



# 第52回 定時株主総会 招集ご通知

株主皆様の感染防止を第一に、株主総会へのご来場はお控えいただき、極力郵送又はインターネットによる議決権の事前行使をお願いいたします。株主総会当日の様子は、ご自宅等でもご覧いただけるようインターネットによるライブ配信を実施いたします。加えて、専用サイトにて事前にご質問をお受けいたします。詳細は7頁「ライブ配信及び事前のご質問受付についてのご案内」をご覧ください。

なお、会場では以下の感染予防措置を予定しております。

- 会場内のお座席は間隔を広く取っており、前年同様ご用意できる席数が限られております。ご来場いただいても入場をお断りさせていただく場合がございます。
- 受付でのアルコール消毒、マスクの着用、検温へのご協力をお願いいたします。
- 前年に続き、記念品及びお飲み物はご用意しておりません。

当社株主総会における感染防止策等の詳細や運営に関する最新情報は、当社ホームページをご確認ください。

<https://ir.mri.co.jp/ja/stock/meeting.html>

日時

2021年12月17日（金曜日）  
午前10時（受付開始予定：午前9時）

場所

東京都千代田区永田町二丁目10番3号  
当社本社4階会議室

決議  
事項

第1号議案 剰余金処分の件  
第2号議案 取締役8名選任の件

**MRI**

三菱総合研究所

証券コード：3636

# 経営理念

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

## ミッション

### 当社の果たすべき普遍的な使命

社会課題を解決し、豊かで持続可能な未来を共創する

## ビジョン

### 当社の目指す姿

未来を問い続け、変革を先駆ける

## コミットメント

### 当社の約束

- 1. 研鑽** 社会や顧客への提供価値を磨き続ける
- 2. 知の統合** 知の結節点となり、多彩な知をつなぐ
- 3. スタンス** 科学的知見に基づき、あるべき未来への道筋を示す
- 4. 挑戦** 前例にとらわれず、社会の変革に挑戦する
- 5. リアリティ** 責任を持って実現に取り組む

## 目次

第52回定時株主総会招集ご通知	3	事業報告	25
議決権行使方法のご案内	5	連結計算書類・計算書類	49
株主総会参考書類	9	監査報告書	53

## 株主の皆様へ

株主の皆様には平素格別のお引き立てとご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

当社は1970年に三菱創業100周年の記念事業として設立以来、豊かで持続的な未来社会の実現を目指してまいりました。昨年の創業50周年を機に刷新した経営理念のもと、2023年を目標年次とした「中期経営計画2023」を策定し、取り組みを進めております。

2021年9月期は、中期経営計画2023の初年度として、「VCP（価値創造プロセス）経営」「連結経営」「新常態経営」の3つの基本方針のもと取り組んだ結果、これに沿ったDX（デジタル・トランスフォーメーション）関連、新型コロナウイルスに関わるAIシミュレーションなど大型案件を遂行し、グループ全体として初めて売上高1,000億円超を達成しました。

中期経営計画2年目となる今期は、財務に加え、非財務・社会価値それぞれの向上・目標達成に向けてさらに前進してまいります。引き続き豊かで持続可能な未来の共創を使命として、あるべき未来を問い続け、社会課題を解決し、社会の変革を先駆けてまいります。今後とも当社グループにご理解とご支援を賜りたく、宜しく申し上げます。

2021年12月



代表取締役社長 森崎 存

### 2021年9月期業績

売上高

1,030 億円

前年度比 12.0% ↑

経常利益

75 億円

前年度比 9.8% ↓

親会社株主に帰属する  
当期純利益

50 億円

前年度比 29.4% ↓

株主各位

東京都千代田区永田町二丁目10番3号

株式会社三菱総合研究所

代表取締役社長 森崎 孝

## 第52回定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

さて、当社第52回定時株主総会を右記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、本年の株主総会につきましては、株主総会当日のご来場をお控えいただき、極力郵送又はインターネットによる事前の議決権行使をお願い申し上げます。

後記の株主総会参考書類をご検討のうえ、5～6頁の「議決権行使方法のご案内」に従い、**2021年12月16日（木曜日）午後5時15分までに**議決権をご行使くださいますようお願い申し上げます。

敬具

### 議決権行使方法のご案内



#### 郵送による議決権行使の場合

同封の議決権行使書用紙に賛否をご表示のうえ、

**2021年12月16日（木曜日）午後5時15分までに**到着するようご送付ください。



#### インターネットによる議決権行使の場合

当社の指定する議決権行使サイト (<https://evote.tr.mufg.jp/>) において、賛否をご入力の上、

**2021年12月16日（木曜日）午後5時15分までに**議決権をご行使ください。

6頁の「インターネットによる議決権行使のご案内」をご参照ください。

## 記

**1 日時**

2021年12月17日（金曜日）午前10時

**2 場所**

東京都千代田区永田町二丁目10番3号 当社本社4階会議室

**3 目的事項****■ 報告事項**

2021年9月期（2020年10月1日から2021年9月30日まで）事業報告、連結計算書類及び計算書類並びに会計監査人及び監査役会の連結計算書類監査結果報告の件

**■ 決議事項**

第1号議案 剰余金処分の件

第2号議案 取締役8名選任の件

**4 議決権の行使に関する事項**

- (1) 代理人により議決権を行使される場合は、議決権行使書用紙とともに代理権を証明する書面を、会場受付にご提出ください。なお、代理人は、当社定款の定めにより、議決権を有する株主様1名とさせていただきます。
- (2) 郵送による議決権行使において、各議案に賛否の記載がない場合は、各議案について賛成の意思表示をされたものとして取り扱わせていただきます。
- (3) 郵送とインターネットにより重複して議決権を行使された場合は、インターネットによる議決権行使の内容を有効とさせていただきます。
- (4) インターネットにより複数回にわたり議決権を行使された場合は、最後に行使された内容を有効とさせていただきます。また、パソコン、スマートフォンで重複して議決権を行使された場合も、最後に行使された内容を有効とさせていただきます。

以上

お願い

当日ご出席の際は、同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。

お知らせ

**【インターネットによる開示について】**

- (1) 事業報告の業務の適正を確保するための体制及びその運用状況、連結計算書類の連結株主資本等変動計算書及び連結注記表並びに計算書類の株主資本等変動計算書及び個別注記表は、法令及び当社定款第16条に基づき、当社ホームページに掲載しておりますので、添付書類には記載しておりません。  
なお、本招集ご通知の添付書類である事業報告、連結計算書類及び計算書類は、監査役及び会計監査人がそれぞれ監査報告を作成するに際して監査した書類の一部であります。
- (2) 株主総会参考書類、事業報告、連結計算書類及び計算書類に修正が生じた場合は、修正後の事項を当社ホームページに掲載させていただきます。



当社ホームページ

<https://ir.mri.co.jp/ja/stock/meeting.html>



## 議決権行使方法のご案内

議決権行使には、以下の方法がございます。後記の株主総会参考書類をご検討のうえ、ご行使いただきますようお願い申し上げます。

### 株主総会にご来場される株主様



#### 会場受付にご提出

同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出くださいますようお願い申し上げます。また、本冊子をご持参くださいますようお願い申し上げます。

株主総会開催日時

2021年12月17日（金曜日）  
午前10時

### 事前に議決権行使される株主様



#### 郵送によるご提出

同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示のうえ、ご返送ください。なお、各議案について賛否の表示がない議決権行使書が提出された場合は、会社提案に「賛成」の意思表示があったものとして取り扱わせていただきます。

行使期限

2021年12月16日（木曜日）  
午後5時15分到着分



#### インターネットでご入力

当社の指定する  
議決権行使サイト  
<https://evote.tr.mufg.jp/>  
にアクセスいただきご行使ください。  
※詳しくは6頁をご覧ください。

行使期限

2021年12月16日（木曜日）  
午後5時15分まで

## 議決権行使書用紙のご記入方法のご案内

こちらに、各議案の賛否をご記入ください。

#### 第1号議案

- 賛成の場合 >> 「賛」の欄に○印
- 否認する場合 >> 「否」の欄に○印

#### 第2号議案

- 全員賛成の場合 >> 「賛」の欄に○印
- 全員否認する場合 >> 「否」の欄に○印
- 一部の候補者を否認する場合 >> 「賛」の欄に○印をし、否認する候補者の番号をご記入ください。

### <機関投資家の皆様へ>

株式会社「CJ」が運営する議決権電子行使プラットフォームの利用を事前に申し込まれた場合には当該プラットフォームより議決権をご行使いただけます。

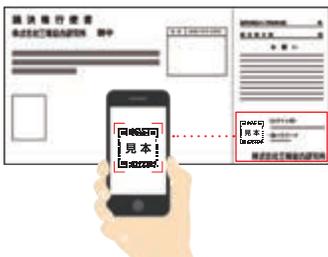


# インターネットによる議決権行使のご案内

## QRコードを読み取る方法

議決権行使書副票に記載のログインID、仮パスワードを入力することなく、議決権行使サイトにログインすることができます。

- 1 議決権行使書副票（右側）に記載のQRコードを読み取ってください。



※「QRコード」は株式会社デンソーウェブの登録商標です。

- 2 以降は、画面の案内に従って賛否をご入力ください。



**QRコードを用いたログインは1回に限り可能です。**  
再行使する場合、もしくはQRコードを用いずに議決権を行使する場合は、右の「ログインID・仮パスワードを入力する方法」をご確認ください。

1. 毎日午前2時から午前5時までは取扱い休止となります。また、株主様のインターネット環境によってはご利用いただけない場合もございます。
2. 議決権行使サイトへのアクセスに際して発生する費用は、株主様のご負担となりますので、ご了承ください。

議決権の行使は**2021年12月16日（木曜日）午後5時15分まで**承りますが、お早めにご行使ください。

議決権の行使システム等に関するお問い合わせ

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部（ヘルプデスク）  
TEL 0120-173-027（受付時間 午前9時～午後9時、通話料無料）

## ログインID・仮パスワードを入力する方法

議決権行使サイト <https://evote.tr.mufg.jp/>

- 1 議決権行使サイトにアクセスしてください。
- 2 議決権行使書用紙に記載された「ログインID」及び「仮パスワード」を入力しクリック



「ログインID」及び「仮パスワード」を入力  
「ログイン」をクリック

- 3 新しいパスワードを登録する



「現在のパスワード」「新しいパスワード」「新しいパスワード(確認用)」のそれぞれに入力  
「送信」をクリック

新しいパスワードはお忘れにならないようご注意ください。

- 4 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

# ライブ配信及び事前のご質問受付についてのご案内

株主総会の様子をご自宅等でもご視聴いただけるよう、株主様向けにインターネットによるライブ配信を行います。また、株主様より本株主総会の目的事項等に関する事前のご質問をお受けいたします。

## 1. 配信日時

**2021年12月17日（金）午前10時**から株主総会終了時刻まで

※配信ページは、株主総会開始時刻の30分前（午前9時30分）頃よりアクセス可能です。

## 2. 事前のご質問受付期間

**本招集ご通知到着時から2021年12月14日（火）午後5時まで**

## 3. 事前のご質問登録・総会模様ご視聴方法

**株主様専用サイト 「Engagement Portal」**

（以下、本サイト）からご登録・ご視聴いただけます。

### 本サイトのログイン方法

- ①<https://engagement-portal.tr.mufig.jp/>へアクセス
- ②ログイン画面で「ログインID」と「パスワード」を入力し、利用規約をご確認のうえ、「ログイン」ボタンをクリックしてください。「ログインID」と「パスワード」は、同封の『株主総会オンラインサイト「Engagement Portal」のご案内』に記載されております。

※スマートフォン等をご利用の場合、下記ご案内用紙右下のQRコードを読み取ってください。



※「QRコード」は株式会社デンソーウェブの登録商標です。

### 事前のご質問ご登録方法

- ①ログイン後、本サイトに表示されている「事前質問」ボタンをクリックしてください。
- ②画面の案内に従い、ご質問カテゴリを選択し、ご質問内容等を入力した後、利用規約をご確認のうえ、「確認画面へ」ボタンをクリックしてください。
- ③ご質問内容等をご確認後、「送信」ボタンをクリックしてください。

※事前に頂戴したご質問のうち、**多くの株主様のご関心が高いと思われるものについて、株主総会当日にご回答**させていただく予定です。

なお、頂戴したご質問すべてに**必ずご回答することをお約束するものではありません**。また、ご回答に至らなかった場合でも、個別の対応はいたしかねますので、併せてご了承ください。

## ライブ配信のご視聴方法

株主総会当日に本サイトへログイン後、画面に表示されている「当日ライブ視聴」ボタンをクリックし、ライブ視聴等に関する利用規約をご確認のうえ、「視聴する」ボタンをクリックしてください。  
※配信ページは、株主総会開始時刻の30分前（午前9時30分）頃よりアクセス可能です。

