

第56回 定時株主総会招集ご通知

開催
日時

2025年12月17日（水曜日）
午前10時（受付開始予定：午前9時）

開催
場所

東京都千代田区永田町二丁目10番3号
当社本社4階会議室

決議
事項

- 第1号議案 剰余金処分の件
- 第2号議案 定款一部変更の件
- 第3号議案 取締役8名選任の件
- 第4号議案 監査役1名選任の件

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7～8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。

前年に続き、記念品のご用意はございません。

招集ご通知がスマホでも！



パソコン・スマートフォン
からでも招集ご通知がご覧
いただけます。

<https://p.sokai.jp/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 (果たすべき使命)

社会課題を解決し、
豊かで持続可能な未来を共創する

－ ビジョン (目指す企業像)

未来を問い続け、変革を先駆ける

－ コミットメント (ステークホルダーへの約束)

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

目次

	冊子	WEB
第56回定時株主総会招集ご通知		
株主総会参考書類		
事業報告		
事業の経過及びその成果		
設備投資等の状況		
資金調達の状況		
企業集団／当社の財産及び損益の状況の推移		
重要な親会社及び子会社の状況		
対処すべき課題		
中期経営計画		
主要な事業内容		
企業集団の主要拠点等		
従業員の状況		

	冊子	WEB
主要な借入先		
株式に関する事項		
新株予約権等に関する事項		
会社役員に関する事項		
会計監査人の状況		
連結計算書類／計算書類		
監査報告書		
株主メモ、株主総会会場ご案内		

冊子は、株主の皆様へお送りした冊子に掲載しております。

WEBは、当社WEBサイトに掲載の「第56回定時株主総会招集ご通知」をご覧ください。

当社WEBサイト：<https://ir.mri.co.jp/ja/stock/meeting.html>



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年の創業以来、産官学との幅広いネットワークや政策・制度への理解、先端技術に関する科学的知見などの強みを活かし、社会やお客様が抱える課題解決に取り組んでまいりました。

「中期経営計画2026」（「中計2026」）の2年目に当たる当年度は、DX事業の成長による規模拡大、基幹事業の質の改革と収益性向上、次世代事業の選択と集中などに取り組んでまいりました。

おかげさまで、上期までの出遅れを下期に挽回し、増収増益決算となりました。これを受けて、年間配当は期初予想から5円増配の165円といたします。

一方、「中計2026」の最終年に当たる2026年9月期は、当年度の業績を踏まえても当初計画通りの財務指標の達成は厳しいと判断しました。そのため、来期以降の将来に向けた着実な成長への布石を打ちつつ事業再構築に注力する1年といたします。

社会課題が複雑化するなか、当社グループが果たす社会的役割やお客様からの期待はますます高まっていると捉えております。社会課題解決を経営理念の中心に据え、シンクタンク・コンサルティングとITサービスを事業の両輪とする当社の特長に磨きをかけるとともに、産官学との共創を通して、より大きな社会価値を生み出し、豊かで持続可能な未来の実現に貢献してまいります。

株主の皆様には、今後とも変わらぬご理解とご支援を賜りますよう、宜しくお願い申し上げます。

2025年12月

代表取締役社長

数田 健二



2025年9月期業績

売上高

1,214 億円

前年度比 5.3% 

経常利益

97 億円

前年度比 19.5% 

親会社株主に帰属する
当期純利益

63 億円

前年度比 27.6% 

(証券コード3636)
2025年12月1日
(電子提供措置の開始日)2025年11月25日

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 藪田 健二

第56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56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。

当日ご出席されない場合は、後記の株主総会参考書類をご検討のうえ、6頁の「事前の議決権行使のご案内」に従い、**2025年12月16日（火曜日）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。**

なお、本株主総会の招集に関しましては、株主総会参考書類等の内容である情報（電子提供措置事項）について電子提供措置をとっており、インターネット上の以下の各ウェブサイトに掲載しておりますので、いずれかのウェブサイトにアクセスのうえ、ご確認くださいませようようお願い申し上げます。

当社ウェブサイト

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



東京証券取引所ウェブサイト

<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>



（上記のウェブサイトアクセスいただき、「銘柄名（会社名）」に「三菱総合研究所」、又は「コード」に当社証券コード「3636」を入力・検索し、「基本情報」「縦覧書類/PR情報」を順に選択して、「縦覧書類」にある「株主総会招集通知/株主総会資料」欄よりご確認ください。）

株主総会資料掲載ウェブサイト

<https://d.sokai.jp/3636/teiiji/>



敬具

1 日時

2025年12月17日（水曜日）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**

2025年9月期（2024年10月1日から2025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 定款一部変更の件

第3号議案 取締役8名選任の件

第4号議案 監査役1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

【その他の電子提供措置事項について（交付書面省略事項）】

- (1) 電子提供措置事項のうち、次の事項につきましては、法令及び当社定款第16条第2項に基づき、書面交付請求をいただいた株主様に対して交付する書面には記載しておりません。なお、監査役及び会計監査人は次の事項を含む監査対象書類を監査しております。
 - 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」
 - ② 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」
 - ③ 計算書類の「株主資本等変動計算書」及び「個別注記表」
- (2) 電子提供措置事項に修正が生じた場合は、前記の各ウェブサイトに掲載させていただきます。

