫した支援スキーム



### 事例3 ▶ 空の産業革命に向けたドローンの社会実装支援

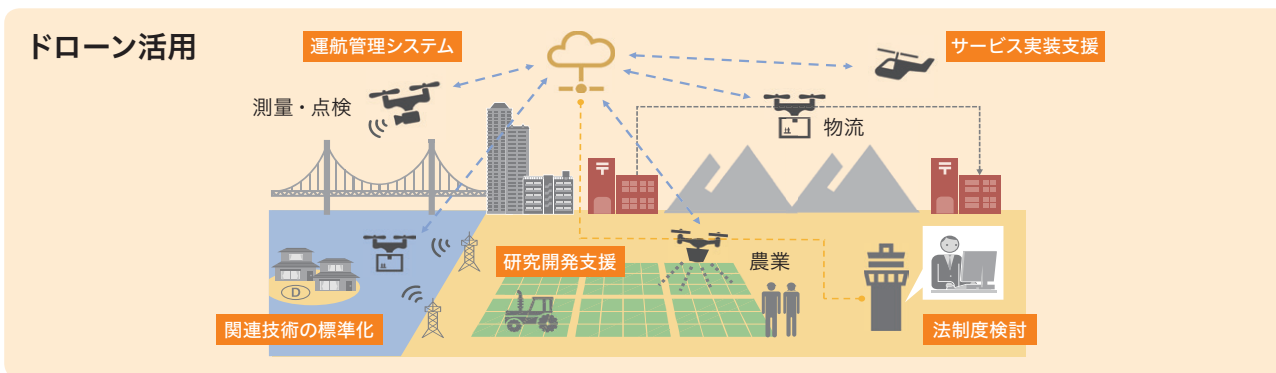
#### ▶ きっかけとなった課題

幅広い産業分野におけるドローン活用の拡大は、「空の産業革命」とも呼ばれています。特に、過疎地域や有人地帯での目視外飛行<sup>※</sup>の実現が目標として掲げられ、法制度の検討や技術開発、必要なインフラ整備の速やかな実践が産学官における事業推進に向けた課題となっています。

※目視外飛行：ドローンを直接視認できない状態で飛行させること

#### ▶ 生み出した価値

当社は、こうした産学官の取り組みを推進するため、法制度の検討・サービス実装のための調査研究や合意形成支援、研究開発・実証プロジェクトのマネジメント、国際標準化活動などに取り組んでいます。ドローンの着実な社会実装を促進し、国民の利便性向上と新たな市場創出に貢献していきます。



## 成長事業 ▶ 民間企業向け事業

デジタルトランスフォーメーションの波はビジネスや企業のあり方を大きく変えようとしています。当社グループはこれらの最新動向を踏まえ、お客様の課題解決に資する戦略立案とその実現を支援しています。

具体的には、働き方改革、生産性向上、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パートナーと共創して提供しています。

### 事例1▶ 食品業界におけるサプライチェーン・イノベーションへの取り組み

#### ▶ きっかけとなった課題

当社は、飼料・種畜・飼養・食肉、加工という食品業界における各領域のメーカーとIoT活用の検討を進めてきました。検討の中で、各社とも製造プロセス効率化、トレーサビリティ強化への効果が確認されましたが、他方、食品業界は中堅・中小規模の企業が多く、単独でサプライチェーン強化までを狙った投資判断が困難といった構造的課題が存在しています。

当社は、「飼料～畜産～食肉～加工～小売」を横断する「畜産インテグレーション」を志向する「流通業」に着眼し、流通業を中核とした、サプライチェーン・イノベーション検討スキームを策定し、企業の枠を超えたIoT活用を検討しています。

#### ▶ 生み出した価値

流通業に対しては、プラットフォーム戦略の実装機会を創出し、製造業に対しては、個社別の生産性向上(プロセス・イノベーション)から、企業横断的な最適化への貢献(サプライチェーン・イノベーション)に検討を発展させました。これによりIoTを積極的に活用し、価値創造(在庫・欠品の抑制、多品種少量生産、食の安心・安全の強化など)の可能性を広げることができました。

通常のコサルティングやソリューション導入では、各社の「競争領域」支援が中心となりますが、当社では産学官連携を強みとするシンクタンクならではの長を活かし、「協調領域(複数企業での取り組みによる付加価値向上)」の支援にも挑戦しています。

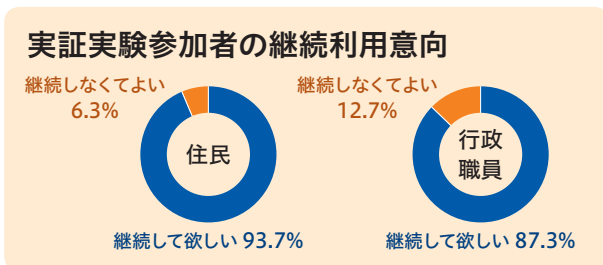
### 食品事業におけるバリューチェーン



### 事例2 AIスタッフ総合案内サービス

#### ▶ きっかけとなった課題

ある地方自治体の健康支援課を対象に行われた業務調査では、電話と窓口での問い合わせ対応業務が、1日の業務量の約半分を占めていることが判明しました。地方自治体では、限られた予算・職員の下、このような問い合わせ対応を含め、住民サービスをいかに維持していくかが課題となっています。



#### ▶ 生み出した価値

当社は、住民からの問い合わせ対応のデジタル化に着目しました。行政機関でのAI活用を考えるため、当社のプラチナ社会研究会の中に「行政情報標準化・AI活用研究会」を立ち上げ、会員の中から35自治体の協力を得て、「AIスタッフ総合案内サービス」の実証実験を行った後、2018年10月には本格サービスを開始しました。「AIスタッフ総合案内サービス」は、AIとの対話(チャット)により、子育て支援やごみ出しルール、税金など、住民が知りたい情報を提供するサービスです。多言語化や対象分野の拡大を図り、今後も地方自治体における住民サービスの向上と職員の生産性向上に貢献していきます。

### 事例3 アプリケーション資産可視化サービス

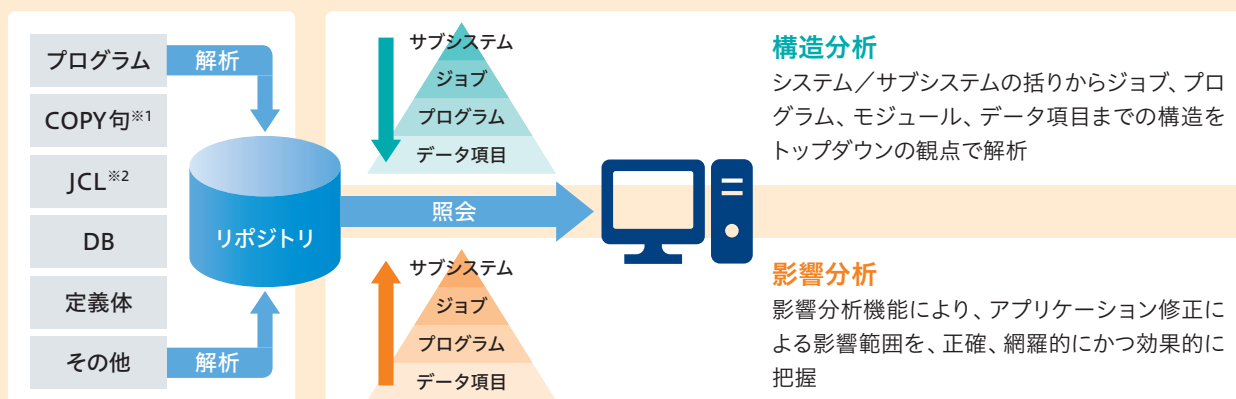
#### ▶ きっかけとなった課題

現在、システム開発作業の大半は「保守開発」であり、影響調査に多くの時間・工数を費やしています。度重なる変更・追加でシステム構造が複雑化しているため、アプリケーション資産の正確な把握、開発保守作業の生産性・品質改善を図り、特定の個人依存からの脱却、システム構造や構築ノウハウの共有が課題となっています。

#### ▶ 生み出した価値

当社は、主に民間企業、金融機関のお客様を対象に、リバースエンジニアリング技術を使用したアプリケーション資産の可視化サービスを提供しています。アプリケーション資産を可視化することで、システム運用・保守における「生産性向上」「品質向上」「属人化からの脱却」を可能にし、ITコストの低減および良質なシステム構造の構築に貢献しています。

#### アプリケーション資産可視化サービス概要



※1 COPY句：複数プログラムで利用するために共通処理やデータを定義したもの  
 ※2 JCL：システムが実行する処理を起動させるための言語

## 成長事業 ▶ 海外事業

国内外の社会経済情勢が大きく変化し、世界各国が直面する社会課題が複雑化・多様化する中、日本企業に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います。

当社では、国内外のパートナーとの連携を通じて、日本企業の海外展開を「戦略策定」から「現地拠点の運用」、「さらなる事業拡大」まで見据えて、伴走的に支援しています。

### 事例1 ▶ インフラ企業の海外投資の仕組み構築支援

#### ▶ きっかけとなった課題

海外市場に事業を展開する場合、その判断の仕組みが重要となります。あるインフラ企業のお客様の場合、他社からの持ち込み案件が多く、実施可否判断の評価軸にブレ・曖昧さがあり、審査に時間を要することや、リスクの見落としなどが課題となっていました。また、海外案件への対応自体が受け身で、能動的な展開が不十分な状況でした。