### 4. 株主総会へご出席される株主の皆様へのご案内

当日の会場撮影は株主様のプライバシー等に配慮し、会場後方からの撮影としますが、やむを得ずご出席の株主様が映り込んでしまう場合がございますので、予めご了承ください。

ライブ配信終了後も、本株主総会の模様を録画映像にてご覧いただけます。  
当社ホームページ (<https://ir.mri.co.jp/ja/stock/meeting.html>) に後日掲載いたしますので、ご視聴ください。録画映像は株主様からの質疑応答部分をカットいたします。

### 5. ご留意事項

- ① ライブ配信のご視聴は、会社法上、株主総会への出席とは認められないため、議決権のご行使、ご質問、動議のご提出はすることができません。事前にご質問されたい場合は、前頁の「事前のご質問ご登録方法」をご参照ください。議決権につきましては、本招集ご通知5頁～6頁にてご案内の方法により事前にご行使くださいますようお願い申し上げます。
- ② 何らかの事情により、当日ライブ配信を行うことができなくなった場合、当社ホームページ (<https://ir.mri.co.jp/ja/stock/meeting.html>) にてお知らせいたします。
- ③ ライブ配信のご視聴は、株主様ご本人のみに限定させていただきます。
- ④ ライブ配信の撮影・録画・録音・保存及びSNS等での公開等は固くお断りいたします。
- ⑤ ご使用のパソコン、スマートフォン等の端末環境やインターネットの通信環境により、ご視聴いただけない場合、映像及び音声の乱れ、配信の中断等の不具合が生じる場合がございますので、予めご了承ください。
- ⑥ ご視聴いただくための通信料金等は、株主様のご負担となります。

本サイトに  
関するお問合せ

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部

TEL 0120-676-808 (受付時間 土・日・祝日を除く午前9時～午後5時、通話料無料)

## 議案及び参考事項

### 第1号議案

## 剰余金処分の件

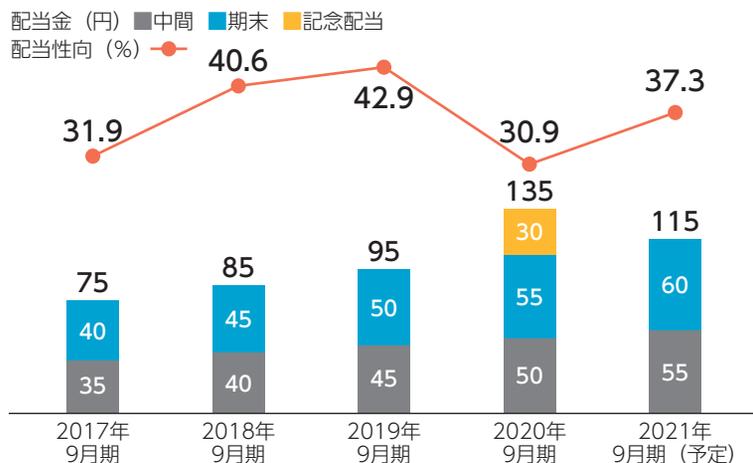
### 期末配当に関する事項

当社は、お客様と社会の発展への貢献、価値創造を通じて持続的に成長し、企業価値の向上を図ることを目指しております。株主の皆様への利益還元に当たりましては、継続的な安定配当を基本に、業績や財務健全性のバランス等も総合的に勘案しつつ、配当水準の引き上げに努める方針です。

2021年9月期の期末配当は、上記方針を踏まえ、1株につき60円といたしたいと存じます。これにより、中間配当55円を合わせた当年度の配当は、1株当たり115円となります。

- |                           |                   |                     |
|---------------------------|-------------------|---------------------|
| 1 配当財産の種類                 | 金銭                |                     |
| 2 株主に対する配当財産の割当に関する事項及び総額 | 当社普通株式1株当たり<br>総額 | 60円<br>985,419,900円 |
| 3 剰余金の配当が効力を生じる日          | 2021年12月20日       |                     |

### (ご参考) 配当金・配当性向の推移



## 第2号議案

## 取締役8名選任の件

取締役全員（8名）は、本株主総会の終結の時をもって任期満了となります。  
つきましては、取締役8名の選任をお願いするものであります。  
取締役候補者は、次のとおりであります。

候補者番号	氏名	当社における地位及び担当	取締役在任年数	
1	もりさき たかし 森崎 孝 (満66歳)	代表取締役社長 監査室担当	5年	再任
2	やぶた けんじ 藪田 健二 (満61歳)	副社長執行役員	—	新任
3	みずはら ひでもと 水原 秀元 (満63歳)	代表取締役副社長 事業部門管掌 (兼) 全社組織所管	1年	再任
4	のべ じゅん 野邊 潤 (満55歳)	執行役員 コーポレート部門長	—	新任
5	つくだ かずお 佃 和夫 (満78歳)	社外取締役	11年	社外 独立 再任
6	ばんどう まりこ 坂東 眞理子 (満75歳)	社外取締役	2年	社外 独立 再任
7	こばやし けん 小林 健 (満72歳)	—	—	社外 独立 新任
8	ひらの のぶゆき 平野 信行 (満70歳)	—	—	社外 新任

候補者番号

1

もりさき

森崎

たかし

孝

1955年1月1日生（満66歳）



再任

所有する当社の株式数

14,200株

取締役在任年数

5年（本株主総会最終時）

取締役会への出席状況

100%（10回／10回）

▶ 略歴

- 1978年 4月 株式会社三菱銀行入行
- 2008年 4月 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ常務執行役員  
株式会社三菱東京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 株式会社三菱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 株式会社三菱東京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）

▶ 当社における地位及び担当

代表取締役社長  
監査室担当

▶ 重要な兼職

三菱総研DCS株式会社取締役会長  
株式会社ノリタケカンパニーリミテド社外監査役

取締役候補者とした理由

当社における豊富な業務経験に基づき、現在、当社代表取締役社長として、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために適切な役割を果たしていることから、引き続き取締役候補者として推薦するものです。

候補者番号

2

やぶ た けん じ  
**藪田 健二**

1960年4月27日生（満61歳）



新任

所有する当社の株式数  
**300株**

▶ 略歴

- 1983年 4月 株式会社三菱銀行入行
- 2007年 4月 株式会社三菱東京UFJ銀行広報部長
- 2009年 6月 同行執行役員広報部長
- 2010年 5月 同行執行役員京都支社長
- 2012年 5月 同行執行役員法人企画部長
- 2013年 5月 同行常務執行役員名古屋営業本部長
- 2016年 5月 同行常務執行役員営業第一本部長
- 2017年 6月 同行専務執行役員営業第一本部長
- 2018年 6月 同行取締役副頭取執行役員業務全般統括並びに法人部門長
- 2019年 7月 同行取締役副頭取執行役員業務全般統括  
 (兼) コーポレートバンキング部門長  
 (兼) リサーチ&アドバイザー本部長
- 2021年 6月 同行顧問
- 2021年 9月 当社常勤顧問
- 2021年10月 当社副社長執行役員（現任）

▶ 当社における地位及び担当

副社長執行役員

**取締役候補者とした理由**

長年にわたる金融機関の経営者としての豊富な業務経験に基づき、当社の経営意思決定に参画することで、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るうえで適切な役割を期待できることから、新たに取締役候補者として推薦するものです。

候補者番号

3

みずはら

ひでもと

水原

秀元

1958年1月4日生（満63歳）



再任

所有する当社の株式数

1,100株

取締役在任年数

1年（本株主総会最終時）

取締役会への出席状況

75%（6回／8回）

▶ 略歴

- 1981年 4月 三菱商事株式会社入社
- 2006年10月 同社船舶・交通・宇宙航空事業本部船舶ユニットマネージャー
- 2008年10月 同社自動車事業本部自動車アセアン・南西アジアユニットマネージャー
- 2010年 2月 P.T. KRAMA YUDHA TIGA BERLIAN MOTORS取締役社長
- 2011年 4月 三菱商事株式会社執行役員
- 2012年 2月 同社執行役員経営企画担当
- 2013年 4月 米国三菱商事会社社長（兼）北米三菱商事会社EVP
- 2016年 4月 三菱商事株式会社常務執行役員北米統括（兼）北米三菱商事会社社長
- 2019年 4月 北米三菱商事会社社長（兼）米州コーポレート事業支援室長
- 2020年 4月 三菱商事株式会社顧問
- 2020年 9月 当社常勤顧問
- 2020年10月 当社副社長執行役員
- 2020年12月 当社代表取締役副社長コーポレート部門長
- 2021年10月 当社代表取締役副社長（現任）

▶ 当社における地位及び担当

代表取締役副社長  
事業部門管掌（兼）全社組織所管

取締役候補者とした理由

当社における豊富な業務経験に基づき、現在、当社の代表取締役副社長として、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために適切な役割を果たしていることから、引き続き取締役候補者として推薦するものです。

候補者番号

4

の べ  
野邊

じゅん  
潤

1966年7月31日生（満55歳）



新任

所有する当社の株式数

4,500株

▶ 略歴

- 1991年 4月 当社入社
- 2007年10月 当社先進ビジネス推進センター長
- 2010年10月 当社科学・安全政策研究本部長
- 2014年10月 当社企業・経営部門統括室長
- 2017年10月 当社コンサルティング部門統括室長
- 2018年10月 当社コンサルティング部門統括室長  
シンクタンク部門統括室長
- 2019年10月 当社コーポレート部門副部門長
- 2019年12月 当社執行役員  
コーポレート部門副部門長
- 2021年10月 当社執行役員  
コーポレート部門長（現任）

▶ 当社における地位及び担当

- 執行役員
- コーポレート部門長

取締役候補者とした理由

当社事業部門及びコーポレート部門における豊富な業務経験に基づき、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るうえで適切な役割を期待できることから、新たに取締役候補者として推薦するものです。

候補者番号

5

つくだ  
佃

かず お  
和夫

1943年9月1日生（満78歳）



再任

社外

独立

所有する当社の株式数

10,700株

取締役在任年数

11年（本株主総会終結時）

取締役会への出席状況

100%（10回／10回）

▶ 略歴

- 1968年 4月 三菱重工業株式会社入社
- 2003年 6月 同社取締役社長
- 2008年 4月 同社取締役会長
- 2010年12月 当社取締役（現任）
- 2013年 4月 三菱重工業株式会社取締役相談役
- 2013年 6月 同社相談役
- 2019年 6月 同社特別顧問
- 2021年 6月 同社名誉顧問（現任）

▶ 当社における地位及び担当

社外取締役

▶ 重要な兼職

- 三菱重工業株式会社名誉顧問
- 株式会社山口フィナンシャルグループ社外取締役（監査等委員）
- ファナック株式会社社外取締役
- 株式会社インターネットイニシアティブ社外取締役

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

長年にわたる製造業の経営者としての幅広い経験に基づき、現在、当社社外取締役として業務執行に対する監督等、適切な役割を果たしていることから、引き続き当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に貢献していただけるものと期待し、社外取締役候補者として推薦するものです。

候補者番号

6

ばんどう まり こ

坂東眞理子

1946年8月17日生（満75歳）



再任

社外

独立

所有する当社の株式数

1,000株

取締役在任年数

2年（本株主総会終結時）

取締役会への出席状況

100%（10回／10回）

▶ 略歴

- 1969年 7月 総理府入府
- 1985年10月 内閣総理大臣官房参事官
- 1989年 7月 総務庁統計局消費統計課長
- 1994年 7月 内閣総理大臣官房男女共同参画室長
- 1995年 4月 埼玉県副知事
- 1998年 6月 在オーストラリア連邦ブリスベン日本国総領事
- 2001年 1月 内閣府男女共同参画局長
- 2003年10月 学校法人昭和女子大学理事
- 2007年 4月 昭和女子大学学長
- 2014年 4月 学校法人昭和女子大学理事長（現任）
- 2016年 7月 昭和女子大学総長（現任）
- 2019年12月 当社取締役（現任）

▶ 当社における地位及び担当

社外取締役

▶ 重要な兼職

- 学校法人昭和女子大学理事長
- 昭和女子大学総長
- MS&ADインシュアランスグループホールディングス株式会社社外取締役

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

長年にわたる行政活動を通じた多様な経験と教育者としての幅広い見識に基づき、現在、当社社外取締役として業務執行に対する監督等、適切な役割を果たしていることから、引き続き当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に貢献していただけるものと期待し、社外取締役候補者として推薦するものです。なお、同氏は、過去に社外取締役又は社外監査役になること以外の方法で会社の経営に関与した経験はありませんが、上記理由から、社外取締役としての職務を適切に遂行することができるものと判断しました。