当社株主総会の流れ

株主総会開会まで



事前質問をする（詳細は7頁）

株主総会オンラインサイトにて事前にご質問をご登録いただけます。

受付期間 12月12日（金曜日）午後5時まで



議決権を行使する（詳細は6頁）

行使期限 12月16日（火曜日）午後5時15分まで



電子ギフトに応募する

インターネットで議決権を事前行使いただいた株主様の中から、抽選で250名様に電子ギフト（500円相当）を贈呈いたします。応募方法は右記QRコードをご参照ください。



当日



株主総会に出席する

発言する

議決権行使をする

開始時刻 12月17日（水曜日）午前10時



ライブ配信を視聴する（詳細は7～8頁）

株主総会オンラインサイトにてライブ配信をご視聴ください。ご視聴後は、配信視聴アンケートへご回答ください。

開始時刻 12月17日（水曜日）午前10時



株主総会終了後



オンデマンド配信・質疑応答（要旨）を確認する

当社サイトにて株主総会の模様（録画）と、当日の質疑応答（要旨）をご確認いただけます。



議決権行使結果を確認する

金融庁に提出する「臨時報告書」を掲載します。

各サイトに上記QRコードのほか、以下からアクセスいただけます。

・株主総会オンラインサイト：<https://engagement-portal.tr.mufg.jp/>

・当社サイト：<https://ir.mri.co.jp/ja/stock/meeting.html>

※「QRコード」は株式会社デンソーウェーブの登録商標です。

事前の議決権行使のご案内



インターネットによる議決権行使

議決権行使サイトへアクセスいただき、画面の案内に従って賛否をご入力ください。

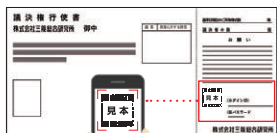
行使期限

2025年12月16日(火曜日)
午後5時15分まで

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。



- 2 以降は、画面の案内に従って賛否をご入力ください。

1. 毎日午前2時30分から午前4時30分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

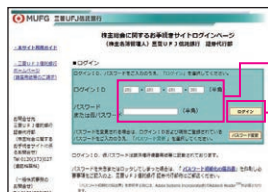
三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部(ヘルプデスク)
TEL 0120-173-027 (受付時間 午前9時～午後9時、通話料無料)

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.mufig.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・仮パスワード」を入力しクリックしてください。



「ログインID・
仮パスワード」
を入力
「ログイン」を
クリック

- 3 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。



郵送による議決権行使

同封の議決権行使書用紙に、各議案に対する賛否をご表示のうえ、ご返送ください。

行使期限

2025年12月16日(火曜日)
午後5時15分到着分

議決権行使書用紙イメージ



こちらに、各議案の賛否をご記入ください。

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。

<機関投資家の皆様へ>

株式会社ICJ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行使いただけます。

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

2025年12月17日（水曜日）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2025年12月12日（金曜日）午後5時まで

3. 事前のご質問登録・総会模様ご視聴方法

株主総会オンラインサイト「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。

株式会社三菱総合研究所
株主総会オンラインサイト「Engagement Portal」のご案内

◆本サイトのご利用可能期間

事前質問	
ライブ配信	

パソコン ID/パスワードを入力してログイン

スマートフォン QRコードからログイン

◆ログインID

◆パスワード

見本

議決権行使書とお間違えないようご注意ください。

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。

当社ウェブサイト（<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い場合、当社ウェブサイト（<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）

株主総会参考書類

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あたりましては、継続的な安定配当を基本に、業績や将来の資金需要、財務健全性のバランス等も総合的に勘案しつつ決定しています。連結配当性向は40%を目安にしております。

2025年9月期の期末配当は、上記方針を踏まえ、1株につき85円といたしたいと存じます。これにより、中間配当80円を合わせた当年度の配当は、1株当たり165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

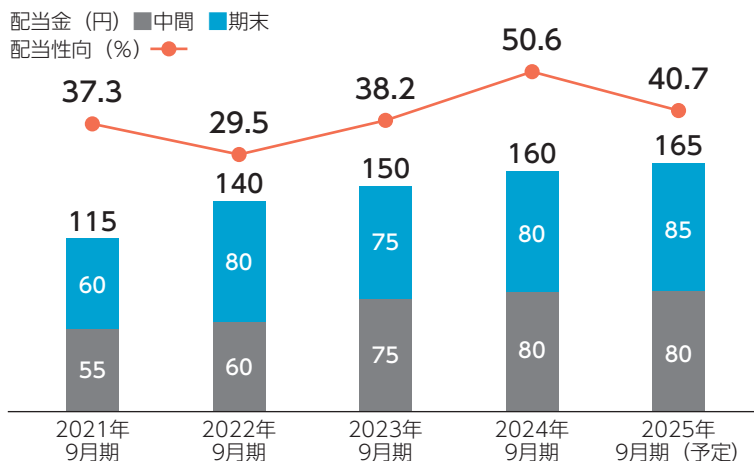
総額

85円
1,363,693,420円

3 剰余金の配当が効力を生じる日

2025年12月18日

(ご参考) 配当金・配当性向の推移



第2号議案

定款一部変更の件

1. 提案の理由

当社では、従来からコーポレートガバナンスを経営上の重要な課題と捉えており、2005年に執行役員制度を導入し、業務執行と経営の意思決定・監督機能を分離することで、効率的で的確な意思決定と業務遂行責任の明確化に努めております。