#### ▶ 生み出した価値

当社のコンサルティング業務を通じ、海外への投資判断の決定権限や判断基準などの仕組みを構築し、社内の意思決定プロセスの迅速化や精度向上が可能となりました。

持ち込み案件の投資・受注判断の迅速化のみならず、お客様自身が自社開拓に踏み出す、能動的な海外展開へのシフトも進んでいます。

## 基盤事業 ▶ 官公庁向け事業

産学官を横断する総合シンクタンクとして、政策立案支援やその根拠となるデータ・エビデンスの収集解析などの俯瞰的・体系的な分析から、解決策の具体化までを行っています。地域創生、国土・交通・社会資本、健康・医療・介護、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・復興などの多様な分野で事業展開を図っています。

### 事例1 ▶ 医療イノベーション創出に向けた研究開発マネジメント支援

医療現場のニーズに対応する研究開発の効率化や医薬品・医療機器などの実用化の加速が課題になる中、日本独自の医療イノベーション創出モデルの構築が求められています。

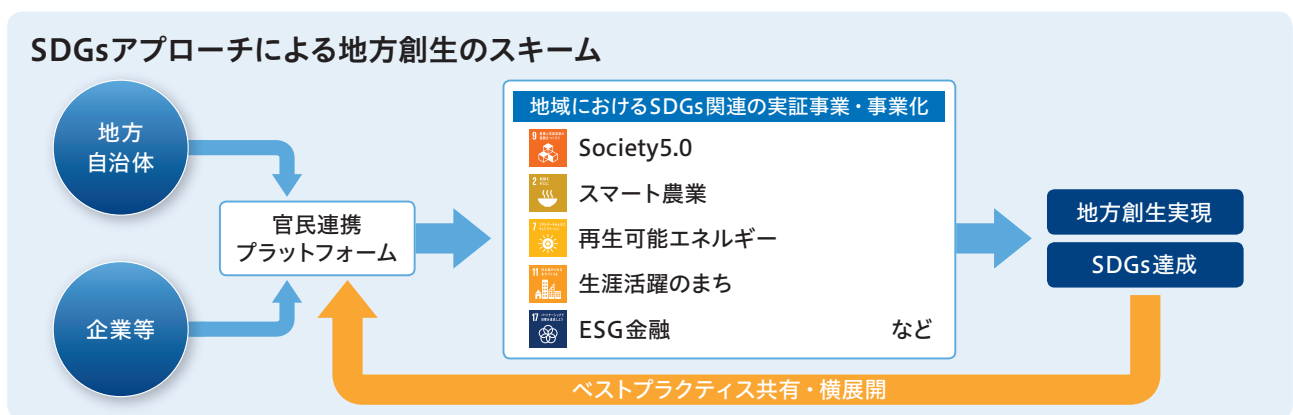
当社では、医療分野の研究開発、臨床評価、知的財産、薬事、市場開拓などの多岐にわたる知見を活かし、国の研究機関プロジェクトの研究進捗管理や事業化促進に向けた支援を行っています。

### 事例2 SDGsアプローチによる地方創生の実現を支援

近年、地域におけるSDGs<sup>※</sup>の推進に注目が集まっています。当社は、SDGsの達成を通じて地方創生に取り組む地方自治体や企業等をマッチングするための官民連携プラットフォームの運営を支援しています。さらに、地域においてSDGs実現に資する取り組みが加速

するよう、Society5.0、スマート農業、再生可能エネルギー、生涯活躍のまち、ESG金融などのSDGsの各ゴールに関連した各種実証事業や事業化支援を実施しています。

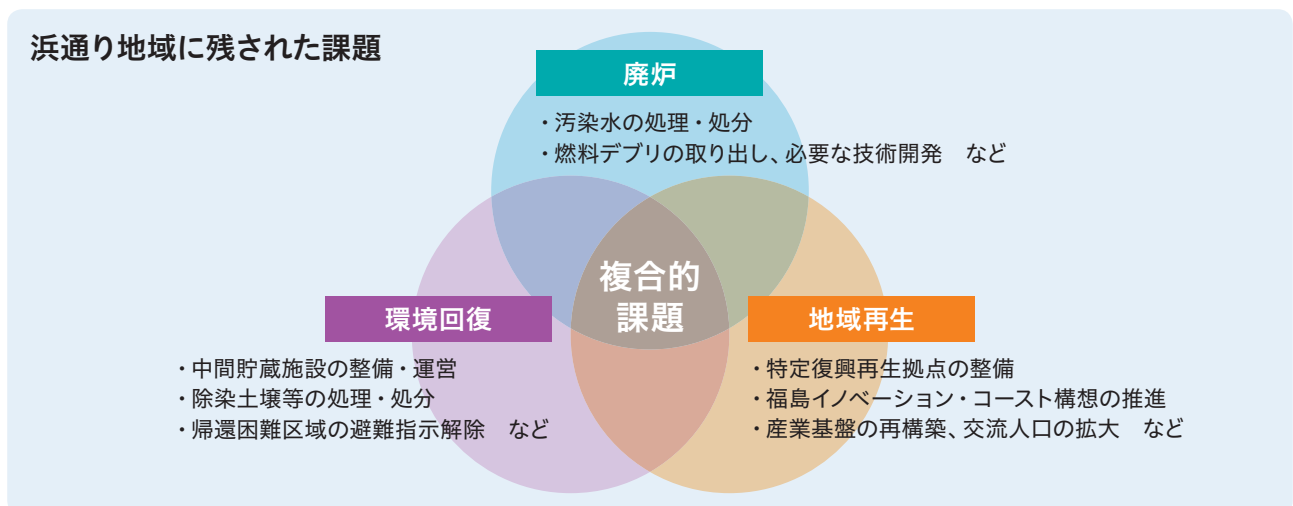
※SDGs：2030年を目標年次として目指すべき持続可能な社会を示した17のゴール・169のターゲットから構成される国際目標であるSustainable Development Goals（持続可能な開発目標）



### 事例3 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・原発事故により甚大な被害を受けた福島県太平洋側の浜通り地域では、復興が着実に進展しているものの、福島第一原発の廃炉のほか、帰還困難区域の除染・家屋等解体、失われた産業基盤の再構築、交流人口の拡大、新たなまちづくりなどがいまだ大きな課題となっています。

当社は、浜通り地域に残された課題の解決に向け、調査分析、政策や事業戦略の策定、現地での放射性物質対策マネジメントなどを支援しています。また、浜通り地域での事業開発や同地域への進出などを検討している企業の事業戦略策定・事業開発を支援しています。



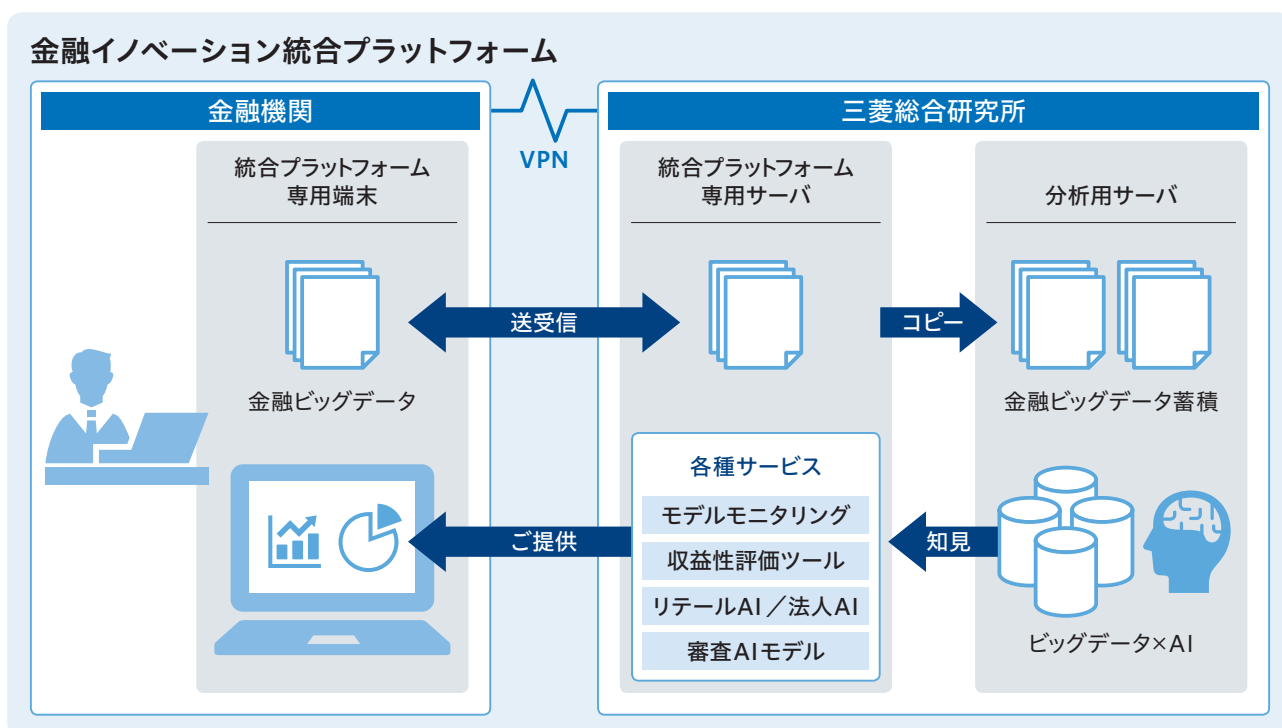
## 基盤事業 ▶ 金融機関向け事業

金融工学、ICT、科学的分析といった基盤技術に加え、事業環境の中長期予測、金融業務、リスク管理に関する知見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。また、当社グループをあげて、FinTechと呼ばれる新サービス開発や金融システム開発なども行っています。