候補者番号

7

こばやし  
小林

けん  
健

1949年2月14日生（満72歳）



新任

社外

独立

所有する当社の株式数

0株

▶ 略歴

- 1971年 7月 三菱商事株式会社入社
- 2007年 6月 同社取締役 常務執行役員 新産業金融事業グループCEO
- 2008年 6月 同社常務執行役員 新産業金融事業グループCEO
- 2010年 4月 同社副社長執行役員 社長補佐
- 2010年 6月 同社取締役 社長
- 2016年 4月 同社取締役会長（現任）

▶ 重要な兼職

- 三菱商事株式会社取締役会長
- 日清食品ホールディングス株式会社社外取締役
- 三菱自動車工業株式会社社外取締役
- 三菱重工業株式会社社外取締役

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

長年にわたるグローバル企業の経営者としての幅広い経験に基づき、当社社外取締役として業務執行に対する監督等、適切な役割を期待できることから、新たに社外取締役候補者として推薦するものです。

候補者番号

8

ひらの のぶゆき  
平野 信行

1951年10月23日生（満70歳）



新任

社外

所有する当社の株式数

0株

## ▶ 略歴

- 1974年 4月 株式会社三菱銀行入行
- 2012年 4月 株式会社三菱東京UFJ銀行頭取
- 2013年 4月 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ取締役社長
- 2016年 4月 株式会社三菱東京UFJ銀行取締役会長
- 2019年 4月 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ取締役執行役会長
- 2021年 4月 株式会社三菱UFJ銀行特別顧問（現任）

## ▶ 重要な兼職

- 株式会社三菱UFJ銀行特別顧問
- モルガン・スタンレー取締役
- トヨタ自動車株式会社社外監査役
- 三菱重工業株式会社社外取締役

## 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

長年にわたる金融機関の経営者としての幅広い経験に基づき、当社社外取締役として業務執行に対する監督等、適切な役割を期待できることから、新たに社外取締役候補者として推薦するものです。

## 独立性に関する補足事項

平野信行氏は、当社の「独立性判断基準」を満たしているものの、当社子会社である三菱総研DCS株式会社と重要な取引関係を有する株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループにおいて、本年4月まで執行役会長を、同年6月まで取締役を、それぞれ務めていたことから、退任から1年が経過した後に株式会社東京証券取引所が定める独立役員として指定し、同取引所に届け出る予定であります。

- (注) 1. 各取締役候補者と当社との間には特別の利害関係はありません。
2. 取締役候補者 佃 和夫、坂東真理子、小林 健及び平野信行の4氏は、社外取締役候補者であります。当社は、佃 和夫、坂東真理子の両氏を株式会社東京証券取引所が定める独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。また、小林 健氏を新たに独立役員として指定し、同取引所に届け出る予定であります。
3. 当社は、佃 和夫、坂東真理子の両氏との間で、会社法第427条第1項の規定により、同法第423条第1項の責任について、その職務を行うにつき善意であり重大な過失がなかったときは、法令に定める額を限度として損害賠償責任を負担する旨の責任限定契約を締結しております。なお、両氏が選任された場合、当該契約を継続する予定であります。また、小林 健及び平野信行の両氏が選任された場合においても、同内容の契約を締結する予定であります。
4. 当社は、保険会社との間で会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を締結しており、当該保険契約の概要は、後記の事業報告45頁に記載のとおりです。各取締役候補者が選任された場合、引き続き当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。また、当該保険契約を各取締役候補者の任期中に同様の内容で更新する予定であります。
5. 水原秀元氏は、2020年12月18日開催の第51回定時株主総会において取締役役に就任以降、当事業年度に開催された取締役会8回のうち2回を怪我療養のため欠席いたしました。
6. 小林 健氏が社外取締役として在任している三菱自動車工業株式会社において、2016年に判明した同社製車両の燃費試験における不正行為の事実に関連し、同車両のカタログ等の表示において不当景品類及び不当表示防止法に違反する行為があったとして、2017年1月及び7月に消費者庁から措置命令及び課徴金納付命令を受けました。さらに2018年5月に、同社岡崎製作所の一部の外国人技能実習生に対して外国人技能実習機構から認定を受けた技能実習計画に従った技能実習を行わせていなかったことが判明し、2019年1月に同社は外国人の技能実習の適正な実施及び技能実習生の保護に関する法律に基づき、技能実習計画の認定取消し及び改善命令を受けました。同氏は、いずれの事実についても認識しておりませんでした。日頃から取締役会等において法令遵守の視点を立ち、注意喚起を行ってまいりました。また、当該事実の判明後は、当該事実についての徹底した調査及び再発防止を指示する等、その職責を果たしております。
7. 平野信行氏が取締役として在任していた株式会社三菱UFJ銀行は、米国通貨監督庁から米国の銀行秘密法に基づくマネーロンダリング防止に関する内部管理態勢等が不十分であるとの指摘を受け、2019年2月に、同監督庁との間で改善措置等を講じることに合意しました。なお、この合意において、同行の米国経済制裁規制への違反を含む違法な個別取引への関与は認められず、民事制裁金等の支払いも発生しておりません。

## (ご参考) 当社のコーポレートガバナンスについて

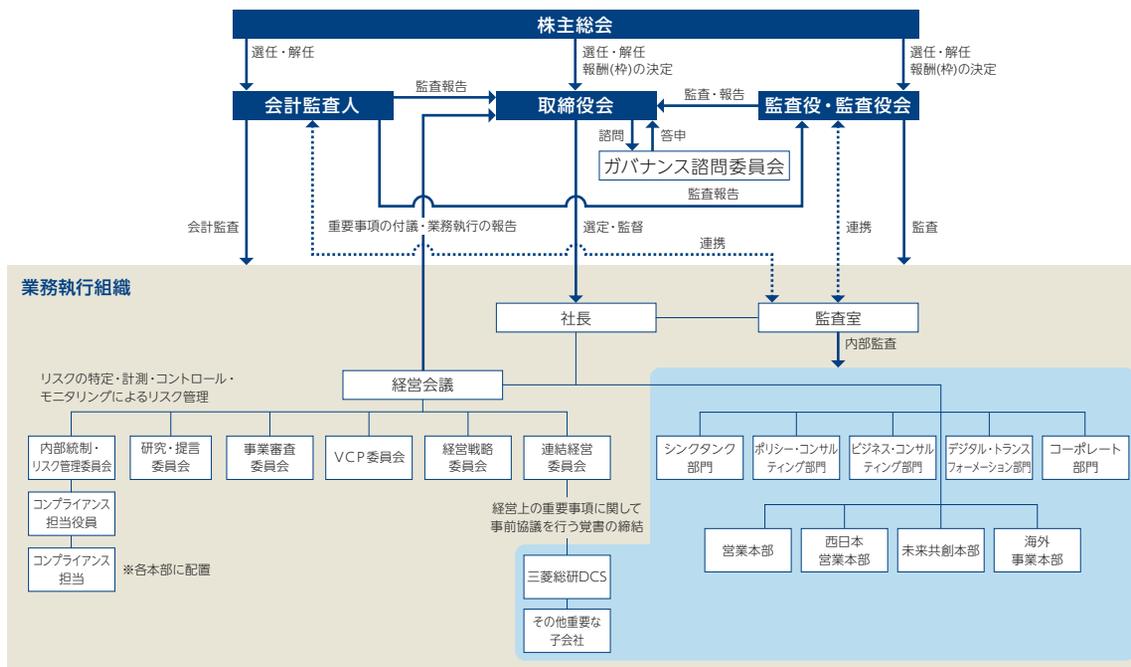
### コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

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

当社は、取締役総数の3分の1以上を社外取締役、監査役の過半数を社外監査役とし、「社外の視点」を積極的に経営に活かしています。業務執行は、取締役会が定めた経営の基本方針に基づいて、経営会議で決定し、執行役員が実施していますが、重要事項決定に当たっては、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、当社は、傘下に重要な子会社である三菱総研DCS株式会社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」及び「業務の適正を確保するための体制（内部統制システム）」の趣旨を共有し、基本的な価値観や倫理観として尊重しています。

### 当社のコーポレートガバナンス体制図



### ● 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名は教育者であり、それぞれの立場・経験・知見に基づいた広い視野から経営の意思決定と監視を可能とする体制を構築しています。業務執行は執行役員9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。

また、取締役会の諮問機関としてガバナンス諮問委員会を設置し、取締役会は、役員の選任・解任、役員報酬並びに取締役会の実効性分析・評価等について意見を求めることができます。

#### <ガバナンス諮問委員会構成員>

大森京太（議長 取締役会長）、森崎 孝、水原秀元、松下岳彦、畔柳信雄、佐々木幹夫、佃 和夫、坂東真理子

※下線は社外取締役であります。

### ● 監査役会・監査役

当社は、会社法関連法令に基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、役付執行役員及び部門長で構成されており、原則として毎週水曜日に定期開催するほか、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基づき、経営に関する全般的な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、執行役員及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、自己の業務執行又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、内部統制などをはじめとする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」及び「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、経営状況を業務執行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。

## 取締役及び監査役の選解任

当社の取締役及び監査役の選解任は「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、株主総会で選解任します。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。

## 独立性要件

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

<社外役員の独立性判断基準>

- (1) 主要な取引先
  - ア. 当社・当社の子会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
  - イ. 当社の主要な取引先又はその業務執行者
- (2) 専門家  
当社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家又は法律専門家（当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属する者をいう）
- (3) 以下のいずれかの該当者（重要でない者を除く）の近親者
  - ア. (1)と(2)の該当者
  - イ. 当社の子会社の業務執行者
  - ウ. 最近において、イ. 又は当社の業務執行者に該当していた者

## 取締役及び監査役のスキル・マトリックス

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

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

第52回定時株主総会終結後（2021年12月17日）の当社取締役・監査役と期待スキル

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

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

## 役員の報酬

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

報酬の内訳は以下のとおりです。

- ・ 社内役員…基礎報酬・変動報酬（金銭）・変動報酬（株式）を報酬の基本構成とする。変動報酬（株式）は、報酬を当社グループの業績と連動させることにより、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に対する、役員への貢献意欲、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。

役員報酬制度の詳細につきましては、後記の事業報告42頁～45頁に掲載しております。

## 取締役会の実効性分析・評価

当社は、取締役会の実効性を高めるために、ガバナンス諮問委員会においてレビューを行ったうえで、取締役会において実効性を分析・評価し、運営の改善を図っております。

本年の分析・評価の結果、当社取締役会は自由闊達な議論、意見交換が行われ、監督機能を発揮する体制が整備され、適切にその機能を果たしていることや、経営陣も取締役からの意見を踏まえ、取締役会をより良く運営していこうとする姿勢があり、経営陣と取締役会の信頼関係に基づく適切な緊張関係が醸成され、実効的にその機能を果たしていることが高く評価されました。

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

当社は、こうした認識に基づき、今後とも継続的に取締役会の実効性向上に取り組んでまいります。

## 事業報告 (2020年10月1日から2021年9月30日まで)

### 企業集団の現況に関する事項

#### 1 当連結会計年度の事業の状況

##### (1) 事業の経過及びその成果

当連結会計年度（2020年10月1日～2021年9月30日）の世界経済は、新型コロナウイルスワクチン（以下、ワクチン）の普及などから経済活動の正常化が段階的に進みました。もっとも、財政支援もあり需要が戻りつつあるなかで、海上運賃やエネルギー価格の高騰、半導体をはじめとする部品不足などが経済回復の重石となっています。

わが国経済は、新型コロナウイルスの感染拡大により2021年1月以降、緊急事態宣言が断続的に発令され、内需を中心に経済の回復力が弱い状況が続きました。2021年半ば以降は、急ピッチでのワクチン接種などから、重症化率は抑制されつつありますが、医療供給体制の制約もあり、外出関連を中心に個人消費の回復は鈍い状況です。輸出は、世界経済のコロナ危機からの持ち直しや半導体需要の拡大を背景に、コロナ危機前の水準を上回って推移しました。生産は、外需を中心に需要面は持ち直しているものの、海外からの半導体や部品調達が滞るなど供給面の制約が強まっており、2021年半ば以降は減産を余儀なくされています。

このような環境のもと、当社グループは創業50周年を機に策定した新たな経営理念に基づき、社会課題解決企業として、品質及び顧客満足度を最優先にしつつ、総合シンクタンクとして培った科学的手法、先端的な技術の知見及び総合的なソリューションの提供力を活かした事業を展開しました。

当連結会計年度は、中期経営計画2023（以下、中計2023）の初年度にあたります。

リサーチ・コンサルティング事業並びに金融ソリューション事業を基盤事業として、また、DX（デジタルトランスフォーメーション）事業、ストック型（知的資産を活用した汎用サービス提供）事業及び海外事業を成長事業として位置づけ、着実な成長に向けて取り組んだ一年でした。新型コロナウイルス感染拡大に伴い、一部の業務遂行にマイナス影響があったものの、当社グループにとっての事業機会の広がりもあり、当年度の業績への影響は限定的でした。