今般、最適な経営体制の機動的な構築を図るとともに、業務執行の最高責任者である社長は執行役員の役位であることを規定するため、現行定款につきまして、所要の変更を行うものであります。

2. 変更の内容

変更の内容は、次のとおりであります。

(下線部分は変更箇所を示しております。)

現行定款	変更案
(招集権者および議長) 第15条 株主総会は、取締役社長が招集し、議長となる。 2. 取締役社長に事故あるときは、あらかじめ取締役会において定めた順序により、他の取締役が招集し、議長となる。 第16～21条 <条文省略> (代表取締役および <u>役付</u> 取締役) 第22条 取締役会は、その決議によって代表取締役を選定する。 2. 取締役会は、その決議によって <u>取締役社長1名を選定するほか、取締役会長1名、取締役副社長、専務取締役および常務取締役若干名を選定することができる。</u> 第23～30条 <条文省略> (執行役員および研究理事) 第31条 当社は、取締役会の決議をもって執行役員および研究理事を定めることができる。 <新設> <新設>	(招集権者および議長) 第15条 株主総会は、あらかじめ取締役会において定めた取締役がこれを招集し、議長となる。 2. 前項に定めた取締役に事故あるときは、あらかじめ取締役会において定めた順序により、他の取締役が <u>株主総会</u> を招集し、議長となる。 第16～21条 <現行どおり> (代表取締役および <u>取締役会長</u>) 第22条 取締役会は、その決議によって代表取締役を選定する。 2. 取締役会は、その決議によって取締役会長1名を選定することができる。 第23～30条 <現行どおり> (執行役員および研究理事) 第31条 当社は、取締役会の決議をもって執行役員を定めるほか、研究理事を定めることができる。 2. 取締役会は、その決議によって執行役員の中から社長1名を選定するほか、その他の役付執行役員を若干名選定することができる。 3. 取締役会は、その決議によって研究理事の中から役付研究理事を若干名選定することができる。

第3号議案

取締役8名選任の件

取締役全員（9名）は、本株主総会終結の時をもって任期満了となります。
つきましては、取締役を1名減員し、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	在任年数	
1	再任 男性	もりさき 森崎 孝 (満70歳)	取締役会長	9年	
2	再任 男性	やぶ た 藪田 健二 (満65歳)	代表取締役社長 内部監査部担当	4年	
3	再任 男性	ひら い 平井 康光 (満64歳)	代表取締役副社長 シンクタンク・事業戦略管掌	2年	
4	再任 男性	い とう 伊藤 芳彦 (満60歳)	専務取締役 コンサルティング・サービス管掌 (兼)VCP総括	2年	
5	再任 女性	ばんどう まり こ 坂東 眞理子 (満79歳)	社外取締役	6年	社外 独立
6	再任 男性	ひら の 平野 信行 (満74歳)	社外取締役	4年	社外 独立
7	再任 男性	いずみさわ 泉澤 清次 (満68歳)	社外取締役	3年	社外 独立
8	再任 女性	し さい 志済 聡子 (満62歳)	社外取締役	2年	社外 独立



新任

再任

男性

女性

社外

独立

所有する当社の株式数

17,300株

取締役在任年数

9年（本株主総会終結時）

取締役会への出席状況

100%（10回／10回）

1

もり さ き

森崎

たかし

孝

1955年1月1日生（満70歳）

▶ 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
2021年12月 当社取締役会長（現任）

▶ 当社における地位及び担当

取締役会長

▶ 重要な兼職

ノリタケ株式会社社外取締役（監査等委員）
日本ビジネスシステムズ株式会社社外取締役
株式会社アイネス社外取締役

取締役候補者としての理由

当社における豊富な業務経験に基づき、現在、当社取締役会長として、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。



新任

再任

男性

女性

社外

独立

所有する当社の株式数

9,800株

取締役在任年数

4年（本株主総会終結時）

取締役会への出席状況

100%（10回／10回）

2

やぶ た けん じ
藪田 健二

1960年4月27日生（満65歳）

▶ 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&アドバイザリー本部長
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
2021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
内部監査部担当