### 事例1 「金融イノベーション統合プラットフォーム」によるサービス提供の革新

金融機関ではビッグデータの活用に向けて、情報セキュリティやデータの容量・蓄積期間・連携時間、サービス提供時間などに関する課題解決が必要となっています。「金融イノベーション統合プラットフォーム」は、金融機関の専用端末と当社の専用サーバをネット

ワーク回線で接続し、金融ビッグデータを当社のサーバで分析、ポータルサイトを通じて金融機関によるビッグデータ活用を支援するための各種サービスを「より安全」「より迅速」「より確実」に提供します。



### 事例2 市場国際業務支援ソリューション

金融機関の市場国際業務では、業務改革・高度化や各規制対応のほか、グローバルベースでの国際プロジェクトのマネジメントといった新たな課題も生まれています。当社グループはこうした課題を解決するべく、市場国際業務、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、業務調査・分析からシステム運用・保守にいたる総合的ソリューションを提供するとともに、プロジェクトの立ち上げやマネジメントの支援も行っています。

# 提案活動

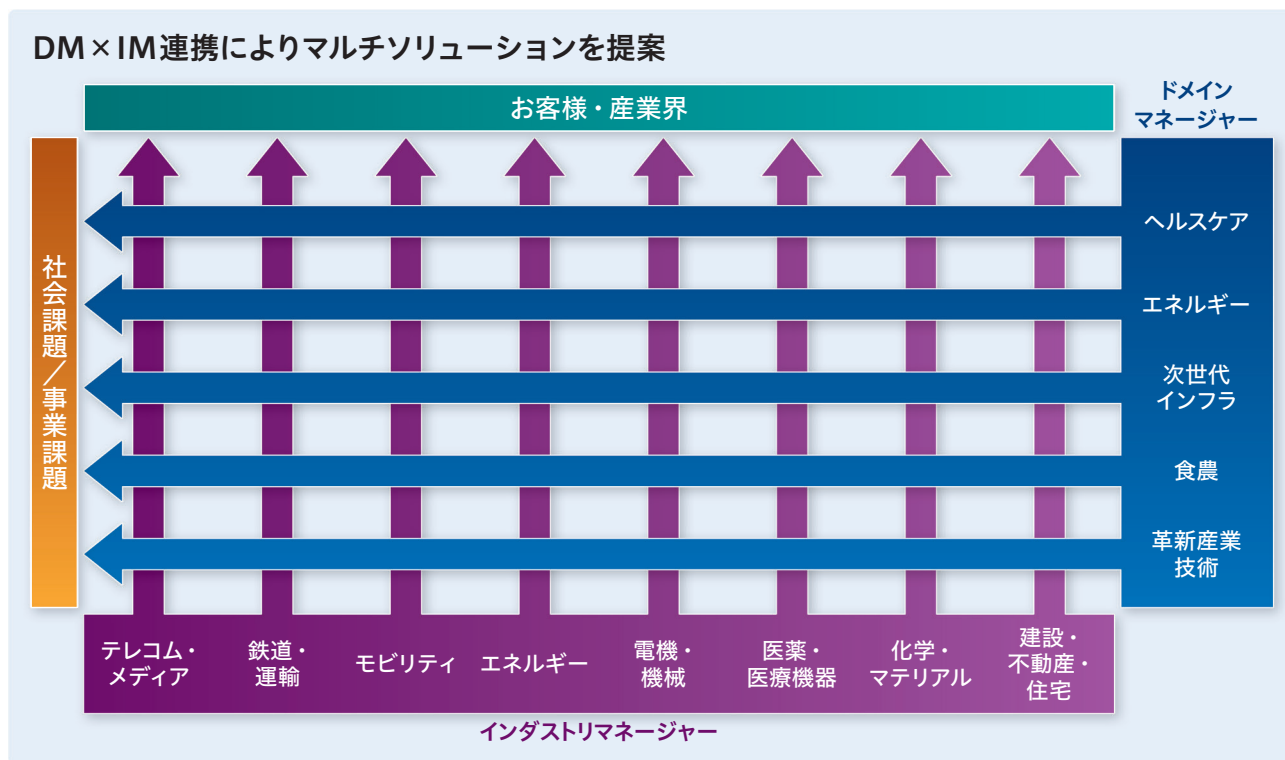
## お客様への提案

当社の事業活動とお客様の価値創造をつなぐのが、「提案活動」です。当社グループの強み(専門領域)と強みが発揮できる業界(成長領域)に基づいて、縦横無尽な体制を整備し、提案活動を行っています。

専門領域には、「ヘルスケア」「エネルギー」「次世代インフラ」「食農」「革新産業技術」を選び、各領域を統括

するドメインマネージャー(DM)を配置しています。成長領域では、「テレコム・メディア」「鉄道・運輸」「モビリティ」「エネルギー」などの業界を定め、インダストリマネージャー(IM)を任命しています。

DMとIMが密に連携することで、お客様の幅広いニーズに応える高度な提案活動を行っています。



## 取り組み事例

「エネルギー」IMは、国内の電力会社、ガス会社、再生可能エネルギーの新電力会社などに対して、横断的に当社グループのコンサルティングテーマを提案しています。また、政策・規制への対応や、ビッグデータ活用型ビジネスなど、短期から中長期視点にいたる幅広いニーズに応じてきました。

「蓄電池大国日本を展望する」という業界横断のセミナーには、エネルギー業界のみならず、モビリティ、電機、化学などさまざまな業界から200人を超える参加をいただき、活発な意見交換を行っています。



# 政策提言

## 2030年内外経済の中長期展望

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情報収集・分析に基づき、課題の明確化や方向性を展望することは、当社グループの重要な使命です。また、このような展望は、お客様にコンサルティング・ソリューションを提供する背景や前提条件にもなっています。

2014年より公表している「2030年内外経済の中長期展望」も、その一環としての取り組みです。社内の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。

2018年9月期には、長期的に世界経済を左右する潮流について、政治・地政学、経済、社会、技術の4つのカテゴリで整理し、それらを念頭に2030年までの世界経済を方向づける5つのトレンドを提示しました。研究成果は、中央省庁への政策提言やメディア・企業への発信をしており、多くの方々から好評をいただいています。

### 長期的に世界経済を左右する潮流

#### 政治・地政学

- ▶ 多極化する世界
- ▶ 国家資本主義国の広がり
- ▶ 集権と分権の相克
- ▶ 地政学リスクの複雑化(サイバー化など)

#### 経済

- ▶ アジアへの経済重心のシフト
- ▶ 米中・日印の逆転
- ▶ 若いイスラム経済圏の台頭
- ▶ 先進国と新興国との所得格差縮小

#### 社会

- ▶ 超高齢化社会の到来
- ▶ 拡大する国内格差と社会の分断
- ▶ 現実社会とサイバー社会の融合の加速
- ▶ シェアリングの加速による循環型社会の実現

#### 技術

- ▶ AI・IoT・ロボットの浸透
- ▶ 国・世界レベルでのデータ統合の加速
- ▶ 予防・超早期診断の進展と医療格差拡大
- ▶ エネルギー・食料問題の技術による解決
- ▶ 気候変動への注目の拡大

※「内外経済の中長期展望(2018-2030年度)」より

[www.mri.co.jp/news/press/teigen/027615.html](http://www.mri.co.jp/news/press/teigen/027615.html)

## 三菱総研DCSの取り組み

三菱総研DCSは、三菱総研グループのICTサービスの中心的な担い手として、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。社員一人ひとりがプロフェッショナルとして、お客様の事業の発展をご支援することを目指しています。今後もThink & Actの実行部隊として、三菱総合研究所とともにお客様の変革と価値創造を実現してまいります。



三菱総研DCS  
代表取締役社長  
円実 稔

### 事業方針

高度な政策・技術知見をもつ三菱総合研究所と、幅広いICTサービスが強みの三菱総研DCSが連携することで、コンサルティングからシステム構築・運用サポートまでを一貫して提供できる体制を整えています。

三菱総研DCSは、幅広いITサービスをラインナップするとともに、先進的技術を活用したソリューションにも力を入れています。60人を超えるデータサイエンティストによるアナリティクス事業や、大量データを高速かつ安定的に管理する先進的なストレージサービスの展開などで、多くの実績をあげています。

また、主力の金融分野においては、お客様の事業変革をサポートするパートナーとして、より高度な領域の開発案件を担っています。

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を図り、三菱総合研究所との連携により、幅広いお客様事業の発展に貢献していきます。