中計2023の基本方針に沿った具体的な案件、取り組みの例として、行政における住民からの相談対応をAIによって支援・高度化する自治体DX推進、2050年のカーボンニュートラルの実現に向け大阪ガス株式会社ほか7社と「Zエナジー株式会社」の設立に参画するなど、様々な事業展開を進めました。加えて、中計2023で目指す「レジリエントで持続可能な社会」の実現に向け、金融安定理事会が設置した気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の提言に賛同を表明するとともに、同提言に賛同する企業・金融機関等により構成される「TCFDコンソーシアム」に加入いたしました。

また、当連結会計年度は、既存株主を売出人とする上場来2回目の株式売出しを行い、当社株式の分布状況の改善と流動性向上を図りました。

当社グループの当連結会計年度における業績は、前連結会計年度における好調な受注も背景として、業績は堅調に推移し、売上高は103,030百万円（前年度比12.0%増）、営業利益は6,853百万円（同10.0%増）となりました。他方で、経常利益は7,568百万円（同9.8%減）、親会社株主に帰属する当期純利益は5,009百万円（同29.4%減）となりましたが、前年度に計上した一時的利益（持分法による投資利益1,333百万円並びに投資有価証券売却益2,731百万円）の影響を除くと増益基調を維持しています。

## 業績ハイライト

売上高

103,030百万円

前年度比 12.0% 

経常利益

7,568百万円

前年度比  $\Delta$ 9.8% 親会社株主に帰属する  
当期純利益

5,009百万円

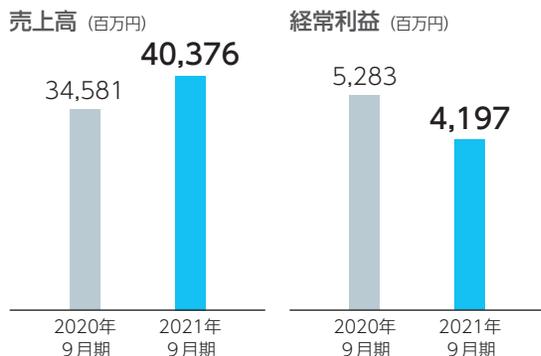
前年度比  $\Delta$ 29.4% 

セグメント別の業績は次のとおりであります。

## シンクタンク・コンサルティングサービス

▶ 主要な事業内容  
政策や一般事業に関する調査研究及びコンサルティング

売上高構成比  
**39%**

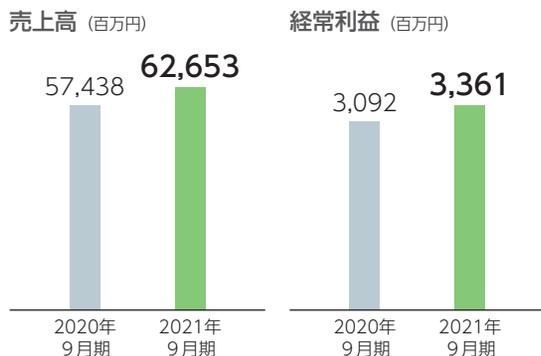


当連結会計年度は、新型コロナウイルス感染拡大防止シミュレーション業務をはじめとしたヘルスケア・ウェルネス、先端通信技術関連、エネルギー等の分野が堅調に推移しました。加えて、金融機関向けのコンサルティングサービスなどが伸長し、売上高（外部売上高）は40,376百万円（同16.8%増）となりました。利益面では、前年度に計上した株式会社アイネスの持分法適用関連会社化に伴う負ののれん相当額の剥落に加え、受注損失引当金の計上により、経常利益は、4,197百万円（同20.6%減）となりました。

## ITサービス

▶ 主要な事業内容  
ソフトウェア開発・運用・保守、  
情報処理・アウトソーシングサービス

売上高構成比  
**61%**



当連結会計年度は、金融・カード分野の大型統合案件が拡大するとともに、サービス型事業である人事給与アウトソーシングサービス及び中学高校向け受験サポートサービスなどが堅調に推移しました。売上高（外部売上高）は62,653百万円（同9.1%増）となりました。また、経常利益は3,361百万円（同8.7%増）となりました。

## (2) 設備投資等の状況

当連結会計年度においては、シンクタンク・コンサルティングサービスで673百万円、ITサービスで3,385百万円の設備投資を実施いたしました。その主なものは、ITサービスにおける顧客向けサービス用の共通基盤更改及びソフトウェア投資であります。

## (3) 資金調達の状況

当連結会計年度中に実施した設備投資等の所要資金は、自己資金及びリースによっております。

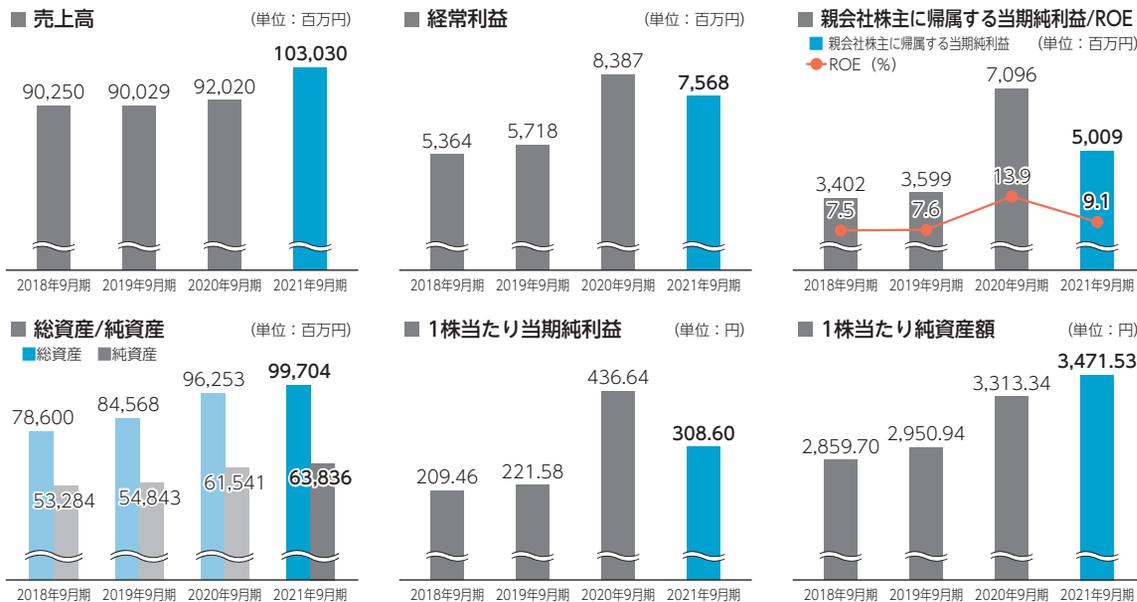
## 2 財産及び損益の状況の推移

### (1) 企業集団の財産及び損益の状況の推移

区 分	2018年9月期	2019年9月期	2020年9月期	2021年9月期
売上高 (百万円)	90,250	90,029	92,020	103,030
営業利益 (百万円)	4,963	5,130	6,231	6,853
経常利益 (百万円)	5,364	5,718	8,387	7,568
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	3,402	3,599	7,096	5,009
1株当たり当期純利益 (円)	209.46	221.58	436.64	308.60
総資産 (百万円)	78,600	84,568	96,253	99,704
純資産 (百万円)	53,284	54,843	61,541	63,836
1株当たり純資産額 (円)	2,859.70	2,950.94	3,313.34	3,471.53
ROE (%)	7.5	7.6	13.9	9.1

(注) 1. 1株当たり当期純利益は期中平均株式数（自己株式を除く）により、1株当たり純資産額は期末発行済株式総数（自己株式を除く）により算出しております。

2. 2017年9月期より、「役員報酬BIP信託」を導入し、当該信託が保有する当社株式を自己株式として計上しております。これに伴い、当該信託が保有する当社株式を、期中平均株式数及び期末発行済株式総数から控除する自己株式に含めております。

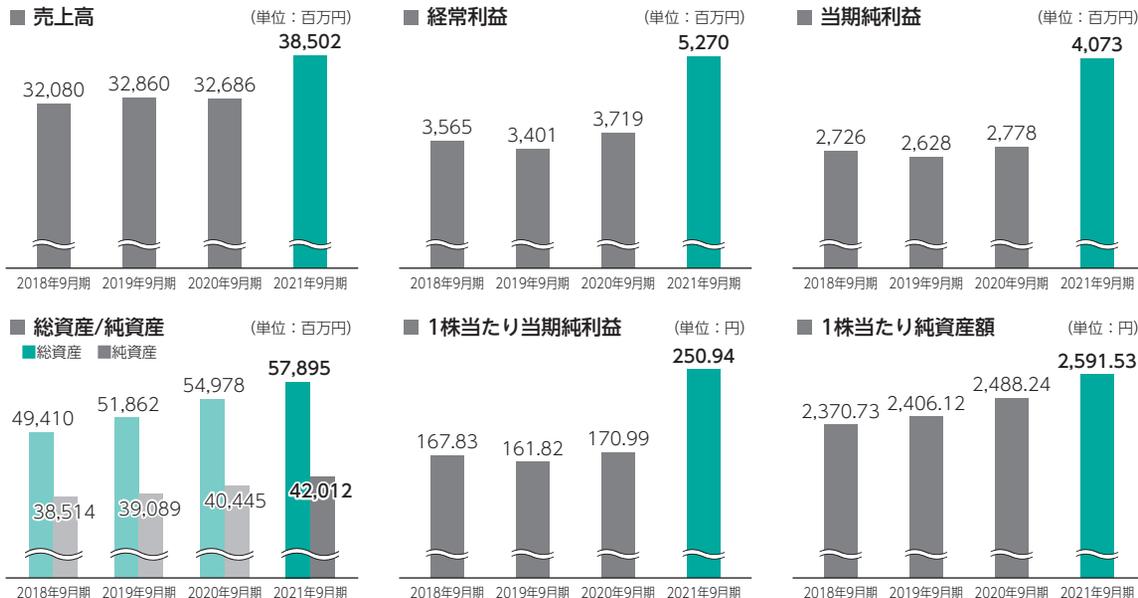


## (2) 当社の財産及び損益の状況の推移

区 分	2018年9月期	2019年9月期	2020年9月期	2021年9月期
売上高 (百万円)	32,080	32,860	32,686	38,502
営業利益 (百万円)	2,723	2,718	2,834	2,952
経常利益 (百万円)	3,565	3,401	3,719	5,270
当期純利益 (百万円)	2,726	2,628	2,778	4,073
1株当たり当期純利益 (円)	167.83	161.82	170.99	250.94
総資産 (百万円)	49,410	51,862	54,978	57,895
純資産 (百万円)	38,514	39,089	40,445	42,012
1株当たり純資産額 (円)	2,370.73	2,406.12	2,488.24	2,591.53

(注) 1. 1株当たり当期純利益は期中平均株式数（自己株式を除く）により、1株当たり純資産額は期末発行済株式総数（自己株式を除く）により算出しております。

2. 2017年9月期より、「役員報酬BIP信託」を導入し、当該信託が保有する当社株式を自己株式として計上しております。これに伴い、当該信託が保有する当社株式を、期中平均株式数及び期末発行済株式総数から控除する自己株式に含めております。



### 3 重要な親会社及び子会社の状況

#### (1) 親会社との関係

該当事項はありません。

#### (2) 重要な子会社の状況

名 称	資本金 (百万円)	主要な事業の内容	議決権の 所有割合 (%)
三菱総研DCS株式会社	6,059	情報処理サービス、ソフトウェア開発、総合システムサービス	80.0
エム・アール・アイビジネス株式会社	60	ドキュメント、シェアドサービス	100.0
エム・アール・アイリサーチアソシエイツ株式会社	60	調査・解析	100.0
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	240	統合業務システムの構築	88.9 (77.2)
株式会社MDビジネスパートナー	30	情報処理サービス、事務代行受託	100.0 (100.0)
東北ディーシーエス株式会社	20	ソフトウェア開発	100.0 (100.0)
株式会社ユービーエス	30	間接業務のシェアドサービス	80.0 (80.0)
株式会社アイ・ティー・ワン	309	システム開発サービス（システム基盤開発業務等）、ソリューションサービス	99.5 (99.5)
MRIDCS Americas, Inc.	51	ソフトウェア開発	100.0 (100.0)
HRソリューションDCS株式会社	90	ソフトウェア開発	100.0 (100.0)