▶ 重要な兼職

三菱総研DCS株式会社取締役会長

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。



新任

再任

男性

女性

社外

独立

所有する当社の株式数

2,700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）

3

ひらい やすてる

平井 康光

1961年9月28日生（満64歳）

▶ 略歴

- 1984年 4月 三菱商事株式会社入社
- 2014年 4月 同社執行役員 東アジア統括補佐、三菱商事(上海)有限公司社長、上海事務所長
- 2017年 4月 同社執行役員 東アジア統括、三菱商事(中国)有限公司社長、北京支店長
- 2018年10月 同社執行役員 東アジア統括、三菱商事(中国)有限公司社長、北京支店長、三菱商事(広州)有限公司社長
- 2019年 4月 同社執行役員 三菱商事(中国)有限公司社長、北京支店長
- 2020年 4月 同社常務執行役員 三菱商事(中国)有限公司社長、北京支店長
- 2021年 4月 同社常務執行役員 コーポレート担当役員(地域戦略)、チーフ・コンプライアンス・オフィサー、緊急危機対策本部長
- 2021年 6月 同社取締役 常務執行役員 コーポレート担当役員(地域戦略)、チーフ・コンプライアンス・オフィサー、緊急危機対策本部長
- 2023年 4月 同社取締役
- 2023年 6月 同社顧問
- 2023年 9月 当社常勤顧問
- 2023年10月 当社副社長執行役員、コーポレート部門長
- 2023年12月 当社代表取締役副社長、コーポレート部門長
- 2025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
シンクタンク・事業戦略管掌

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。



新任

再任

男性

女性

社外

独立

所有する当社の株式数

3,000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）

4

いとう よしひこ
伊藤 芳彦

1965年7月9日生（満60歳）

▶ 略歴

1992年 4月 当社入社
2013年10月 当社社会ICTソリューション本部長
2016年 4月 当社社会ICT事業本部長
2018年 4月 当社社会ICTイノベーション本部長
2018年12月 当社執行役員、社会ICTイノベーション本部長
2019年 4月 当社執行役員、コンサルティング部門副部門長
2020年10月 当社執行役員、デジタル・トランスフォーメーション部門長
2022年12月 当社常務執行役員、デジタル・トランスフォーメーション部門長
2023年10月 当社常務執行役員、デジタルイノベーション部門長
2023年12月 当社常務取締役、デジタルイノベーション部門長
2024年10月 当社専務取締役、デジタルイノベーション部門長
2025年10月 当社専務取締役(現任)

▶ 当社における地位及び担当

専務取締役
コンサルティング・サービス管掌(兼)VCP総括

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、当社専務取締役として、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。



新任

再任

男性

女性

社外

独立

所有する当社の株式数

3,300株

社外取締役在任年数

6年（本株主総会終結時）

取締役会への出席状況

100%（10回／10回）

5

ばんどう ま り こ

坂東眞理子

1946年8月17日生（満79歳）

▶ 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
2016年 7月 同法人総長(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総長
株式会社イトーキ社外取締役

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。

▶ 独立性に関する事項

坂東眞理子氏は当社が定める「社外役員の独立性判断基準」（後記）を満たしていることから、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。



新任

再任

男性

女性

社外

独立

所有する当社の株式数

2,000株

社外取締役在任年数

4年（本株主総会終結時）

取締役会への出席状況

100%（10回／10回）

6

ひらの のぶゆき
平野 信行

1951年10月23日生（満74歳）

▶ 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)
2021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

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

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、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。

▶ 独立性に関する事項

平野信行氏は当社が定める「社外役員の独立性判断基準」（後記）を満たしていることから、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。なお、同氏が現在特別顧問を務め、過去において業務執行者であった株式会社三菱UFJ銀行との間では、当社が業務を受託する取引がありますが、その取引金額は当社の2025年9月期における連結売上高の2%未満であります。また、同氏が過去において業務執行者であった株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループは、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しておりますが、前述のとおり「社外役員の独立性判断基準」を満たしており、いずれも同氏の独立性に何ら影響を与えるものではないと判断しております。



新任

再任

男性

女性

社外

独立

所有する当社の株式数

700株

社外取締役在任年数

3年（本株主総会終結時）

取締役会への出席状況

100%（10回／10回）

7

いずみさわ

せいじ

泉澤

清次

1957年9月3日生（満68歳）

▶ 略歴

1981年 4月 三菱重工業株式会社入社
2013年 4月 三菱自動車工業株式会社常務執行役員
2013年 6月 同社取締役
2016年 4月 三菱重工業株式会社執行役員、技術戦略推進室長
2017年 6月 同社取締役 常勤監査等委員
2018年 6月 同社取締役、常務執行役員、CSO
2019年 4月 同社取締役社長、CEO兼CSO
2020年 4月 同社取締役社長、CEO
2022年12月 当社取締役(現任)
2025年 4月 三菱重工業株式会社取締役会長(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取締役会長

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。

▶ 独立性に関する事項

泉澤清次氏は当社が定める「社外役員の独立性判断基準」（後記）を満たしていることから、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。なお、同氏が現在取締役会長を務めている三菱重工業株式会社との間では、当社が業務を受託及び委託する取引がありますが、その取引金額は当社の2025年9月期における連結売上高の2%未満であり、同氏の独立性に何ら影響を与えるものではないと判断しております。



新任

再任

男性

女性

社外

独立

所有する当社の株式数

0株

社外取締役在任年数

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）

8

し さい さ と こ
志 濟 聡 子

1963年11月11日生（満62歳）

▶ 略歴

1986年 4月 日本アイ・ビー・エム株式会社入社
2009年 4月 同社執行役員 公共事業担当
2015年10月 同社執行役員 セキュリティー事業本部長
2018年 1月 同社執行役員 エンタープライズ事業部官公庁システム事業部長
2019年 5月 中外製薬株式会社 執行役員 IT統轄部門長
2019年10月 同社執行役員 デジタル・IT統轄部門長
2022年 4月 同社上席執行役員 デジタルトランスフォーメーションユニット長
2023年12月 当社取締役(現任)
2024年 4月 合同会社アイシスコンサルティング代表(現任)