※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）

### 取り組み事例

ブロックチェーン技術を活用したデジタル地域通貨「近鉄ハルカスコイン」の実証実験では、三菱総合研究所によるシステム化のプランニングおよびマネジメントのもと、三菱総研DCSが開発とプライベートクラウド基盤の提供を担い、実験を成功裏に終わらせることができました。

また、情報集積・分析システムの構築においては、三菱総合研究所と協働して、コンサルティングからシステムの実装および運用までを担い、お客様のマーケティング活動の効率化を達成しました。

#### 「近鉄ハルカスコイン」の実証実験



店頭でのQRコードを読み取り、支払いをする様子



デジタル地域通貨のチャージ機

# パートナーとの連携

## 基本的な考え方

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、一貫したサービスを総合的に提供できるところに強みがあります。また、「中期経営計画2020」では、AIなどの先進技術を活用した新事業の創出にも重点的に取り組んでいます。事業拡大や新事業創出には、パートナーとの連携により、事業の3S（スコープ、スケール、スピード）を向上させることが重要になっています。今後とも、パートナーとの連携を積極的に進め、グループとしての総合力をさらに高めていきます。

### パートナー連携の基本方針

- ▶ ICT機能の強化：アジャイル開発<sup>※</sup>やパッケージ開発など、ICT機能のバリエーションを拡大
- ▶ 新事業の創出・拡大：サービス構築に必要な技術・知見やサービスの提供基盤（販路、アフターケア）などを強化
- ▶ 既存事業の高度化・拡大：事業領域・販路の拡大、生産性向上・新技術・リソースの強化

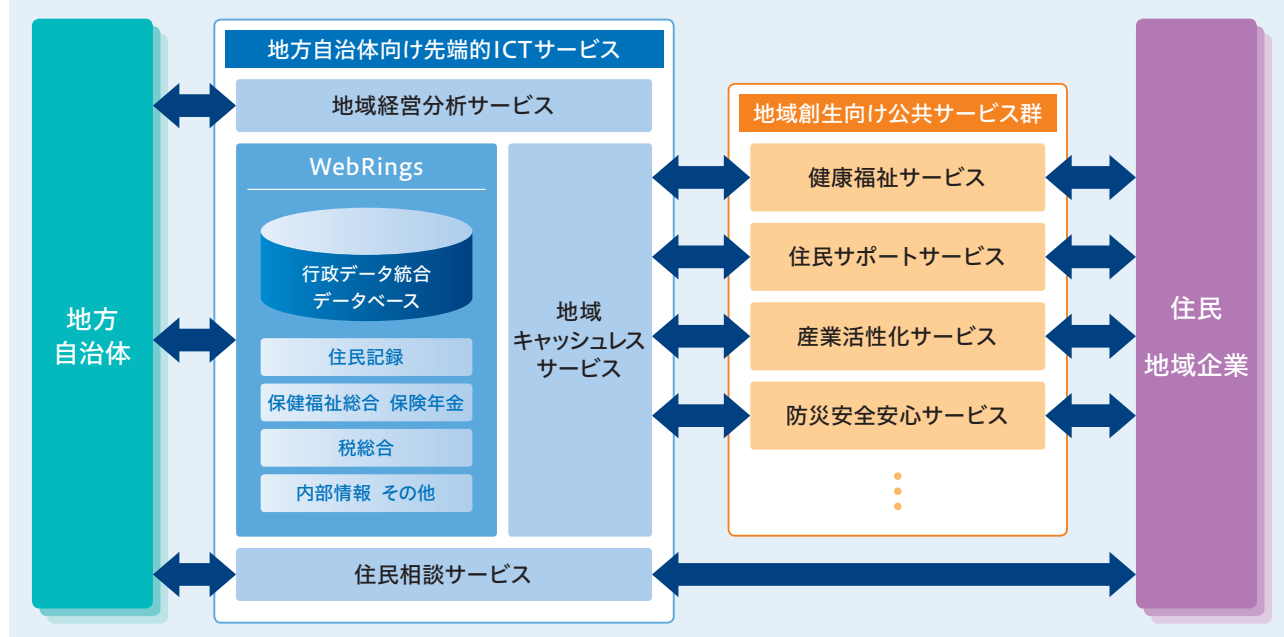
※アジャイル開発：設計・テストといったサイクルを短期間で実施・改善する開発手法

## 取り組み事例

2018年5月に株式会社アイネス(以下、アイネス)と業務・資本提携を行い、当社・アイネス双方が強みとする公共・金融分野を中心に、商品開発、営業チャネル、技術・ノウハウ、人財などで包括的な協業体制を築きました。今後は、先端技術を活かした新たなサービス提供を図っていきます。

また、パートナー企業各社とは、「三菱総研グループ・パートナー会」により、相互理解や新たな連携を促進しています。パートナー会は、当社グループとパートナー企業とのリレーションだけでなく、パートナー企業同士の新たな連携創出を目指しています。

### アイネスのWeb型総合行政情報システム「WebRings」を核とした公共サービス展開イメージ



# 研究開発

## 研究開発の推進

当社の研究開発は、社会課題を解決するプロセスを創造するとともに、中長期的視野での価値創出と人財育成を推進することを目的としています。

その実現のために、次の3つの運営方針を定め、総合的、統合的に研究開発を推進しています。

### ①将来を見る／先手を打つ

未来社会を構想・提言し、実現に向けた先行的な取り組みを推進する。

### ②共通情報基盤を作る

情報(技術、ナレッジ、手法など)の共通基盤を整備し、当社グループの事業を支える。

### ③組織をつなぐ

各組織の横通しによる総合力発揮、社外との連携推進をリードする。

## 研究開発推進体制～研究開発推進委員会と研究理事～

研究開発は、「研究開発部門」と全社横断的な「研究開発推進委員会」が中心となって推進しています。研究開発推進委員会は、研究開発部門のみならず、全社で実施している研究開発を統合的にステアリングし、当社グループの価値創造の最大化を図っています。

全社の研究レベルの向上をリードしているのは、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です。

複雑化・多様化する社会課題解決のためには、革新技术、政策・制度、ビジネスを統合的に組み合わせ、イノベーションを興していくことが必要です。研究理事・研究開発部門・研究開発推進委員会が三位一体となって、全社の研究レベルの高度化・具現化に取り組んでいます。



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  
研究開発部門長

大石 善啓

## 未来構想・提言研究

社会課題の解決策を構想する起点として、長期的な社会の潮流(革新技術、産業動向、生活者意識変化など)を俯瞰した上で、グローバルな視点から未来社会のあるべき姿・ありたい姿を描きます。その実現に向けて、多様な知を統合するとともに、共通・根源課題に着目したアプローチにより、課題解決策・社会実装策を構想します。

また、研究成果を活用し、多様な場、媒体による発信・提言を行っています。

2020年に当社は創業50周年を迎えますが、これを契機に、21世紀後半を視野に入れたグローバルな社会課題の解決策、具体的な社会実装策の構想・具現化への取り組みにも着手しています。

### 成果例 「フロネシス※」

2018年9月期には「食の新次元～飽和しない産業～」、「人生100年時代の医療～『患者主体』を実現するイノベーション～」をテーマに定期刊行物「フロネシス」を発行しました。

いずれも日本、そして、今後世界が直面する社会課題に対し、解決策と社会実装策を提言したものです。今後も時宜に合ったテーマを取り上げていきます。(P48参照)

※フロネシスは、未来を俯瞰し、未来への萌芽を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



2018年3月発行



2018年9月発行

## 事業構想研究

官民共創の重点分野を中心として、当該領域の将来の姿とそこにいたる道筋を描いた上で、当社グループの中長期の事業ターゲットと戦略を構想します。事業構想はリサーチ・コンサルティングサービスの新領域開拓から、他社との協業、当社自身が事業主体となる新事業まで、幅広い領域を対象としています。

2018年9月期は次世代インフラ、エネルギー、ヘルスケア・ウェルネス、食農分野への取り組みに着手しまし

た。今後、これらの分野での事業創出、社会実装に力を注ぐとともに、未来構想・提言研究などから導き出される新たな重点分野での取り組みに拡げていきます。また、事業創出、社会実装を加速・拡大するため、当社グループ内のみではなく、外部のステークホルダー、エコシステムとの共創も重視しています。

# オープンイノベーション

## オープンイノベーションによる未来共創

わが国は、課題解決先進国として、高い技術力・人財力により、世界に先駆けて直面した多くの難問を克服してきましたが、抜本的な課題解決には、さらに多くの知恵・アイデアや技術を活用した、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のハブ、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。

シンクタンクとして培った社会課題の本質の読解力、課題の設定力を活かし、幅広い英知、ネットワークを結び付け、社会実装につなげていくことが、私たちの役割です。

当社グループは、社会課題解決に向けて、オープンイノベーションによる「未来共創」を推進します。

## 未来共創イノベーションネットワーク

2017年4月に「未来共創イノベーションネットワーク (INCF※)」を発足しました。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であり、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はじめとする有識者の方々にご助言、ご協力をいただき、活動を進めています。

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つの社会課題分野を対象に、ビジネスアイデアのアクセラレーション、