(注) 1. 議決権の所有割合の（ ）内は、間接所有割合で内数であります。

2. 株式会社ユービーエスは、2021年11月1日付で全株式を売却したことにより、翌連結会計年度より当社の連結子会社から外れております。

3. MRIDCS Americas, Inc.は、2021年3月に解散を決議し、2021年9月30日現在清算手続き中であります。

4. HRソリューションDCS株式会社は、2021年10月1日付で三菱総研DCS株式会社に吸収合併されております。

## 4 対処すべき課題

当社グループは、目指す社会像・企業像を実現するため、中期経営計画2023（以下、中計2023）で掲げた5つの事業並びに経営基盤に係る改革に取り組み、事業上及び財務上の課題に対処します。

### (1) 成長事業改革

当社グループの持続的な成長のためには、独自性の高いサービスを提供し続ける必要があります。中計2023では、当社グループは、DX（デジタルトランスフォーメーション）事業、ストック型（知的資産を活用した汎用サービス提供）事業、海外事業を成長事業と位置づけています。これらを軸に新たな収益基盤の創出と価値創造プロセス（VCP）経営に基づく事業モデル及び事業ポートフォリオへの転換を図ります。

成長事業の開発・育成に向けては、戦略的な先行投資、事業・協業パートナーとの業務・資本提携等を積極的に行い、新たな収益基盤の確立に結びつける未来志向で経営を進めてまいります。

DX事業では、当社、三菱総研DCS株式会社（DCS）、日本ビジネスシステムズ株式会社（JBS）及び株式会社アイネス（アイネス）の4社による連携をさらに進め、グループ横断の事業展開を図りつつ、各社の強みを活かせる分野や対象となるお客様にリソースを重点的に投資していきます。

当連結会計年度では、新たに設置したMRI・DCS対面組織や営業一体化が機能を発揮し、すでに公共DXなどの分野で新規受注の実績が表れてきました。アイネス、JBSを加えた4社連携についても、相互補完やクロスセルで進展がみられました。

ストック型事業は、社会課題を解決し得る要素技術の特定・活用に関する分析力、政策提案力、目利き力に裏づけられた当社グループの知的資産を活用して、継続的かつ汎用性のある価値提供を展開しようとするものです。ヘルスケア、人財、エネルギー、MaaS(\*)、情報通信、食農、循環、レジリエンスを重点分野と位置づけ、前述の4社連携に加え、さらに強みを発揮できる柔軟なパートナー連携や戦略的事業マネジメントを進めることで事業拡大を目指します。

海外事業では、ハノイ・ドバイの2拠点を設立しました。新型コロナウイルスの世界的な感染の影響が続くなかでの開設となり、当初計画した活動に制約を伴う面もありますが、可能な範囲で案件開拓や受注活動を進め、一部案件では受注に至りました。引き続き現地での活動を強化し、わが国での社会課題解決経験に基づく事業構想・ノウハウを起点として現地の課題・ニーズに即した事業を展開してまいります。

(\*)MaaS：Mobility as a Service、住民や旅行者の移動需要に対応して、複数の公共交通やそれ以外の移動サービスを最適に組み合わせ検索・予約・決済等を一括で行うサービス。

### (2) 基盤事業改革

成長事業への戦略的な投資を行い、価値創出の循環を生み出すためには、当社グループの価値提供並びに競争力の源泉である基盤事業を維持・強化することが必要です。リサーチ・コンサルティング事業、金融ソリューション事業という当社グループの基盤事業について、選択と集中を進めるとともに、品質及び生産性の向上を図る改革を進めます。

リサーチ・コンサルティング事業は、ヘルスケア・環境エネルギー・モビリティ・人財循環・情報インフラ（5G・電波）・食農など中長期的対応が必要とされる分野で、官公庁・自治体・民間企業に対して社会・制度・システムのあるべき姿を提案しつつ、能動的な事業展開・案件形成を進めています。今後は、VCP経営における社会実装を意識した事業展開をさらに進めてまいります。

金融ソリューション事業は、当社グループやパートナーとの連携を深めることで、金融機関におけるデータの多面活用、DX推進事業創出、金融市場及び金融行政、規制対応のあり方への提言を踏まえた事業創出など、新たな展開を図っています。当連結会計年度は、市場リスク管理や新規制対応の分野で連携効果による受注拡大の成果があった一方で、既存事業の持続可能性やリソース不足などの課題も顕在化しています。引き続きお客様が直面している経営環境を見極め、それに対応する提供価値の向上を図ることで当社グループの業容維持・転換を目指してまいります。

### (3) シンクタンク事業改革

価値創造プロセスの起点が「研究・提言」です。シンクタンク事業の改革を通じて社会変革をリードする独創的な研究・提言を行うとともに、官における政策検討の場への参画や提案等を行うなど、ステークホルダーへの情報発信力を強化します。また、「シンクタンクDX」の取り組みとして自らデジタル化やAI活用を通じた新たな価値を創出し、シンクタンク業界における破壊的創造を視界に入れます。

研究・提言活動では、公式サイトを通じた「新型コロナウイルス危機対策：分析と提言」において経済、財政、社会、ヘルスケア、環境（カーボンニュートラル）など幅広い分野で情報発信を継続しています。引き続きシンクタンクの本来の機能である研究・提言力強化に向けて、人財の育成、プロセスの確立、社外ネットワーク活用を通じて研究の質の向上を図ってまいります。

また、「シンクタンクDX」では、DXツールの環境整備を進め、企業・官公庁の企画、研究開発、営業・マーケティング部門等に向けた企画業務DXサービスの提供を6月に開始しました。

#### (4) 人財・風土改革

当社グループにおいては、多彩な分野を横断する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。社会課題解決・未来社会実現に向けて事業や提供価値を高めていく中で、必要とされる人財の要件も変化しています。優秀な人財を確保・育成し、存分に能力を発揮・活躍できる環境をさらに充実させるため、働き方改革も含めた人財・風土の改革を進めます。

人財戦略では、VCP経営や連結経営推進に適った人財ポートフォリオを構築するため、新卒・中途両面の採用強化を図るとともに、ダイバーシティや専門性を意識した人事制度、人財育成プランの策定を順次行っています。組織風土面では、刷新した経営理念や行動規準を全社に浸透し、変革に挑戦する組織風土づくりと社員の意識改革を進めてまいります。

働き方改革では、「新常態の働き方（骨太方針）」を策定し、リアルとリモートのベストミックスを目指すとともに、今後の環境変化（ICT、雇用形態多様化、意識変化等）にもスムーズに対応できるインフラの整備を進めています。

#### (5) 経営システム改革

会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のためには、株主をはじめお客様・社員・地域社会等のステークホルダーとの調和を図りつつ、透明・公正かつ迅速・果断に意思決定を行うガバナンスを継続的に向上させることが求められます。

当社グループに対する信頼の源は品質にあり、高い品質のサービスを提供してお客様に満足いただくとともに、情報セキュリティなどの面で高い信頼性を確保・維持することが重要です。目覚ましく進展するICTに対応していくうえで、ICTを活用したDX事業拡大や業務生産性の向上といった「攻め」の対応に加え、情報セキュリティに代表される「守り」の対応が、企業ブランド・信頼の維持・強化に欠かせません。

そのため、経営システム改革を通じて、ガバナンスの継続的な高度化と高い品質・信頼性確保に取り組んでいます。具体的には、経営会議のもとで重要事項を諮問する各種社内委員会をはじめとして審査・管理体制を一層充実させております。また、連結経営における総合的なリスク管理体制を強化し、新事業・新常態などに伴う新たなリスクにも能動的な対応を進めております。加えて、経営を支える基盤システムとして、高い信頼性を備えたデジタルインフラ整備、新たな価値創造に貢献するDX推進を図るなど、攻守両面の施策を進めてまいります。

## 中期経営計画

当連結会計年度は、中期経営計画2023（以下、中計2023）の初年度にあたります。中計2023の対象期間は2021年9月期から2023年9月期までの3か年ですが、前述の経営理念に基づき、5年、さらにはその先を見据えた戦略と位置づけています。

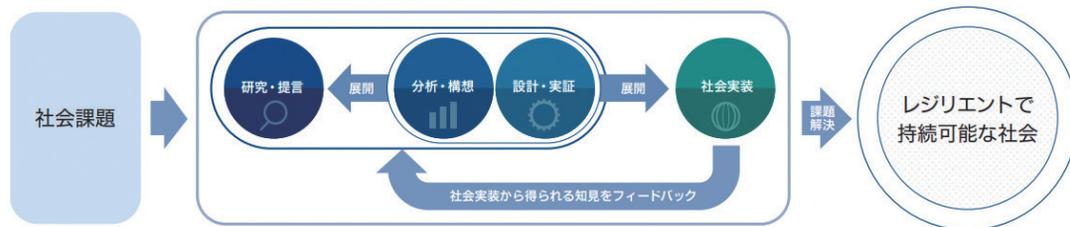
中計2023では、目指すべき社会像と企業像を次のとおり掲げています。

- 社会像：レジリエントで持続可能な『自律分散・協調型』の社会
- 企業像：社会課題解決企業 ～新たな経営理念に基づき、社会課題を解決し、社会変革を先駆ける

この社会像・企業像の実現に向け、次の3つの基本方針に基づき事業を推進しております。

### ① VCP経営

VCPとは、価値創造プロセス（Value Creation Process）の略称です。社会課題を起点に、その解決と未来社会の実現をゴールとして、お客様や社会への提供価値の向上と持続的成長を目指す、当社グループの価値連鎖（バリューチェーン）の展開プロセスを意味するものです（下図）。VCPを意識・重視した経営を推進することで、財務・非財務・社会価値のそれぞれを拡大していくことにつながります。



価値連鎖の重要な構成要素は、

- シンクタンクとしての「研究・提言」（VCP-A）
  - お客様や社会の現状と課題の「分析」及び戦略や施策の「構想」（VCP-B）
  - 事業や制度の「設計・実証」（VCP-C）
  - 課題解決策の社会やお客様への「実装」（VCP-D）
- の4つです。

当社グループが備える価値創造プロセス（VCP-A～D）の4つの機能を接続させ、グループの事業活動をVCPに基づいて推進することで、社会変革の実現を目指します。

これまで、総合シンクタンクである当社の強みであり、収益基盤となってきたのは「分析・構想」事業（VCP-B・C）でした。一方で、社会課題を実際に解決し、社会変革を実現するために「研究・提言」（VCP-A）及び「実装」（VCP-D）の強化・成長が欠かせません。プロセスの中核である「分析・構想」事業（VCP-B・C）を維持しながら、プロセスの起点と終点である「研究・提言」（VCP-A）と「実装」（VCP-D）を多面的につないで成長を加速させるため、重点的な投資を行います。

当社グループのVCPは、事業全体を社会課題解決に向けた一連の活動として捉えるものであり、SDGs(\*1)、ESG(\*2)などの概念も包含した独自のプロセスです。こうした当社グループならではのVCP経営を推進してまいります。

(\*1)SDGs：Sustainable Development Goals、2015年9月に国連で採択された国際社会が2030年までに達成すべき開発目標。

(\*2)ESG：企業が持続的に成長できるか否かを判断する指標として用いられる、Environment、Social、Governanceの3要素の総称。

## ② 連結経営

VCP経営の実効性を高めるために、連結経営による事業のさらなる多角化を図り、攻守両面においてグループとしての競争力を向上させます。特に、ITソリューションや社会実装サービスを含む「実装」(VCP-D)の強化(事業)とグループの持続的成長(経営基盤)の観点から、連結経営を一層強化します。当社と中核子会社である三菱総研DCS(DCS)を中心に、持分法適用会社である日本ビジネスシステムズ、アイネスを含む多様なパートナーとの連携により、「実装」(VCP-D)領域の事業を一層拡充します。

また、連結経営におけるリスク管理の高度化、業務遂行の生産性・効率性の向上を進め、グループガバナンスを強化します。

## ③ 新常態経営

新型コロナウイルス感染症が収束に向かうまでの「ウィズコロナ」から収束後の「ポストコロナ」へ、社会環境・事業環境は今後も大きく変化していきます。感染拡大・継続に伴い事業・業績に大きな影響を受けた業種・企業も多く、当社グループにおける特に民間企業のお客様向け事業にマイナスの影響が続く可能性もあります。一方で、こうした状況は、長年の社会課題を解決する機会であり、当社グループにとっての事業機会でもあります。

この状況を見据え、当社の強みである科学的知見に基づき、ICT・AI・IoTなどの先端技術を活用して新たな社会への変革を先駆ける「新常態」の経営を推進します。新たな潮流の分析・研究・提言(VCP-A)領域を強化するとともに、変革を余儀なくされる状況に対応するためのコンサルティングや具体的手法・ノウハウ等ツールを当社グループ自身が変革することで強化し、新常態に向けた事業を加速してまいります。

「ポストコロナ」に向けた働き方改革の推進に加え、リモートワークが浸透する中でのセキュリティ確保や社員の健康管理など新しいタイプのリスクへの対処も強化してまいります。