▶ 当社における地位及び担当

社外取締役

▶ 重要な兼職

合同会社アイシスコンサルティング代表
日本郵船株式会社社外取締役
日清オイリオグループ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IT分野で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のものと期待し、社外取締役候補者として推薦するものです。

▶ 独立性に関する事項

志済聡子氏は当社が定める「社外役員の独立性判断基準」（後記）を満たしていることから、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。

- (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. 坂東眞理子、平野信行、泉澤清次及び志済聡子の4氏は、社外取締役候補者であります。
3. 当社は、坂東眞理子、平野信行、泉澤清次及び志済聡子の4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、4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。
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、事業報告「会社役員に関する事項」に記載のとおりです。各取締役候補者が選任された場合、当該保険契約の被保険者に含めら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。

第4号議案

監査役1名選任の件

監査役松尾憲治氏は、本株主総会終結の時をもって辞任されます。
つきましては、新たに監査役1名の選任をお願いするものであります。
なお、本議案に関しましては、監査役会の同意を得ております。
監査役候補者は、次のとおりであります。



ひろ せ しん い ち

広瀬 伸一 1959年12月7日生（満65歳）

▶ 略歴

1982年 4月 東京海上火災保険株式会社入社
2013年 6月 東京海上日動あんしん生命保険株式会社常務取締役
2014年 4月 同社取締役社長
2014年 6月 東京海上ホールディングス株式会社取締役
2017年 4月 同社常務取締役
2017年 6月 同社常務執行役員
2018年 4月 同社専務執行役員
2019年 4月 東京海上日動火災保険株式会社取締役社長
2019年 6月 東京海上ホールディングス株式会社取締役
2024年 4月 東京海上日動火災保険株式会社取締役会長(現任)

▶ 重要な兼職

東京海上日動火災保険株式会社取締役会長

新任

再任

男性

女性

社外

独立

所有する当社の株式数

0株

社外監査役候補者とした理由

長年にわたる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、当社社外監査役として業務執行に対する監査等、適切な役割を期待できることから、新たに社外監査役候補者として推薦するものです。

▶ 独立性に関する事項

広瀬伸一氏は当社が定める「社外役員の独立性判断基準」（後記）を満たしていることから、新た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す。なお、同氏が現在取締役会長を務めている東京海上日動火災保険株式会社との間では、当社が業務を受託する取引がありますが、その取引金額は当社の2025年9月期における連結売上高の2%未満であり、同氏の独立性に何ら影響を与えるものではないと判断しております。

- (注) 1. 監査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. 広瀬伸一氏は、社外監査役候補者であります。
3. 当社は、広瀬伸一氏が選任された場合、同氏との間で、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、事業報告「会社役員に関する事項」に記載のとおりです。広瀬伸一氏が選任された場合、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、当該保険契約を同氏の任期中に同様の内容で更新する予定であります。
5. 広瀬伸一氏が取締役会長を務める東京海上日動火災保険株式会社は、金融庁から、同社に独占禁止法に抵触すると考えられる行為及び同法の趣旨に照らして不適切な行為並びにその背景にある態勢上の問題が認められたとして、2023年12月26日付で保険業法に基づく業務改善命令を受け、公正取引委員会から、独占禁止法（不当な取引制限の禁止）違反が認められたとして、2024年11月1日付で独占禁止法に基づく排除措置命令及び課徴金納付命令を受けました。また、同社は、金融庁から、同社に個人情報保護法に抵触するおそれがある行為及び同法の趣旨に照らして不適切な行為、不正競争防止法に抵触するおそれがある行為及び同法の趣旨に照らして不適切な行為並びにその背景にある態勢上の問題が認められたとして、2025年3月24日付で保険業法に基づく業務改善命令を受けました。

（ご参考）本株主総会終結後の監査役体制（予定）

氏 名		取締役会への出席状況	監査役会への出席状況	在任年数	
男性	お が わ 小川 俊幸 (満64歳)	100% (10回/10回)	100% (11回/11回)	3年	
男性	い と う 伊藤 一道 (満62歳)	100% (10回/10回)	100% (11回/11回)	1年	
男性	か わ か み 川上 豊 (満73歳)	100% (10回/10回)	100% (11回/11回)	5年	社外 独立
女性	こ し 越 直美 (満50歳)	90% (9回 /10回)	100% (11回/11回)	2年	社外 独立
新任	ひ ろ せ 広瀬 伸一 (満65歳)	—	—	—	社外 独立

以 上

メ モ

Handwriting practice lines consisting of 18 horizontal dashed lines.