会員間でのビジネスモデル共創、実証などを行い、イノベーション創出を推進しています。ま

た、SDGsの視点も加えて「イノベーションによる解決が期待される社会課題一覧2018年版」を作成・公表しました。セミナーなどでの発信にも力を注ぎ、社会課題解決エコシステムの拡大を図っています。

※Innovation Network for Co-creating the Future  
[incf.mri.co.jp](http://incf.mri.co.jp)



## プラチナ社会研究会

「プラチナ社会」-環境問題や高齢化など現代社会が抱える根本的な課題を解決した、モノも心も豊かで持続可能な社会-その実現に向けて「プラチナ社会研究会」では、約500の産学官会員が連携・協働を進めています。2010年4月の発足以来、課題や地域特性に即した多様なプラチナ社会モデルの構想・提言、社会的な潮流づくりを行ってきました。近年は、具体的な社会実装へ力を注いでいます。

2018年9月期は、地方創生への「逆参勤交代」構想の実証やAIを活用した自治体業務の効率化、新たな「フードビジネス」構想の発信、具現化など、多くの方々と「プラチナ社会」を共創する活動を展開しました。

[platinum.mri.co.jp](http://platinum.mri.co.jp)



## 事例 1

## INCF「ビジネス・アクセラレーション・プログラム2018」

2018年のプログラムには、110件のビジネスアイデアの応募をいただきました。2段階の審査を経て7チームのファイナリストを選出、さらに最終審査会で最優秀賞・三菱総研賞を選定しました。ファイナリストはいずれもインパクトの大きい社会課題を優れたビジネスソリューションで解決するチームです。他の会員企業も含め、社会課題解決エコシステムとして共創を進めていきます。

[incf-contest.mri.co.jp/report/2018.html](http://incf-contest.mri.co.jp/report/2018.html)



ビジネス・アクセラレーション・プログラム2018の表彰式での様子

## 事例 2

プラチナセミナー  
「食の未来－飽和しない産業『フードビジネス』」

未来構想・提言研究(「食の新次元－飽和しない産業」)を起点とした共創活動の一環として、プラチナセミナーを行いました。

農林水産省や企業などさまざまな関係者が参加し、産学官連携による「フードビジネス」の具現化、実装策などを活発に議論しました。

[platinum.mri.co.jp/seminar/seminar/index](http://platinum.mri.co.jp/seminar/seminar/index)

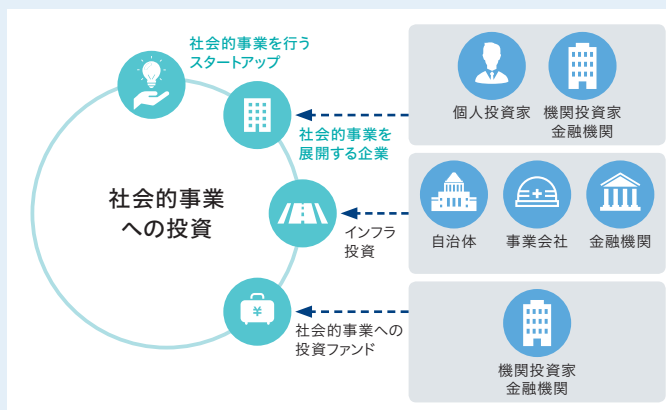


セミナー後に行われた昆虫食試食の様子

## 事例 3

## INCF「社会的インパクト評価手法の確立」ワーキンググループ

社会課題解決型事業の実装・拡大に向け、社会的インパクト投資への注目が高まっています。これを受けてインパクト評価のワーキンググループを設置し、社会課題解決に資金が流れにくい問題を構造化し、社会的な価値・インパクトを計測・評価する手法を開発しています。具体的な事例研究なども交えながら、今後、成果を公表していく予定です。



# 価値創造を支える仕組み

- 39 コーポレートガバナンス
- 43 コンプライアンス・リスクマネジメント
- 44 人財育成
- 46 経営マネジメントシステム
- 47 株主・投資家向けコミュニケーション
- 48 未来共創に向けた社会貢献



# コーポレートガバナンス

会社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上のためには、透明・公正かつ迅速・果断に意思決定を行うためのガバナンス体制が不可欠です。当社では、シンクタンクとしての特性を考慮しつつ、経営理念や経営管理体制を反映したコーポレートガバナンス・ガイドラインを制定し、実効的なコーポレートガバナンスの実現を目指しています。

コーポレートガバナンス向上への不断の取り組みを通じて、高い企業倫理を確立し、当社グループへの社会的信用を維持、向上すべく努めてまいります。

代表取締役常務  
コーポレート部門長  
松下 岳彦



## 基本的な考え方

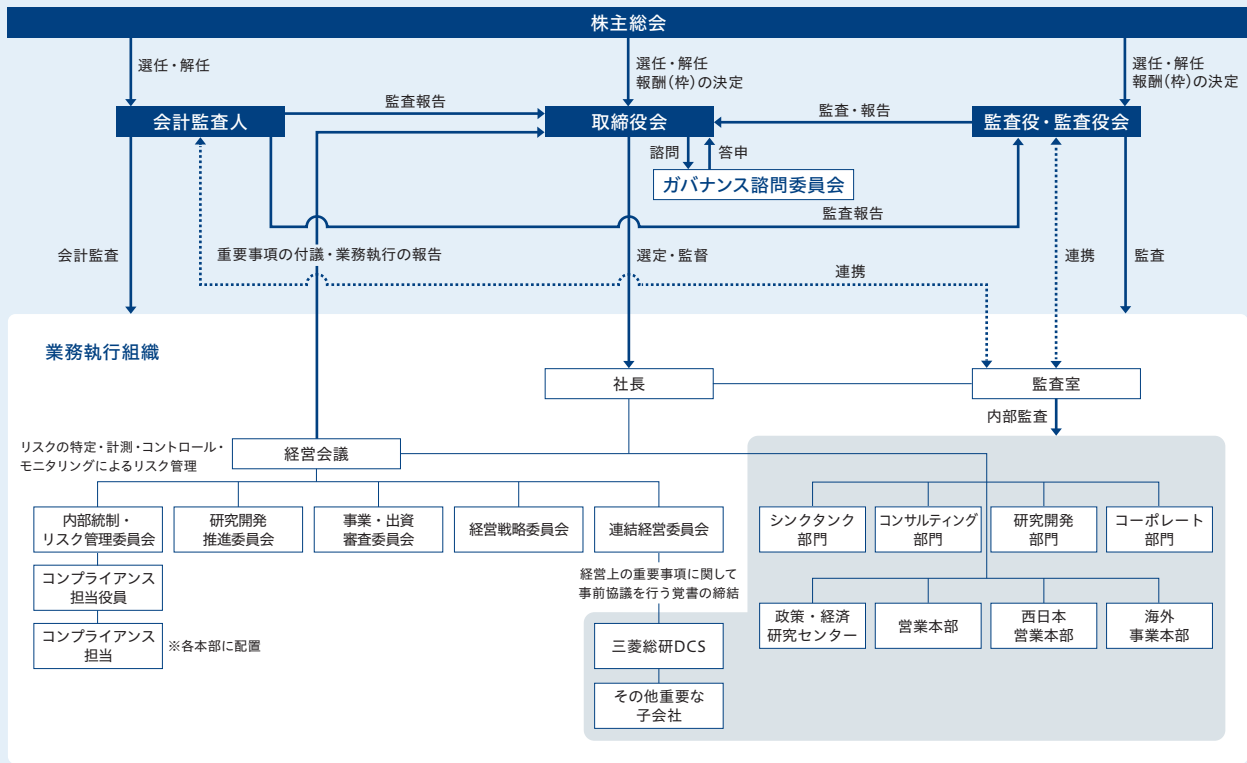
当社のコーポレートガバナンスの基本方針は、「経営理念」に基づき、社会価値・顧客価値・株主価値・社員価値の4つの価値の総体である「企業価値」を、持続的に向上させる活動の適正な実行を確保することです。

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、執行役員などが行っています。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、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(P43参照)」「三菱総合研究所コーポレートガバナンス・ガイドライン」「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、共通の価値観・倫理観としています。

[ir.mri.co.jp/ja/management/governance.html](http://ir.mri.co.jp/ja/management/governance.html)

## コーポレートガバナンス体制図



## コーポレートガバナンス強化施策の経緯

2016年 4月

- ▶ 三菱総合研究所コーポレートガバナンス・ガイドライン制定
- ▶ 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

2016年12月

- ▶ 役員への業績連動型株式報酬制度の導入
- ▶ 東京証券取引所が定めるコーポレートガバナンス・コードをすべて遵守している旨、コーポレートガバナンス報告書で開示

2018年12月

- ▶ 三菱総合研究所コーポレートガバナンス・ガイドライン改定
- ▶ 相談役制度を廃止

[ir.mri.co.jp/ja/management/governance.html](http://ir.mri.co.jp/ja/management/governance.html)

## 取締役会・役員体制・ガバナンス諮問委員会

当社の取締役会は、取締役8人（うち社外取締役3人）で構成され、取締役会などを通じて、企業価値向上の助言や経営全般の監督、透明性向上の役割を果たしています。

社外取締役は、他企業の経営経験者、弁護士によって構成され、それぞれの知見・経験に基づく高い視点と広い視野から、積極的な発言、適切な指摘などが行わ

れています。

取締役会の諮問機関としては、「ガバナンス諮問委員会」を設置し、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、取締役会に答申を行っています。