## 2022年9月期の取り組み

VCP経営では、先行5分野(ヘルスケア、人財、エネルギー、MaaS、情報通信)に、「食農」「循環」「レジリエンス」の3分野を加えた8分野を重点に取り組みを進めます。

先行した5分野では、より社会実装に結び付いた戦略を展開し、ビジネスパートナーとの連携や投資ポートフォリオ・マネジメントを進めていきます。

新規3分野については、社会実装に資するサービスの具体化や、体制整備・計画策定・実行に注力します。

連結経営では、MRI・DCSの人的基盤の強化、グループリスク管理・経営管理の高度化・拡充などに注力します。人的基盤では、不足するDX等の人財獲得やMRI・DCSの相互出向を含む育成等の取り組みを進めます。また、新規成長事業の展開や、コロナ禍に伴う在宅勤務長期化など、事業や社会環境の変化に伴い過去経験のない事業リスクに直面することが想定されることから、リスクチェックリストの一層の改善・整備、グループ企業の管理高度化等を進めます。

新常態経営では、人財・風土改革を通じた取り組みの成果である働き方改革・オフィス改革の具体像を踏まえ、オフィス空間の更新、社員健康度のサーベイや対策実施、パンデミックBCPの策定などを行っています。

## 5 主要な事業内容 (2021年9月30日現在)

当社グループは、政策や一般事業に関する調査研究及びコンサルティングを実施する「シンクタンク・コンサルティングサービス」と、ソフトウェア開発・運用・保守、情報処理・アウトソーシングサービスを実施する「ITサービス」を主な事業として展開しております。

## 6 企業集団の主要拠点等 (2021年9月30日現在)

### (1) 当社の主要な事業所

本社：東京都千代田区  
西日本営業本部：大阪市北区

### (2) 子会社の主要な事業所

三菱総研DCS株式会社：東京都品川区  
エム・アール・アイ ビジネス株式会社：東京都千代田区  
エム・アール・アイ リサーチアソシエイツ株式会社：東京都千代田区  
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：東京都品川区  
株式会社MDビジネスパートナー：東京都江東区  
東北ディーシーエス株式会社：仙台市青葉区  
株式会社ユービーエス：東京都港区  
株式会社アイ・ティー・ワン：東京都品川区  
MRIDCS Americas, Inc.：米国ニュージャージー州  
HRソリューションDCS株式会社：東京都品川区

## 7 従業員の状況 (2021年9月30日現在)

### (1) 企業集団の従業員の状況

セグメントの名称	従業員数	前連結会計年度末比増減
シンクタンク・コンサルティングサービス	1,226名	42名増
ITサービス	3,005名	56名増
合計	4,231名	98名増

### (2) 当社の従業員の状況

	従業員数	平均年齢	平均勤続年数
研究系	860名	41.5歳	13年9か月
その他	161名	47.9歳	19年1か月
合計	1,021名	42.5歳	14年7か月

### (3) 当社の女性活躍の状況

管理職に占める女性比率（うち、本部長に占める女性比率）	8.9%（11.7%）
新卒採用に占める女性比率（2021年9月期実績）	37.7%

#### (ご参考) 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、「社会課題解決企業」として、すべての人がワークライフ・バランスを保ち、生き生きと働ける環境整備を進めています。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、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、中期経営計画2023では、当社の目指す姿（社会像・企業像）実現のために、ダイバーシティやワークライフ・バランス、健康経営等の非財務指標を設定し、施策と連動した目標設定を行っています。当社グループは、すべての人財が「ユニバーサルに働ける環境」の実現を目指してまいります。



「えるぼし」認定マーク

## 8 主要な借入先 (2021年9月30日現在)

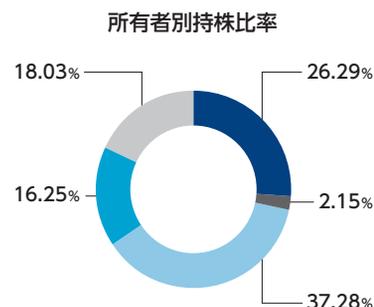
借入先名	当年度末借入金残高
株式会社三菱UFJ銀行	1,300百万円

## 会社の状況に関する事項

(2021年9月30日現在)

### 1 株式に関する事項

- (1) 発行可能株式総数 60,000,000株
- (2) 発行済株式総数 16,424,080株
- (3) 株主数 5,848名



#### (4) 所有者別分布状況

	株主数 (名)	構成比 (%)	株数 (千株)	構成比 (%)
■ 金融機関	23	0.39	4,317	26.29
■ 金融商品取引業者	24	0.41	353	2.15
■ その他の法人	120	2.05	6,122	37.28
■ 外国法人等	174	2.98	2,669	16.25
■ 個人・その他	5,507	94.17	2,962	18.03
合計	5,848	100.00	16,424	100.00

(注) 株数は百の位を切り捨てて表示しております。

## (5) 大株主（上位10名）

株主名	所有株式の状況	
	株式数（株）	持株比率（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	1,274,100	7.75
三菱商事株式会社	975,076	5.93
三菱重工業株式会社	975,000	5.93
三菱電機株式会社	902,200	5.49
三菱総合研究所グループ従業員持株会	764,980	4.65
三菱ケミカル株式会社	624,000	3.79
三菱UFJ信託銀行株式会社	598,574	3.64
三菱マテリアル株式会社	554,600	3.37
株式会社三菱UFJ銀行	505,074	3.07
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	491,200	2.99

（注）持株比率は、自己株式（415株）を控除して計算しております。なお、自己株式には、「役員報酬BIP信託」が保有する当社株式（212,011株）は含まれておりません。

## (6) 当事業年度中に職務執行の対価として当社役員に交付した株式の状況

	株式数	交付対象者数
取締役（社外取締役を除く）	13,045株	1名
社外取締役	—	—
監査役	—	—

（注）上記には当事業年度中に退任した当社役員に交付した株式が含まれます。株式報酬の内容につきましては、42頁の「3 会社役員に関する事項（2）取締役及び監査役の報酬等」に記載のとおりです。

## （ご参考）政策保有の方針

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

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

## 2 新株予約権等に関する事項

該当事項はありません。

### 3 会社役員に関する事項 (2021年9月30日現在)

#### (1) 取締役及び監査役の状況

地位及び担当	氏 名	重要な兼職の状況
取締役会長	大森京太	株式会社アイネス社外取締役 NCS & A株式会社社外取締役
代表取締役社長 監査室担当	森崎孝	三菱総研DCS株式会社取締役会長 株式会社ノリタケカンパニーリミテド社外監査役
代表取締役副社長 コーポレート部門長	水原秀元	
常務取締役	松下岳彦	三菱総研DCS株式会社代表取締役社長
取締役	畔柳信雄 <span style="background-color: #008000; color: white; padding: 2px;">社外</span> <span style="background-color: #0000FF; color: white; padding: 2px;">独立</span>	株式会社三菱UFJ銀行特別顧問
取締役	佐々木幹夫	
取締役	佃和夫 <span style="background-color: #008000; color: white; padding: 2px;">社外</span> <span style="background-color: #0000FF; color: white; padding: 2px;">独立</span>	三菱重工業株式会社名誉顧問
取締役	坂東真理子 <span style="background-color: #008000; color: white; padding: 2px;">社外</span> <span style="background-color: #0000FF; color: white; padding: 2px;">独立</span>	学校法人昭和女子大学理事長
常勤監査役	厚田理郎	三菱総研DCS株式会社監査役
常勤監査役	穎川純一	
監査役	松尾憲治 <span style="background-color: #008000; color: white; padding: 2px;">社外</span> <span style="background-color: #0000FF; color: white; padding: 2px;">独立</span>	明治安田生命保険相互会社特別顧問
監査役	石原邦夫 <span style="background-color: #008000; color: white; padding: 2px;">社外</span> <span style="background-color: #0000FF; color: white; padding: 2px;">独立</span>	東京海上日動火災保険株式会社相談役
監査役	川上豊 <span style="background-color: #008000; color: white; padding: 2px;">社外</span> <span style="background-color: #0000FF; color: white; padding: 2px;">独立</span>	

- (注) 1. 取締役畔柳信雄、佃和夫及び坂東真理子の3氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役であります。  
 2. 監査役松尾憲治、石原邦夫及び川上豊の3氏は、会社法第2条第16号に定める社外監査役であります。  
 3. 取締役佐々木幹夫氏は、非業務執行取締役であります。  
 4. 監査役川上豊氏は、公認会計士の資格を有しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。  
 5. 取締役畔柳信雄、佃和夫及び坂東真理子の3氏並びに監査役松尾憲治、石原邦夫及び川上豊の3氏を株式会社東京証券取引所が定める独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。  
 6. 当事業年度中の取締役及び監査役の異動  
     退任 取締役吉川恵章 (2020年12月18日退任)  
         監査役西岡公一 (2020年12月18日退任)  
         監査役松宮俊彦 (2020年12月18日退任)  
     新任 取締役水原秀元 (2020年12月18日就任)  
         監査役穎川純一 (2020年12月18日就任)  
         監査役川上豊 (2020年12月18日就任)  
 7. 取締役畔柳信雄、佃和夫及び坂東真理子の3氏並びに監査役松尾憲治、石原邦夫及び川上豊の3氏の重要な兼職の状況は、上記のほか後記「(5) 社外役員に関する事項」に記載しております。  
 8. 取締役森崎孝氏は、2021年6月25日付で株式会社ノリタケカンパニーリミテド社外監査役に就任しております。  
 9. 取締役佃和夫氏は、2021年6月30日付で三菱重工業株式会社名誉顧問に就任しております。  
 10. 監査役厚田理郎氏は、2020年12月18日付で三菱総研DCS株式会社監査役に就任しております。

## (2) 取締役及び監査役の報酬等

### ① 役員報酬等の内容の決定に関する方針等

当社は、取締役の報酬決定に関する手続きの客観性及び透明性を確保するため、取締役会の諮問機関としてガバナンス諮問委員会を設置しており、役員報酬等に関する方針、役員報酬規程及び個別報酬額等について、同委員会の答申を踏まえ、取締役会において決定しております。また、取締役会は、役員報酬等に関する方針に基づき、役員報酬制度及び役員報酬規則を策定し、同制度に基づき取締役の個別報酬額を決定していること、及びガバナンス諮問委員会においてこれらのことが審議され、同委員会の答申を受けて取締役会で決定していることから、当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等が役員報酬等に関する方針に沿うものであると判断しております。

当社の役員報酬等に関する方針の概要は、次のとおりであります。

(役員報酬の基本方針)

- ・株主の負託に応え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。
- ・透明性、公正性及び合理性を備えた適切なプロセスを経て決定することにより、ステークホルダーに対する説明責任を担保する。
- ・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。

(報酬水準、報酬構成及び報酬構成比率の考え方)

- ・当社役員の報酬水準は、役位及び職務の内容を勘案し、基準金額を定めています。なお、基本額の設定においては、外部専門機関の調査データ等を用い、同規模企業・同業他社の報酬水準と比較を行うことで、人財競争力を維持しております。
- ・社内取締役については、基礎報酬：変動報酬（金銭報酬）：変動報酬（株式報酬）＝5：3：2を報酬の基本構成とし、具体的には以下のとおり支給するものとしております。

基礎報酬	各取締役の役位及び職務の内容を勘案し決定した役員報酬規則に定めるテーブルに基づき、月例報酬として金銭で支給します。
変動報酬（金銭報酬）	年次インセンティブとして、毎事業年度における〔連結売上高、親会社株主に帰属する当期純利益の達成度等〕に基づき、基準支給額に対して0～150%の範囲で支給率を決定し、月例報酬として金銭で支給します。
変動報酬（株式報酬）	中長期インセンティブとして、毎事業年度における〔親会社株主に帰属する当期純利益の達成度、時価総額のTOPIXに対する上昇率、当社非財務価値指標の進捗率等〕に基づき、基準支給額に対して0～150%の範囲で支給率を決定し、当該支給額をポイント化・累積し、退任時にポイントに応じた株式を交付します。

(注) 基本構成は業績連動報酬等が標準的な業績達成度であった場合の報酬構成比率となります。

- ・ 社外取締役及び非業務執行取締役については、業務執行から独立した立場であることを鑑み、基礎報酬のみとしております。
- ・ 監査役については、独立性の確保の観点から基礎報酬のみとしております。

#### (報酬決定プロセス)

- ・ 基礎報酬については、あらかじめ取締役会において役位及び職務の内容に応じた基準金額を役員報酬規則として定め、株主総会において承認された報酬限度額の範囲内で、ガバナンス諮問委員会で審議の上、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、それぞれ決定します。
- ・ 変動報酬（金銭・株式報酬）は業績目標値と達成基準等をガバナンス諮問委員会で審議の上、あらかじめ取締役会において決議し、役員報酬規則として明文化した上で運営しています。
- ・ 当事業年度の役員報酬は、2020年11月に開催したガバナンス諮問委員会への諮問を通じて取締役会で決定しました。