(ご参考) 当社のコーポレートガバナンスについて

取締役及び監査役の選解任基準

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。

社外役員の独立性要件

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。

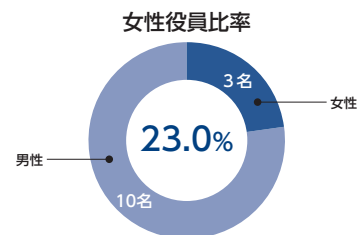
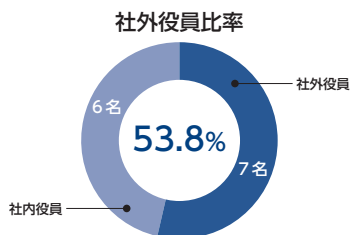
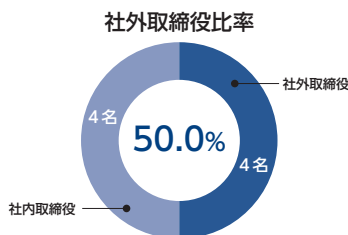
● 社外役員の独立性判断基準

- (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

本株主総会終結後の取締役及び監査役のスキル・マトリックス（予定）

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）の実現に向けた、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	趣旨・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・政策	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。
デジタル・テクノロジー	現在の環境下で社会課題の解決に取り組むためには、デジタルを含む最先端のテクノロジーは不可欠と考えます。そのためには、最新の知識のみならず、デジタル・テクノロジーに係る経験・専門性が必要と考えます。
人材	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つなぎ、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、人材開発や教育に係る多様な経験や専門的知見が必要と判断しています。



本株主総会終結後の取締役・監査役と期待スキル（予定）

氏 名	役職等	性別	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・政策	デジタル・ テクノロジー	人材
森崎 孝	取締役会長	男性	●		●	●		●
藪田 健二	代表取締役 社長執行役員	男性	●		●	●		●
平井 康光	代表取締役 副社長執行役員	男性	●	●	●	●		●
伊藤 芳彦	取締役 専務執行役員	男性				●	●	
坂東真理子	社外取締役	女性	●			●		●
平野 信行	社外取締役	男性	●	●	●	●		
泉澤 清次	社外取締役	男性	●			●	●	●
志済 聡子	社外取締役	女性				●	●	●
小川 俊幸	常勤監査役	男性		●		●		
伊藤 一道	常勤監査役	男性		●		●	●	
川上 豊	社外監査役	男性		●	●			●
越 直美	社外監査役	女性		●		●		●
広瀬 伸一	社外監査役	男性	●	●		●		●

※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。

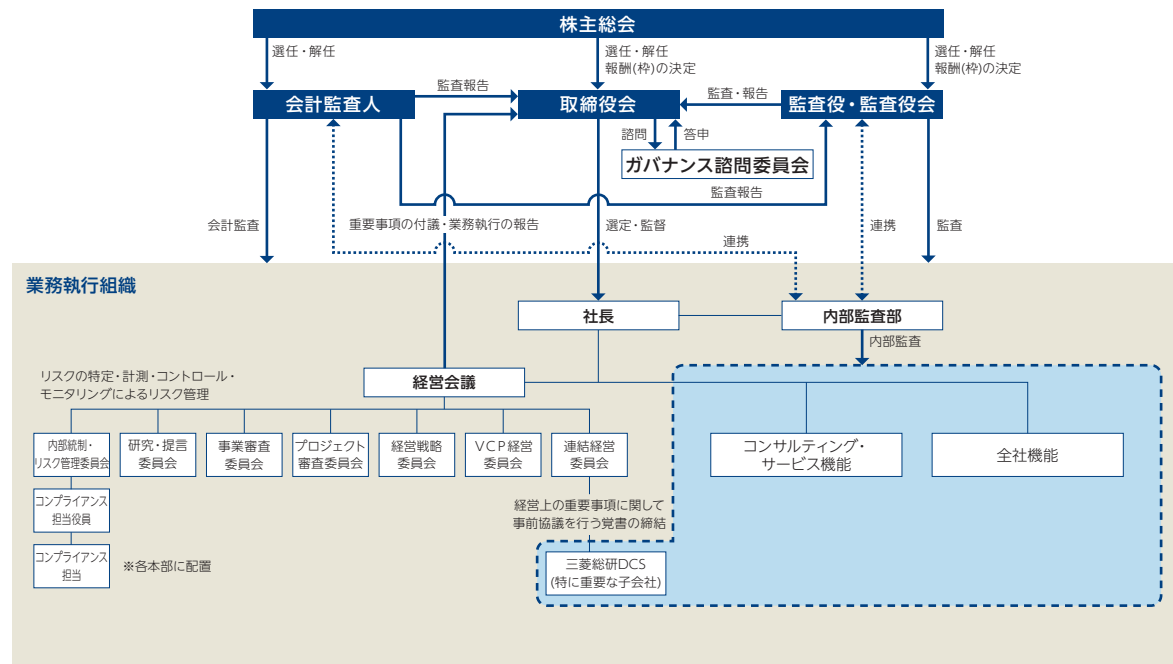
当社のコーポレートガバナンス体制（2025年10月1日現在）

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、取締役総数の過半数を社外取締役、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・ガバナンス諮問委員会