また、意思決定と業務遂行責任の明確化を図るために、執行役員制度を導入しています。

## 取締役会の実効性分析・評価

当社は、取締役会の実効性を高めるために、毎年ガバナンス諮問委員会でレビューを行い、その結果をもとに取締役会で分析・評価し、運営の改善につなげています。2018年の分析・評価の結果、当社取締役会は、取締役・監査役に対する情報提供や活発な議論などを通じ、監督機能を発揮する体制が整備されており、適切にその機能を果たしていることが確認されました。

また、昨年の分析・評価の結果を踏まえ、取締役会運営・資料・説明内容などの改善を図ってきた結果、取

締役・監査役に対する情報提供は着実に進んでいることが確認されました。

一方で、取締役会の実効性をさらに向上させるためには、事業・重点テーマなど具体的な活動内容や課題・リスクに関する情報の拡充、後継者計画への関与などが重要と認識しています。

当社は、今後とも取締役会の実効性向上に向けて、ガバナンス諮問委員会での分析・評価も踏まえて、継続的な改善を図っていきます。

## 社外役員の独立性判断基準

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

### 社外役員の独立性判断基準

#### (1) 主要な取引先

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

#### (2) 専門家

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

#### (3) 以下のいずれかの該当者（重要でない者を除く）

- の近親者
- (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)又は当社の業務執行者に該当していた者

## 取締役会議長メッセージ

当社の取締役会は、社内・社外計8人の取締役で構成しています。社外取締役の皆様には、大所高所の見地から適切なお意見・ご指導をいただき感謝しています。

経営陣には、総合研究所グループとして公共的な使命を果たす一方、株式会社としての事業成長を両立させること、人と組織の持続的な成長を図りつつ、事業・業績面で多様なステークホルダーの皆様のご満足を高めることなど、常にバランスの取れた考慮、判断が求められます。そうしたなかで、社外の中立な視点と幅広いご見識に基づくご指摘には、ハッと気づかされることが少なくありません。

今後とも適切なお指導をいただくため、事業や研究の実態に関し、平素からより多くの情報をご提供し、理解を深めていただくことが、経営陣の使命だと考えます。

取締役会長

大森 京太



## 社外取締役メッセージ

当社は、三菱創業100周年を記念して、「時代をリードする学際的な研究機関」としての期待を担って設立され、シンクタンクとして事業を展開してきました。最近では社会実装まで取り組む方向性を打ち出しており、女性の活躍を推進する職場環境の整備にも取り組んでいます。

IoTやAIなどの先端的な科学技術が広く急速に進歩して行く中、シンクタンクに対する社会の要請は変化しており、当社もこうした期待の変化に敏感に対応して行く必要があると感じています。

取締役会でも、事業計画・投資戦略だけでなく、新たな価値創造などについて議論をする機会が増えています。当社の企業価値向上と社会課題解決の両立を目指して、取締役会で自由闊達に議論を行っていきたいと考えています。

社外取締役

曾田 多賀



# コンプライアンス・リスクマネジメント

## コンプライアンス

当社グループは、コンプライアンスを企業活動の基礎、重要な経営課題と捉え、「行動規準」を制定してグループ全体で共有しています。

コンプライアンスの実効性を高めるためには、具体的な事例を活用した社員教育を継続的に行うとともに、内部通報・相談制度を設け、コンプライアンスに反す

る行為を発見した場合には看過することのないよう指導を行っています。

また、当社グループは、市民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、一切の関係を遮断しています。

### 行動規準

1. 多様で高度な専門性にに基づき総合力を発揮し、高品質で創造的な成果を通じて社会に貢献します。
2. 社会の持続的発展を目指して、地球環境に配慮した活動をおこないます。
3. 常に社会的な説明責任を果たしうる公明正大な企業活動をおこないます。  
反社会的な勢力には毅然とした態度で臨み、一切の関係を遮断します。
4. 第三者の知的財産権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。
5. 法令、社内ルールを遵守するとともに、社会的規範も尊重します。
6. 人権を尊重し、いかなる差別もおこなわず、偏見に与しません。
7. 機密保持、情報管理を徹底し、社内情報ならびに社外から得た情報を適切に管理します。
8. 公私を峻別し、特定の組織や個人のみを利する行動は厳に慎みます。
9. 社会人として礼節・見識をもって行動します。

上記行動規準に反する行為を看過しません。

[www.mri.co.jp/company/info/guideline.html](http://www.mri.co.jp/company/info/guideline.html)

## リスクマネジメント

当社グループは、予兆感知による未然防止を目的とした総合リスク管理システム(ARMS<sup>※1</sup>)を導入し、各社が能動的なリスクの把握と迅速な対応を行っています。具体的には、個別案件の進捗情報を一元的にモニタリングして、リスク情報の見える化を進め、課題の早期発見・早期対応に取り組んでいます。

危機時の対応については、事業継続マネジメント

(BCM<sup>※2</sup>)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仕組みを整えています。

※1 ARMS: Advanced Risk Management System

※2 BCM: Business Continuity Management

# 人財育成

## 基本的な考え方

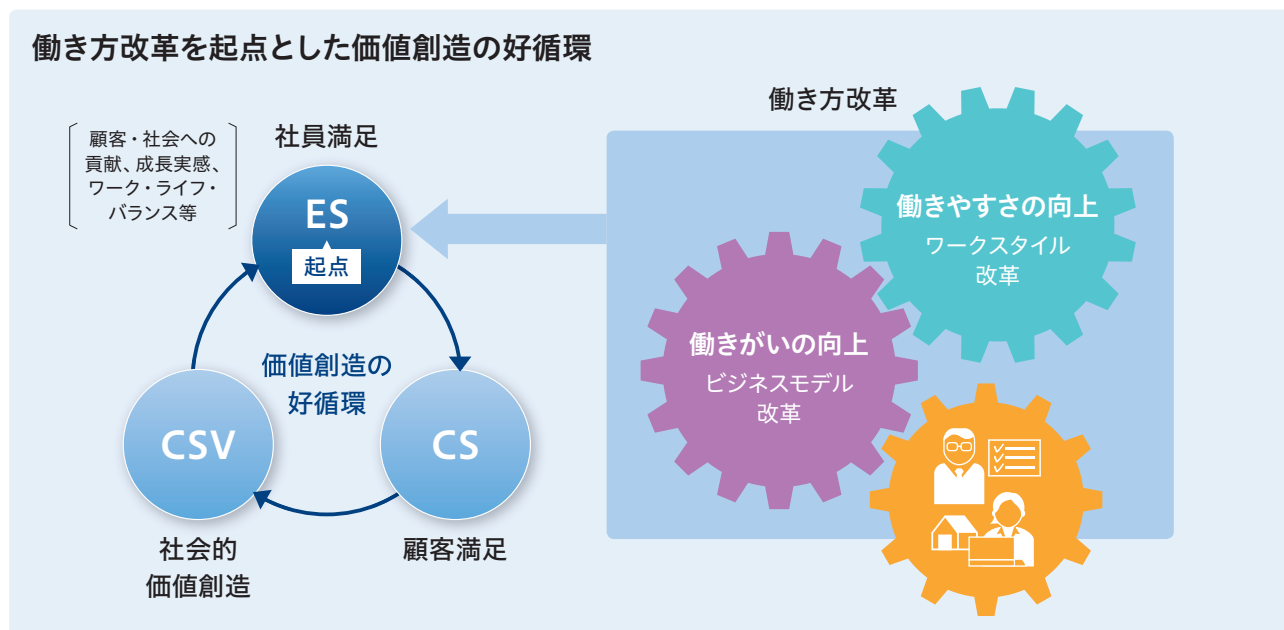
当社グループの競争力の源泉は、人財の質にあります。事業の中核を担う優秀な人財の確保・育成は、経営戦略を達成するための重要な鍵を握っており、中長期的な視点に立って計画的に取り組んでいます。人財育成にあたっては、人財育成プログラムの充実、

人財への投資を積極的に行うとともに、就業環境の整備などによる働きやすさの向上、事業戦略とリンクした働きがいの向上を、同時に進めています。また、企業競争力強化の観点から、ダイバーシティの推進にも力を入れています。

## 企業発展の起点としての働き方改革

当社グループは、「中期経営計画2020」の3大改革にも位置づけている「働き方改革」を、企業発展の起点として捉えています。働き方改革による社員満足度(ES)の向上が、お客様満足度(CS)の向上につながり、さらには事業による社会課題の解決(CSV)に貢献するという価値創造の好循環によって、企業の発展が達成されるという考え方です。

働き方改革は、効率的で生産性の高い、働きやすい環境の整備だけでなく、働きがいを高めることを目指しています。事業ポートフォリオ改革、ビジネスモデル改革によって、社会へのインパクトが大きい、あるいは社会やお客様の価値創造が大きい案件の開拓を目指します。働き方改革で生まれた時間は、未来共創のための人財・研究開発に投資し、人と組織の持続的成長を支援します。



## 高度プロフェッショナル人財の計画的育成

当社グループは、時代と環境の変化に、自己変革で対応できるプロフェッショナル人財の育成を目指しています。OJT(オンザジョブトレーニング)をはじめ、基礎力を養う階層別研修、構想力・提言力・実装力を身に