## ② 当事業年度に係る報酬等の総額

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

- (注) 1. 上記には、当事業年度中に退任した取締役1名、監査役2名を含めて記載しております。
2. 取締役報酬限度額（年額）は2007年12月14日開催の第38回定時株主総会において、600百万円と決議しております。当該株主総会終結時点の取締役の員数は8名（うち社外取締役4名）です。また、当該限度額とは別枠で、2016年12月19日開催の第47回定時株主総会において、取締役（社外取締役、非業務執行取締役及び国外居住者を除く）並びに委任契約を締結している執行役員及び研究理事（国外居住者を除く、以下「執行役員等」）を対象とした業績連動型株式報酬の限度額として、当社が掲げる中期経営計画の対象となる期間（3事業年度）ごとにそれぞれ合計450百万円と決議しております。当該株主総会終結時点の取締役（社外取締役、非業務執行取締役及び国外居住者を除く）の員数は、4名です。なお、上記のとおり、本制度は委任契約を締結している執行役員等も対象としており、当該株主総会終結時点において本制度の対象となる取締役を兼務しない執行役員等の員数は、9名です。
3. 監査役報酬限度額（年額）は2007年12月14日開催の第38回定時株主総会において、120百万円と決議しております。当該株主総会終結時点の監査役の員数は5名です。
4. 取締役の株式報酬額は、業績連動型株式報酬引当金の繰入に伴う費用計上額（但し、当期中の退任取締役については株式報酬支給に伴う費用計上額）の合計額を記載しております。また、当事業年度において、2020年12月に退任した取締役1名（社外取締役ではありません。）に対し当社株式13,045株を交付しております。
5. 役員賞与はありません。

## ③ 業績連動報酬等に関する事項

（業績連動報酬等に係る指標、当該指標を選定した理由）

- ・ 変動報酬（金銭報酬）は単年度の目標達成に対する報奨と位置づけしており、当社グループの経営上重要な指標である「連結売上高」、「親会社株主に帰属する当期純利益」等を指標としております。
- ・ 変動報酬（株式報酬）は当社グループ全体の中長期的な業績の向上と企業価値の増大に対する貢献意欲を一層高めることを目的として、「親会社株主に帰属する当期純利益」、「期末時価総額」及び「非財務価値」を指標としています。

(業績連動報酬等に係る指標の目標及び実績)

当事業年度における変動報酬（金銭報酬）及び変動報酬（株式報酬）に係る指標の目標値及び実績値は以下のとおりです。

	評価ウェイト		目標	実績
	金銭報酬	株式報酬		
連結売上高	50%	—	970億円	1,030億円
親会社株主に帰属する当期純利益	50%	45%	48億円	50億円
期末時価総額（株価）	—	45%	—	79.6%
非財務価値（進捗率）	—	10%	—	85.7%

### (3) 責任限定契約の内容の概要

当社は、現行定款において、取締役（業務執行取締役等である者を除く）及び監査役の責任限定契約に関する規定を設けておりますが、当該定款の規定に基づき当社が取締役（業務執行取締役等である者を除く）及び監査役の全員と締結した責任限定契約の内容の概要は次のとおりであります。

取締役（業務執行取締役等である者を除く）及び監査役は、本契約締結後、会社法第423条第1項の責任について、その職務を行うにつき善意であり重大な過失がなかったときは、法令に定める額を限度として、損害賠償責任を負担するものとする。

### (4) 役員等賠償責任保険契約の概要

当社は、保険会社との間で、当社が取締役、監査役及び執行役員等（退任役員を含む）を対象として、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を締結しており、保険料は全額当社が負担しております。

当該保険契約の概要は、被保険者がその地位に基づき行った行為に起因して、損害賠償請求がなされたことにより、被保険者がこうむる損害（法律上の損害賠償金及び争訟費用）及び会社補償（役員がこうむる損害を会社が補償）により当社がこうむる損害等を填補するものであり、1年毎に更新しております。

## (5) 社外役員に関する事項

### ① 社外取締役及び社外監査役の重要な兼職の状況並びに当社との関係

	氏名	重要な兼職の状況及び当社との関係
取締役	畔柳 信雄	株式会社三菱UFJ銀行特別顧問(*) 東京海上日動火災保険株式会社社外取締役(*) 株式会社東京會館社外監査役
	佃 和夫	三菱重工業株式会社名誉顧問(*) 株式会社山口フィナンシャルグループ社外取締役(監査等委員) ファナック株式会社社外取締役 株式会社インターネットイニシアティブ社外取締役(*)
	坂東 真理子	学校法人昭和女子大学理事長 昭和女子大学総長 MS&ADインシュアランスグループホールディングス株式会社社外取締役
監査役	松尾 憲治	明治安田生命保険相互会社特別顧問(*) 大同特殊鋼株式会社社外監査役
	石原 邦夫	東京海上日動火災保険株式会社相談役(*) 東急株式会社社外監査役(*) 日本郵政株式会社社外取締役 株式会社ニコン社外取締役(監査等委員)
	川上 豊	アサヒグループホールディングス株式会社社外監査役

- (注) 1. (\*)印の兼職先との間では、当社が業務を受託する取引と委託する取引のいずれか一方又は双方があります。それ以外の兼職先との間では、重要な関係はありません。
2. 監査役松尾憲治氏は、2021年6月28日付で株式会社三菱UFJ銀行社外取締役(監査等委員)を退任しております。
3. 監査役川上 豊氏は、2021年3月16日をもって日本ビルファンド投資法人監督役員を退任しております。

② 社外取締役及び社外監査役の主な活動状況

	氏名	取締役会への出席状況	監査役会への出席状況	取締役会及び監査役会での発言の状況及び社外取締役に期待される役割に関して行った職務の概要
取締役	畔柳 信雄	10回/10回	—	金融機関の経営者としての幅広い経験に基づき、社外取締役として中立かつ客観的観点から、当社の経営上有用な発言等を行っております。また、ガバナンス諮問委員会の委員として、役員の選解任や役員報酬等の決定プロセスにおける監督機能を主導しております。
	佃 和夫	10回/10回	—	製造業の経営者としての幅広い経験に基づき、社外取締役として中立かつ客観的観点から、当社の経営上有用な発言等を行っております。また、ガバナンス諮問委員会の委員として、役員の選解任や役員報酬等の決定プロセスにおける監督機能を主導しております。
	坂東 真理子	10回/10回	—	教育者としての幅広い知識と経験に基づき、社外取締役として中立かつ客観的観点から、当社の経営上有用な発言等を行っております。また、ガバナンス諮問委員会の委員として、役員の選解任や役員報酬等の決定プロセスにおける監督機能を主導しております。
監査役	松尾 憲治	10回/10回	11回/11回	生命保険会社の経営者としての幅広い経験と知見に基づき、社外監査役として中立かつ客観的観点から、当社の経営上有用な発言等を行っております。
	石原 邦夫	10回/10回	11回/11回	損害保険会社の経営者としての幅広い経験と知見に基づき、社外監査役として中立かつ客観的観点から、当社の経営上有用な発言等を行っております。
	川上 豊	8回/8回	8回/8回	公認会計士としての幅広い経験と知見に基づき、社外監査役として中立かつ客観的観点から、当社の経営上有用な発言等を行っております。

(6) 執行役員の状況

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

## 4 会計監査人の状況

### (1) 会計監査人の名称

有限責任監査法人トーマツ

### (2) 会計監査人の報酬等の額

公認会計士法第2条第1項の業務に係る報酬等の額 45百万円

(注) 1. 上記の金額は、会社法に基づく監査の報酬及び金融商品取引法に基づく監査の報酬の合計額であります。

2. 監査役会は、会計監査人の監査計画の内容、職務遂行状況、監査報酬の見積根拠等を確認し検討した結果、上記の金額に同意いたしました。

公認会計士法第2条第1項の業務以外の業務に係る報酬等の額 7百万円

### (3) 公認会計士法第2条第1項の業務以外の業務（非監査業務）の内容

当社は、会計監査人に対して公認会計士法第2条第1項の業務以外の業務（非監査業務）であるアドバイザー業務等を委託し、その対価を支払っております。

(4) 当社及び当社の連結子会社が会計監査人に支払うべき報酬等の合計額 121百万円

### (5) 会計監査人の解任又は不再任の決定方針

監査役会は、会計監査人が会社法第340条第1項各号に定める項目に該当すると認められる場合は、当該会計監査人の解任を検討し、解任が妥当と認められる場合には監査役全員の同意に基づき、監査役会が会計監査人を解任いたします。この場合、監査役会が選定した監査役は、解任後最初に招集される株主総会において、会計監査人を解任した旨と解任の理由を報告いたします。また、監査役会は、会計監査人が職務を適切に遂行することが困難と認められる場合、その他必要と判断される場合には、株主総会に提出する会計監査人の解任又は不再任に関する議案の内容を決定いたします。

# 連結計算書類

## 連結貸借対照表

(単位：百万円)

科 目	(ご参考) 2020年9月期 (2020年9月30日)	2021年9月期 (2021年9月30日)
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>	<b>56,028</b>	<b>59,142</b>
現金及び預金	32,738	29,397
受取手形及び売掛金	13,596	17,735
たな卸資産	7,620	9,854
前払費用	1,945	1,877
その他	129	279
貸倒引当金	△0	△1
<b>固定資産</b>	<b>40,224</b>	<b>40,561</b>
<b>有形固定資産</b>	<b>10,625</b>	<b>11,310</b>
建物及び構築物	7,461	7,154
機械装置及び運搬具	7	21
工具、器具及び備品	1,539	1,279
土地	720	720
リース資産	843	1,867
建設仮勘定	52	266
<b>無形固定資産</b>	<b>6,010</b>	<b>5,652</b>
ソフトウェア	2,983	4,000
ソフトウェア仮勘定	957	242
リース資産	2,066	1,405
その他	2	3
<b>投資その他の資産</b>	<b>23,589</b>	<b>23,599</b>
投資有価証券	15,880	15,712
長期貸付金	5	3
敷金及び保証金	2,839	2,662
退職給付に係る資産	8	19
繰延税金資産	4,156	4,307
その他	702	893
貸倒引当金	△4	△0
<b>資産合計</b>	<b>96,253</b>	<b>99,704</b>

科 目	(ご参考) 2020年9月期 (2020年9月30日)	2021年9月期 (2021年9月30日)
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>	<b>19,228</b>	<b>20,618</b>
買掛金	3,934	4,166
1年内返済予定の長期借入金	400	400
未払金	1,765	1,596
未払費用	1,411	3,326
リース債務	984	1,172
未払法人税等	2,484	588
未払消費税等	2,325	1,889
前受金	393	1,149
賞与引当金	4,556	4,405
受注損失引当金	124	917
その他	848	1,007
<b>固定負債</b>	<b>15,483</b>	<b>15,249</b>
長期借入金	1,300	900
リース債務	2,202	2,454
株式報酬引当金	435	432
退職給付に係る負債	10,019	9,936
資産除去債務	1,516	1,521
その他	9	5
<b>負債合計</b>	<b>34,712</b>	<b>35,867</b>
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>	<b>51,589</b>	<b>54,108</b>
資本金	6,336	6,336
資本剰余金	4,765	4,785
利益剰余金	41,039	43,749
自己株式	△550	△762
<b>その他の包括利益累計額</b>	<b>2,267</b>	<b>2,170</b>
その他有価証券評価差額金	2,239	2,068
繰延ヘッジ損益	△74	△70
為替換算調整勘定	1	2
退職給付に係る調整累計額	100	169
<b>非支配株主持分</b>	<b>7,683</b>	<b>7,557</b>
<b>純資産合計</b>	<b>61,541</b>	<b>63,836</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>96,253</b>	<b>99,704</b>

## 連結損益計算書

(単位：百万円)

科目	(ご参考) 2020年9月期 (2019年10月1日から2020年9月30日まで)	2021年9月期 (2020年10月1日から2021年9月30日まで)
	売上高	92,020
売上原価	70,779	79,582
売上総利益	21,240	23,447
販売費及び一般管理費	15,008	16,593
営業利益	6,231	6,853
営業外収益	2,303	797
受取利息	2	7
受取配当金	190	166
持分法による投資利益	2,050	532
その他	60	90
営業外費用	148	82
支払利息	43	40
匿名組合投資損失	61	—
外国源泉税	33	31
その他	9	10
経常利益	8,387	7,568
特別利益	2,731	684
投資有価証券売却益	2,731	683
その他	—	1
特別損失	166	427
固定資産除却損	35	12
投資有価証券評価損	128	401
リース解約損	0	4
その他	2	8
税金等調整前当期純利益	10,952	7,826
法人税、住民税及び事業税	3,197	2,269
法人税等調整額	△226	△43
当期純利益	7,981	5,600
非支配株主に帰属する当期純利益	885	591
親会社株主に帰属する当期純利益	7,096	5,009