当社の取締役会は取締役9名（うち社外取締役5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5名のうち3名は他の上場企業の経営の経験者、1名は教育者、1名はデジタル・テクノロジー分野に専門性を有する者であり、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、最高経営責任者（CEO）等の重要な経営陣幹部の選任・解任、役員報酬並びに取締役会の実効性分析・評価等についてガバナンス諮問委員会に意見を求めます。ガバナンス諮問委員会は、取締役会から諮問を受けた事項について審議し、取締役会に対して答申します。

＜ガバナンス諮問委員会構成員＞

森崎 孝（議長 取締役会長）、藪田健二、平井康光、伊藤芳彦、坂東眞理子、小林 健、平野信行、泉澤清次、志済聡子
※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

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。

● 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「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。

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

● 業務執行取締役の報酬内訳・支給割合（基本構成）

業務執行取締役の報酬内訳・支給割合は以下のとおりです。

なお、社外取締役、非業務執行取締役及び監査役は業務執行から独立した立場であることに鑑み、基礎報酬のみとしております。

報酬内訳・支給割合		指標
基礎報酬	40～50%	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
変動報酬 (金銭) [単年度]	30%	連結、セグメントの経営目標に対する達成度
		各取締役の個人業績評価結果
変動報酬 (株式) [中長期]	20～30%	連結売上高・連結営業利益の達成度(每事業年度)
		自己資本利益率(ROE)・当社非財務価値指標の達成度(中期経営計画期間)

取締役会の実効性分析・評価

当社では毎事業年度、取締役会の実効性向上を目的として、ガバナンス諮問委員会による定期的なレビューを実施し、その結果を踏まえて取締役会において実効性の分析・評価を行い、運営の改善に取り組んでいます。

2025年9月期は、すべての取締役及び監査役を対象に、取締役会の構成・運営、戦略、指名・報酬の監督などに関するアンケート調査を実施しました。評価の客観性を確保するため、アンケートの設計及び分析・評価には外部機関を活用しています。

その結果、当年度の取締役会では、活発な議論が行われていることや、経営陣のサクセッション・プランに関する取り組みが進んでいること、コンプライアンスやリスク管理に係る確認など、適切な監督がなされている点が高く評価され、取締役会が実効的に機能していることが確認されました。

一方で、前期に識別された課題への対応を進めてきたものの、サステナビリティ・テーマに関しては、引き続き取り組みが期待されています。特に人的資本の強化は、当社の事業特性を踏まえた重点事項であり、推進の重要性が再認識されました。

また、取締役会のモニタリング機能をより一層発揮する観点から、継続的に取締役会の構成に関する議論を推進することや、現在取り組んでいる持続的成長に向けた競争力強化・戦略に関する議論を継続することの重要性を改めて認識しています。

当社は、これらの分析・評価結果を踏まえ、今後とも継続的に取締役会の実効性向上に努めてまいります。

政策保有株式に関する考え方

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。なお、2025年9月30日現在、連結純資産に占める政策保有株式の割合は8%です。

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。

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（2024年10月1日～2025年9月30日）は「中期経営計画2026」（「中計2026」）の2年目にあたり、中計2026期間全体の折り返し地点となります。「中計2026」では、当社グループの経営理念のもと、財務、非財務、社会の3価値の拡大とともに、DX事業の成長による規模拡大と基幹事業の質の改革による収益性向上、次世代事業の育成・拡大による事業ポートフォリオ転換の加速などを目指しております。

具体的には、公共向けとして行政DXの推進、民間向けにDXコンサルティングとクラウド移行を組み合わせた支援やビッグデータ分析を採り入れたデジタルマーケティング、金融向けに事業領域や顧客層拡大などを積極的に展開しています。

当連結会計年度においては、「中計2026」初年度（前連結会計年度）に明らかになった課題を踏まえ、シンクタンク・コンサルティングサービスセグメント（TTC）における人材増強と生産性向上、新事業等の選択と集中を進めていることに加え、ITサービスセグメント（ITS）では、主力事業の強化・利益率の改善を図りつつ、戦略的な人材活用を強化してきました。

当連結会計年度第2四半期（中間期）決算においては、TTCの受注遅れやITSにおける不採算案件に伴う費用増により減益となりましたが、第3四半期以降、TTC及びITSいずれも好調な受注を背景に売上が伸長しました。TTCでは高い稼働を維持するとともに、人員の再配置や経費抑制等の効果が発現し、ITSにおいては、不採算案件の収束や退職給付に係る一過性のプラス影響もあり、利益率が改善しました。

このような結果、当社グループの当連結会計年度における業績は、売上高は121,458百万円（前年度比5.3%増）、営業利益は8,010百万円（同13.5%増）、経常利益は9,734百万円（同19.5%増）、親会社株主に帰属する当期純利益は6,386百万円（同27.6%増）となりました。