つける各種専門研修のほか、当社グループ内では習得できない知見・実事業経験を積むための社外派遣制度、海外の大学や専門機関への留学プログラムなども整備しています。

### 育成出向・派遣および留学先の実績(2018年)

大学・研究機関	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ INSEAD<sup>※1</sup></li> <li>▶ 国立がん研究センター</li> <li>▶ スタンフォード大学</li> <li>▶ カリフォルニア大学サンディエゴ校</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 東京大学</li> <li>▶ IMD<sup>※2</sup></li> <li>▶ オークリッジ国立研究所<sup>※3</sup></li> </ul>	など
民間企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ トヨタ自動車</li> <li>▶ JR九州</li> <li>▶ 日本IBM</li> <li>▶ 三菱地所</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 三菱商事(本社/北米/ベトナム)</li> <li>▶ 三菱電機</li> <li>▶ キリンホールディングス</li> <li>▶ 三菱ケミカルホールディングス</li> </ul>	など
国際機関	▶ 国際連合工業開発機関(UNIDO)		

※1 INSEAD: フランスなどに拠点をもつビジネススクール

※2 IMD: スイスなどに拠点をもつビジネススクール

※3 オークリッジ国立研究所: 米国エネルギー省管轄の科学技術・エネルギーに関する研究所

## 働きやすい環境づくり・ダイバーシティへの取り組み

当社グループは、「多彩な個性による総合力の発揮」を経営理念としており、すべての社員がワーク・ライフ・バランスを保ち、生き生きと働ける環境の整備を進めています。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づけています。

女性の活躍については、経団連に「女性の役員・管理職登用に係る自主行動計画」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。社内では、マネージャー層を対象とした研修の実施、採用における女性比率目標の設定、サクセッションプランにおける女性活躍の全社的検討など、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」ことの実現を目指していきます。



「えるぼし」認定マーク

### 当社の女性活躍の状況

管理職およびプロジェクト・マネージャーに占める女性比率 (うち、本部長に占める女性比率)	13.8% (16.6%)
新卒採用した従業員に占める女性比率(2018年9月期末実績)	41.1%

# 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

当社グループは、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<sup>※1</sup>)、品質マネジメントシステム(QMS<sup>※2</sup>)、環境マネジメントシステム(EMS<sup>※3</sup>)を導入しています。これら3つのシステムを総合的に運用することにより、社会貢献、業務改善、品質・生産性の向上、コンプライアンス強化などを進めています。

各種マネジメントシステムは、定期的にレビューを行い、PDCA(Plan→Do→Check→Action)サイクルを回すことで、システムの継続的な改善を行っています。PMSでは、お客様などからお預かりする個人情報を適切に扱うため、プライバシーマークを取得して厳重な管理を行っています。

QMSでは、各部署とQMS所管部署が連携して、全社を挙げた品質向上の取り組みを進めています。この一環として、お客様満足度調査を継続的に実施し、調査結果を品質向上・改善策に反映して、さらなるお客様満足度の向上に努めています。

EMSでは、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およびCO<sub>2</sub>排出量を定期的にモニタリングし、その結果を社内にフィードバックして、さらなる負荷の軽減につなげています。

- ※1 PMS : Personal information protection Management Systems
- ※2 QMS : Quality Management System
- ※3 EMS : Environmental Management System

## 情報セキュリティ

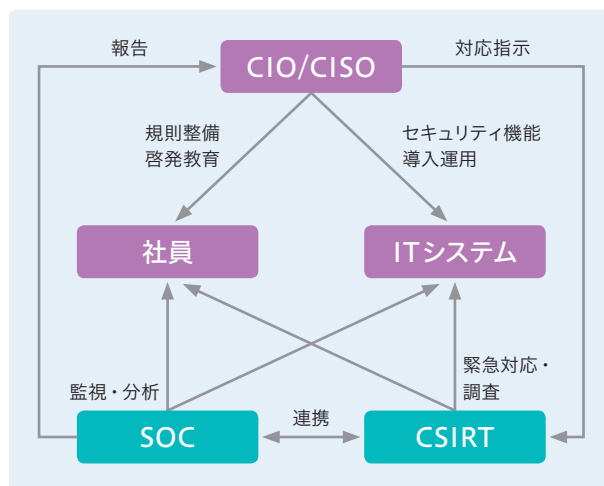
情報サービス産業に属する当社グループにとって、情報セキュリティは、守りの要であり、企業活動の信頼の源といえます。

情報セキュリティは、外部からの攻撃に対する防御と、内部からの情報漏洩対策の両面から対策を打つ必要があります。外部からの攻撃は激しさを増す一方であり、また手口も巧妙化しています。

最高情報セキュリティ責任者(CISO<sup>※1</sup>)のもと、高生産性、高機能性、高安全性を実現するICTの高度活用に向け、情報システムおよび制度の改善を進めています。CSIRT<sup>※2</sup>、SOC<sup>※3</sup>の体制整備、セキュリティソフト導入・多重防御態勢構築、社員への模擬訓練など、ハード・ソフトの両面から強化を図っていますが、今後も継続的かつ計画的に施策を進めていきます。

情報漏洩対策についても、秘密情報の管理、コンピュータの挙動検知、社員教育など、多面的な強化策を実施しており、今後も継続的にレベルアップを進めていきます。

- ※1 CISO : Chief Information Security Officer
- ※2 CSIRT : Computer Security Incident Response Team  
ウイルス感染、不正アクセス、情報漏洩のコンピュータ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
- ※3 SOC : Security Operation Center  
コンピュータ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、ネットワーク機器等)・セキュリティ機器(ファイアウォール、侵入検知システム等)などのログ監視・分析を行う組織・部署





# 株主・投資家向けコミュニケーション

## 基本的な考え方

株主・投資家の皆様には、適時・適切な情報開示を行うとともに、コミュニケーションの充実を目指したIR活動を実施しています。

ステークホルダーとのコミュニケーションにあたっては、すべてのステークホルダーに対して、「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、フェアディスクロージャーポリシーに配慮した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即して適正に行います。
- (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。

[ir.mri.co.jp/ja/policy.html](http://ir.mri.co.jp/ja/policy.html)

## コミュニケーションの充実

第49回定時株主総会（2018年12月）においては、映像などを用いてわかりやすい事業報告に努めるとともに、その結果は即日当社公式サイトに公開いたしました。「株主向け報告書」は年2回発行し、業績説明のみならず、事業・提言活動などの具体的な取り組み事例をわかりやすい形で伝えるとともに、株主アンケートを実施することで、株主の皆様とのコミュニケーションに努めています。2018年のアンケートでは、当社グループの中期経営計画や事業内容への理解が深まったとの感想をいただく一方、さらなる積極的な提言への期待が寄せられています。

本決算と第2四半期決算（中間決算）時には、機関投資家・アナリストを対象とした決算説明会を開催し、社長から直接、業績や計画の背景などを説明しています。また、当社公式サイト「投資家情報」のページでは、決算短信、有価証券報告書、適時開示資料、決算説明資料などを一覧で掲載しています。

[ir.mri.co.jp/ja/index.html](http://ir.mri.co.jp/ja/index.html)

第49回  
定時株主総会  
招集ご通知

2018年12月20日（木曜日）  
午前10時（受付開始予定 午前9時）

東京都千代田区丸の内二丁目10番3号  
当社 本社4階会議室

決議事項  
第1号議案 剰余金配分の件  
第2号議案 取締役6名選任の件  
第3号議案 監査役1名選任の件

※議決権行使はインターネットによる  
議決権行使期間  
2018年12月19日（日）18時～  
午後5時15分まで

MRI 株式会社三菱総合研究所

## 未来共創に向けた社会貢献

当社グループは、社会やお客様の価値創造を通じて社会課題の解決に貢献し、輝く未来を共創することを目指しています。私たちの日々の事業活動そのものが、社会への貢献に結び付いているといえます。

人財を事業の根幹に据える企業グループとして、未来共創の観点から、業務を通じた知見や情報、未来の「あるべき姿」を広く社会に発信しているほか、将来を担う人財の育成や、社会課題の解決に取り組む国際的な団体への賛同・支援などを行っています。

### 情報発信による未来共創

#### 未来読本「フロネシス」

当社の研究開発成果を発信する媒体として、未来読本「フロネシス」を発行しています。フロネシスは、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ており、以下のテーマで発行しています。

- ▶ PHRONESIS 19号：人生100年時代の医療 ～「患者主体」を実現するイノベーション～（2018年9月）
- ▶ PHRONESIS 18号：食の新次元 ～飽和しない産業～（2018年3月）
- ▶ PHRONESIS 17号：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9月）
- ▶ PHRONESIS 16号：事業創造の大転換（2017年3月）
- ▶ PHRONESIS 15号：100億人の未来を変える 日本人のちから（2016年7月）
- ▶ PHRONESIS 14号：働きかたの未来（2015年12月）

[www.mri.co.jp/opinion/magazine/index.html](http://www.mri.co.jp/opinion/magazine/index.html)

#### 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。

[www.mri.co.jp/opinion/mreview/index.html](http://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、メディアとの定期的な交流を行っています。