# 計算書類

## 貸借対照表

(単位：百万円)

科 目	(ご参考) 2020年9月期 (2020年9月30日)	2021年9月期 (2021年9月30日)
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>	<b>20,581</b>	<b>23,376</b>
現金及び預金	11,078	9,859
売掛金	4,468	5,804
仕掛品	4,421	6,935
前払費用	480	613
その他	131	162
貸倒引当金	△0	△0
<b>固定資産</b>	<b>34,397</b>	<b>34,519</b>
<b>有形固定資産</b>	<b>1,035</b>	<b>938</b>
建物	723	688
構築物	10	—
工具、器具及び備品	238	216
土地	1	1
リース資産	61	33
<b>無形固定資産</b>	<b>973</b>	<b>1,245</b>
ソフトウェア	964	1,195
その他	8	50
<b>投資その他の資産</b>	<b>32,387</b>	<b>32,334</b>
投資有価証券	2,657	2,694
関係会社株式	25,195	25,195
関係会社出資金	411	409
敷金及び保証金	1,773	1,596
長期前払費用	116	105
繰延税金資産	2,217	2,325
その他	21	7
貸倒引当金	△4	△0
<b>資産合計</b>	<b>54,978</b>	<b>57,895</b>

科 目	(ご参考) 2020年9月期 (2020年9月30日)	2021年9月期 (2021年9月30日)
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>	<b>7,179</b>	<b>9,043</b>
買掛金	1,637	2,352
1年内返済予定の長期 借入金	400	400
リース債務	30	21
未払金	638	761
未払費用	408	465
未払法人税等	540	207
未払消費税等	1,189	1,076
前受金	296	1,072
賞与引当金	1,842	1,596
受注損失引当金	11	873
その他	185	215
<b>固定負債</b>	<b>7,353</b>	<b>6,839</b>
長期借入金	1,300	900
リース債務	39	15
株式報酬引当金	435	432
退職給付引当金	4,961	4,871
資産除去債務	616	619
<b>負債合計</b>	<b>14,533</b>	<b>15,882</b>
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>	<b>39,697</b>	<b>41,259</b>
<b>資本金</b>	<b>6,336</b>	<b>6,336</b>
<b>資本剰余金</b>	<b>4,851</b>	<b>4,851</b>
資本準備金	4,851	4,851
<b>利益剰余金</b>	<b>29,060</b>	<b>30,834</b>
利益準備金	171	171
その他利益剰余金	28,889	30,662
別途積立金	1,842	1,842
繰越利益剰余金	27,047	28,820
<b>自己株式</b>	<b>△550</b>	<b>△762</b>
<b>評価・換算差額等</b>	<b>748</b>	<b>753</b>
その他有価証券評価差額金	822	823
繰延ヘッジ損益	△74	△70
<b>純資産合計</b>	<b>40,445</b>	<b>42,012</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>54,978</b>	<b>57,895</b>

# 損益計算書

(単位：百万円)

科 目	(ご参考)	2021年9月期
	2020年9月期 (2019年10月1日から2020年9月30日まで)	(2020年10月1日から2021年9月30日まで)
売上高	32,686	38,502
売上原価	24,866	29,775
売上総利益	7,819	8,727
販売費及び一般管理費	4,984	5,775
営業利益	2,834	2,952
営業外収益	991	2,361
受取利息及び配当金	979	2,320
その他	11	41
営業外費用	106	42
支払利息	11	8
匿名組合投資損失	61	—
外国源泉税	33	31
その他	0	2
経常利益	3,719	5,270
特別損失	137	411
固定資産除却損	8	0
リース解約損	0	1
投資有価証券評価損	128	401
その他	—	8
税引前当期純利益	3,581	4,858
法人税、住民税及び事業税	1,036	895
法人税等調整額	△234	△110
当期純利益	2,778	4,073

## 連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書 謄本

## 独立監査人の監査報告書

2021年11月9日

株式会社三菱総合研究所  
取締役会 御中有限責任監査法人トーマツ  
東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	京嶋 清兵衛◎
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	石川 喜裕◎

## 監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、株式会社三菱総合研究所の2020年10月1日から2021年9月30日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、株式会社三菱総合研究所及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

## 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

## 連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結計算書類を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

## 連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- 連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- 経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- 連結計算書類の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- 連結計算書類に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。
- 監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。
- 監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

## 利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

# 会計監査人の監査報告書 謄本

## 独立監査人の監査報告書

2021年11月9日

株式会社三菱総合研究所  
取締役会 御中

有限責任監査法人トーマツ  
東京事務所

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 京嶋 清兵衛<sup>Ⓔ</sup>

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 石川 喜裕<sup>Ⓔ</sup>

### 監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、株式会社三菱総合研究所の2020年10月1日から2021年9月30日までの第52期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

### 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

### 計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

### 計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
  - 計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
  - 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
  - 経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
  - 計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- 監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。
- 監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えたと合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

### 利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

## 監査役会の監査報告書 謄本

## 監 査 報 告 書

当監査役会は、2020年10月1日から2021年9月30日までの2021年9月期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

## 1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

- (1) 監査役会は、監査の方針、職務の分担等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
- (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査の方針、職務の分担等に従い、取締役、監査室その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施しました。
- ① 取締役会その他重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。
- ② 取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項及び第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について、取締役及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。なお、財務報告に係る内部統制については、取締役等及び有限責任監査法人トーマツから当該内部統制の評価及び監査の状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
- ③ 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（2005年10月28日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

## 2. 監査の結果

## (1) 事業報告等の監査結果

- ① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ② 取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③ 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、財務報告に係る内部統制を含め、指摘すべき事項は認められません。

## (2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人有限責任監査法人トーマツの監査の方法及び結果は相当であると認めます。

## (3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人有限責任監査法人トーマツの監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2021年11月15日

株式会社三菱総合研究所 監査役会

常勤監査役 厚田 理郎 ㊟

常勤監査役 穎川 純一 ㊟

監 査 役 松尾 憲治 ㊟

監 査 役 石原 邦夫 ㊟

監 査 役 川上 豊 ㊟

(注) 監査役松尾憲治、石原邦夫及び川上 豊は、会社法第2条第16号及び第335条第3項に定める社外監査役であります。

以上

## —社会課題解決企業としての取り組みを推進—

当社グループは、シンクタンクで培った知見・ノウハウと、グループ会社の技術力を融合し、社会課題を起点にDXをはじめとした様々な課題解決策の社会実装を通じて、「レジリエントで持続可能な社会」の実現を目指しています。

### 自治体DXの推進～「AI相談パートナー」 で豊田市と共同研究

当社は、株式会社アイネスとともに、2021年4月から自治体相談業務支援サービス「AI相談パートナー※」の本格的なサービス提供を開始しています。

7月には愛知県豊田市と住民相談業務におけるDX推進に向けた共同研究協定を締結し、福祉サービスの効率的かつ効果的な提供と職員の事務負担の軽減を目的に、国内でも先駆的な取り組みを進めています。

豊田市の福祉総合相談窓口では、ベテラン職員の知識やノウハウの継承、相談件数増加による記録作成の負担増大が課題となっていました。共同研究では、実際に福祉総合及び子育ての相談窓口でサービスを利用し、住民相談業務のサービス水準向上や職員の働き方改革について検証します。また、AIが相談内容を分析・判断しながら的確な支援サービス候補を提案するデータ分析機能など「AI相談パートナー」の操作性向上・新機能拡充を実現し、住民相談業務のDXを実現するサービスに進化させることを目指します。

※音声認識やデータ分析などのAI技術を用いた、子育て相談など住民相談業務の対応職員向けの支援サービス。会話の自動テキスト化（文字起こし）、職員支援ガイダンス表示、記録票作成サポート等の各種機能を有しています。



### 高齢者施設向けコミュニケーションロボットサービス「Link&Robo for ウェルネス」

三菱総研DCS株式会社は、2016年にコミュニケーションロボットの取り組みを開始し、複数の企業に受付ロボットを導入しました。2018年、高齢者・子ども向けの新サービス提供に向けた研究開発をスタートし、2021年10月6日には、高齢者施設向けコミュニケーションロボットサービス「Link&Robo for ウェルネス」の提供を開始しました。

高齢者の健康寿命延伸と介護人材の確保などが社会課題となるなか、高齢者施設でのレクリエーション運営において、ロボット導入によるスタッフの負荷軽減や、実施記録を通じたスタッフ間の情報共有促進を目指します。



### TCFDに賛同・「サステナブル経営推進室」を設置

当社グループは、気候変動を重要な社会課題の一つと捉え、脱炭素社会の実現に向け、提言・調査・実証など様々な事業を通じてその解決に向けて取り組んでいます。

2021年9月3日、金融安定理事会により設置された気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の提言に賛同を表明するとともに、同提言に賛同する企業・金融機関等により構成される「TCFDコンソーシアム」に加入しました。

今後は、中期経営計画2023に掲げた社会像「レジリエントで持続可能な社会」の実現に向けて、「社会課題解決企業」を掲げる当社自身が、気候変動に関する情報開示を行い、ステークホルダーの皆様との対話を積極的に進めてまいります。なお、9月1日付で「サステナブル経営推進室」を設置しました。環境価値を含めた当社グループの非財務価値向上を目指し、関連施策を推進します。



# 株主メモ

---

事業年度：10月1日から翌年9月30日まで

定時株主総会：12月

基準日：定時株主総会議決権行使株主確定日・・・・・・・・9月30日  
期末配当金支払株主確定日・・・・・・・・9月30日  
中間配当金支払株主確定日・・・・・・・・3月31日  
(上記のほか必要ある場合は、取締役会の決議によりあらかじめ定めた日)

公告の方法：電子公告

ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告による公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載します。

[公告掲載URL <https://ir.mri.co.jp/ja/announce.html>]

単元株式数：100株

株主名簿管理人：三菱UFJ信託銀行株式会社

同連絡先：三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部

東京都府中市日鋼町1-1

0120-232-711 (通話料無料 9:00~17:00 土・日・祝日を除く)

郵送先 〒137-8081 新東京郵便局私書箱第29号

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部

---

## 株式に関するマイナンバー制度のご案内

市区町村から通知されたマイナンバーは、株式の税務関係の手続きで必要となります。このため、株主様から、お取引の証券会社等へマイナンバーをお届出いただく必要があります。

### 【株式関係業務におけるマイナンバーの利用】

法令に定められたとおり、支払調書には株主様のマイナンバーを記載し、税務署へ提出いたします。

主な支払調書

- ・配当金に関する支払調書
- ・単元未満株式の買取請求など株式の譲渡取引に関する支払調書

### 【マイナンバーのお届出に関するお問い合わせ先】

証券会社等の口座にて株式を管理されている株主様 ……お取引の証券会社等にお問い合わせください。

証券会社等とのお取引がない株主様 ……三菱UFJ信託銀行株式会社にお問い合わせください。

0120-232-711

(通話料無料 9:00~17:00 土・日・祝日を除く)

# 株主総会会場ご案内

お願い

新型コロナウイルス感染拡大防止の観点から、ご来場をお控えいただくようお願い申し上げます。

なお、記念品及びお飲み物のご用意はございません。

**開催日時** 2021年12月17日（金曜日）午前10時（受付開始予定 午前9時）

**開催会場** 東急キャピトルタワー

東京都千代田区永田町二丁目10番3号 当社 本社4階会議室

※地下1階で係の者に議決権行使書用紙をご提示ください。

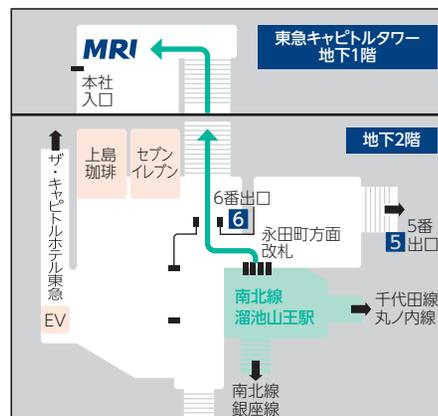
入館証をお渡ししますので、地下1階からエレベーターで4階までお上がりください。



## 交通のご案内

- 東京メトロ **千代田線**  
**国会議事堂前駅**  
「永田町方面改札」直結
- 東京メトロ **南北線**  
**溜池山王駅**  
「永田町方面改札」直結

## ■ 地下鉄からのご来場順序



**MRI** 三菱総合研究所

<https://www.mri.co.jp/>

**UD FONT**

見やすいユニバーサルデザイン  
フォントを採用しています。