2018年9月期は、メディア懇談会（年1回開催）で、10のテーマ（内外経済の中長期展望、エネルギー需給大改革、産業界に広がるAI活用など）に分かれて、133人の報道機関の方々と意見交換を行いました。また、メディア意見交換会は計23回開催し、参加者は延べ500人を超えました。

## 地域・ステークホルダーへの貢献

### 社会・地域への貢献

社会・地域に向けた社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、社員が災害ボランティア活動を行う際の支援制度の運用まで多岐にわたります。また、グループ各社では、職場献血をはじめ、ペットボトルキャップ収集、書籍のリユース、使用済み切手・カードの提供などの社会貢献活動にも積極的に取り組んでいます。

### ステークホルダーの理解促進

お客様、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を行っています。例えば、お客様経営層向けには、旬のテーマを取り上げる「三菱総研フォーラム」を開催しています。社員・家族向けには「ファミリーデー(家族参観日)」を実施し、社員と家族の交流を促しています。

## 人財育成に対する社会貢献

### 未来共創塾

次世代を担う中高生に、夢のある未来社会の姿を考え描く機会を提供する「未来共創塾」を開催しています。

2018年9月期は、5回にわたって学生(226人)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。

### 未来共創塾 開催状況(2018年9月期)

学校名(対象学年)	開催日	テーマ
兵庫県立姫路東高等学校 (高校2年生10人)	2017.10.3	首都圏研修・先輩からのメッセージ 学ぶこと・働くこと
千代田区立九段中等教育学校 (中学1年生159人)	2017.10.6	課題解決の方法に関するワークショップ
山形県立山形東高等学校 (高校2年生20人)	2017.10.25	首都圏研修・先輩からのメッセージ 学ぶこと・働くこと
大分県立杵築高等学校 (高校2年生15人)	2017.12.5	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 (高校2年生22人)	2018.7.31	首都圏研修・先輩からのメッセージ 学ぶこと・働くこと

### 大学教育への協力

広く大学教育に貢献することを目的に、社員を大学・大学院へ講師として派遣しています。また、国内大学からのインターンシップ受け入れ(2018年9月期 201

人)に加えて、海外大学からも受け入れており、2018年9月期はカリフォルニア大学サンディエゴ校、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人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

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(ASEAN10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年から実施しています。

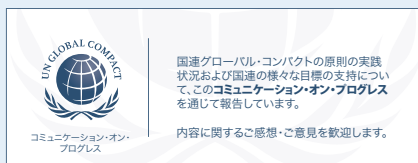
2018年までに、タイ、インドネシア、ベトナム、マレーシア、ミャンマー、インドの6カ国から計21人の留学生に対して奨学金を提供しました。今後は当該制度のOB・OGとの交流をさらに深め、アジア諸国と日本の発展に貢献できるよう活動を進めていきます。

## 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、職員を研修研究員として受け入れています。当社社員とともに調査・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。

1983年の開始以来、約50の地方自治体などから、延べ450人以上に参加いただいています。

## 国際団体を通じた貢献



### 国連グローバル・コンパクト

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・コンパクトに署名・参加しました。2018年9月期はグローバル・コンパクト・ネットワークジャパンの8分科会に15人が参加し、CSV分科会、女性のエンパワーメント原則(WEPs)分科会の幹事を務めました。



### 気候変動イニシアティブ

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。



### コンシューマー・グッズ・フォーラム(CGF)

2018年9月期、当社は新たにコンシューマー・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。

# 会社情報

52 会社概要

54 過去10年間の主要財務データ

# 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 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	891人(単体) 3,918人(連結) (2018年9月30日現在)
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

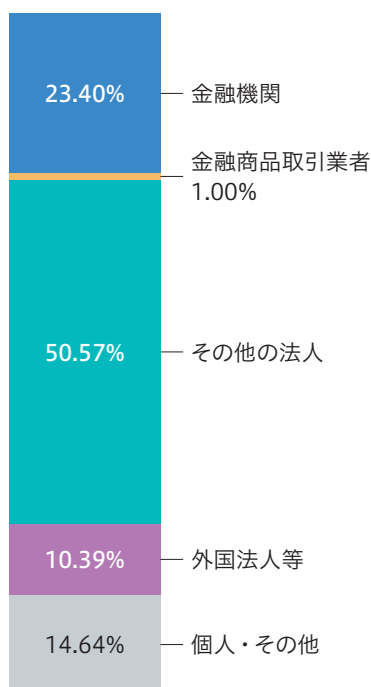
## 株式の状況 (2018年9月30日現在)

発行可能株式総数 60,000,000株

発行済株式総数 16,424,080株

株主数 4,214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(%)
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	713,980	4.34
三菱マテリアル株式会社	698,300	4.25
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
AGC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」が保有する当社株式(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	28	0.66	3,842	23.40
金融商品取引業者	30	0.71	164	1.00
その他の法人	111	2.63	8,305	50.57
外国法人等	162	3.85	1,706	10.39
個人・その他	3,883	92.15	2,404	14.64
合計	4,214	100.00	16,424	100.00

(注) 株数は百の位を切捨て

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

本社所在地	〒140-8506 東京都品川区東品川四丁目12番2号
設立年月日	1970年7月10日
代表者	代表取締役社長 円実 稔 代表取締役専務 多和田 豪 代表取締役専務 鎌形 太郎
資本金	60億5,935万円
従業員	2,091人(単体) 2,786人(連結) (2018年10月1日現在)
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

## エム・アール・アイ ビジネス株式会社 MRI Business, Inc.

本社所在地	〒100-6105 東京都千代田区永田町二丁目11番1号 山王パークタワー5階
設立年月日	1970年10月1日
代表者	代表取締役社長 近藤 和憲
資本金	6,000万円
従業員	40人(2018年10月1日現在)

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

本社所在地	〒100-6105 東京都千代田区永田町二丁目11番1号 山王パークタワー5階
設立年月日	1984年5月31日
代表者	代表取締役社長 小川 俊幸
資本金	6,000万円
従業員	143人(2018年10月1日現在)

## 過去10年間の主要財務データ

	2009年9月期	2010年9月期	2011年9月期
<b>業績(百万円)</b>			
売上高	73,481	73,323	72,503
営業利益	5,444	4,875	2,537
経常利益	5,573	5,030	2,905
親会社株主に帰属する当期純利益	2,979	2,516	1,255
<b>財政状態(百万円)</b>			
総資産	49,396	51,531	53,185
純資産	32,535	33,868	35,366
<b>キャッシュ・フロー(百万円)</b>			
営業活動によるキャッシュ・フロー	3,375	4,931	4,247
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 4,390	△ 4,079	△ 1,889
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,502	△ 895	△ 1,124
<b>財務・経営指標(%)</b>			
自己資本比率	56.1	56.8	56.3
自己資本当期純利益率(ROE)	11.7	8.8	4.2
売上高経常利益率	7.6	6.9	4.0
配当性向	15.6	26.1	39.2
<b>1株当たり情報(円)</b>			
1株当たり当期純利益(EPS)	192.48	153.22	76.45
1株当たり純資産(BPS)	1,687.79	1,783.02	1,822.74
1株当たり年間配当額	30.00	40.00	30.00
<b>株価指標(倍)</b>			
株価収益率(PER)	13.04	10.96	18.13
<b>期末従業員数(人)</b>			
合計	3,089	3,159	3,408



	2012年9月期	2013年9月期	2014年9月期	2015年9月期	2016年9月期	2017年9月期	2018年9月期
	75,365	81,127	87,400	85,354	86,904	89,466	90,250
	3,091	5,370	6,079	5,552	5,495	5,731	4,963
	3,262	5,566	6,442	5,813	5,877	6,258	5,364
	1,140	2,885	3,405	3,692	3,425	3,833	3,402
	56,088	61,047	65,354	67,094	71,777	75,654	78,600
	36,458	40,115	42,155	44,134	46,910	50,395	53,284
	4,157	5,518	5,056	7,778	5,052	6,582	7,013
	△ 3,165	△ 3,216	△ 5,733	△ 1,608	△ 996	△ 5,368	△ 3,129
	△ 830	△ 787	△ 1,127	△ 1,319	△ 1,335	△ 2,164	△ 1,826
	55.1	55.7	55.9	57.3	56.9	57.8	59.1
	3.7	8.9	9.7	9.9	8.6	9.1	7.5
	4.3	6.9	7.4	6.8	6.8	7.0	5.9
	43.2	19.9	21.7	24.5	31.2	31.9	40.6
	69.45	175.67	207.36	224.83	208.55	235.08	209.46
	1,882.39	2,072.18	2,222.92	2,340.10	2,488.48	2,692.31	2,859.70
	30.00	35.00	45.00	55.00	65.00	75.00	85.00
	23.89	12.16	13.21	13.07	15.20	14.10	20.91
	3,423	3,458	3,580	3,659	3,741	3,842	3,918



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



この印刷物は、適切に管理された森林で生産された木材を原料に含む「FSC®  
認証紙」と、有害な廃液をださない「水なし印刷」、揮発性有機化合物（VOC）  
成分を含まない環境に配慮したNon-VOCインキを使用しています。

株式会社三菱総合研究所  
〒100-8141  
東京都千代田区永田町二丁目10番3号  
TEL. 03-6705-6000(広報部)  
www.mri.co.jp  
発行：2019年3月