業績ハイライト

売上高

121,458百万円

前年度比 5.3 % ▲

経常利益

9,734百万円

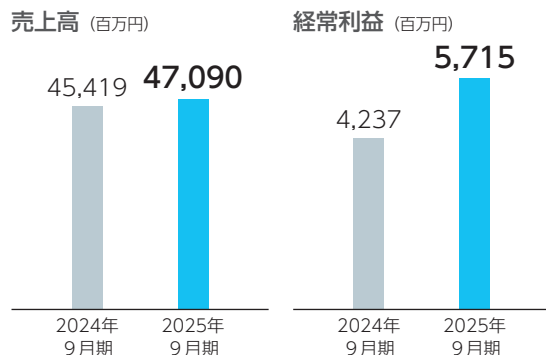
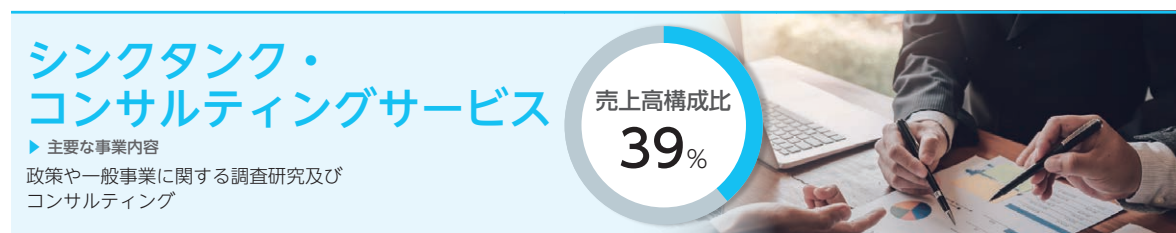
前年度比 19.5 % ▲

親会社株主に帰属する
当期純利益

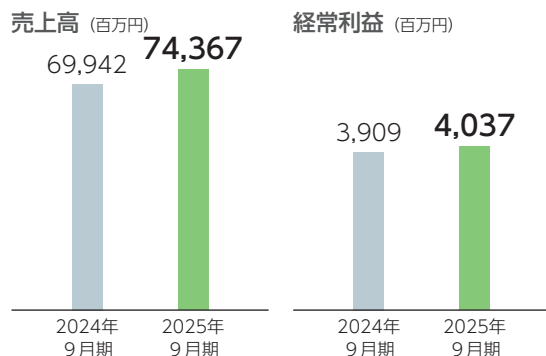
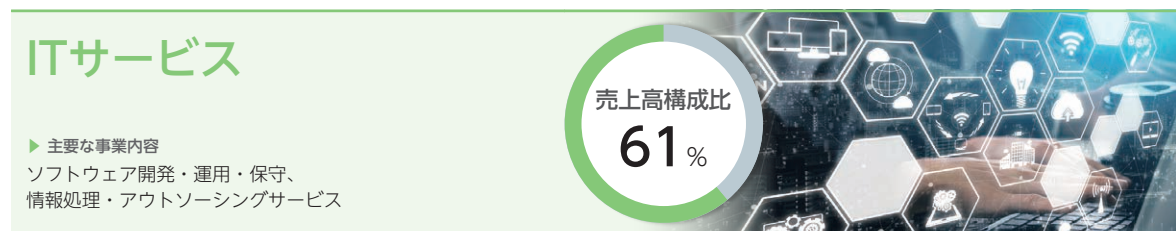
6,386百万円

前年度比 27.6 % ▲

セグメント別の業績は次のとおりであります。



当連結会計年度は、前期の複数の大型案件終了の影響があったものの、官公庁のICT関連（サイバーセキュリティ、ヘルスケア分野のDX等）や、エネルギー・運輸・IT関連の民間企業向けのシステム、事業戦略支援関連業務等が貢献し、売上高（外部売上高）は47,090百万円（前年度比3.7%増）、経常利益は、増収影響に加え、持分法による投資利益（営業外収益）が寄与し、5,715百万円（同34.9%増）となりました。



当連結会計年度は、公共向けシステム案件や金融・カード分野の決済領域案件の伸長等により、売上高（外部売上高）は74,367百万円（前年度比6.3%増）となりました。コスト増加要因として上期に発生した不採算案件影響や三菱総研DCS株式会社の本社移転関連費用の計上がありました。増収影響に加え、退職給付債務の算定に用いる割引率の見直し等による数理計算上の差異が増益に寄与した結果、経常利益は4,037百万円（同3.3%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846百万円、ITサービスで5,501百万円の設備投資を実施いたしました。その主なものは、シンクタンク・コンサルティングサービスにおける事業提供に係るソフトウェア投資、ITサービスにおける本社移転・基幹業務システム更改・千葉情報センター設備更改及び顧客向けネットワーク機器・システム更改であります。

(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。

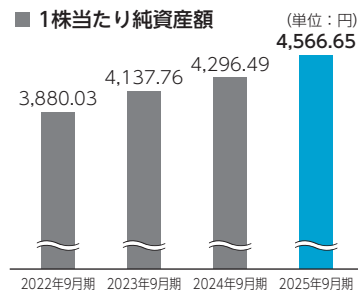
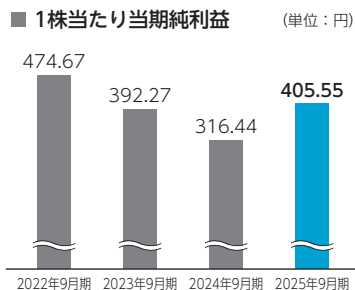
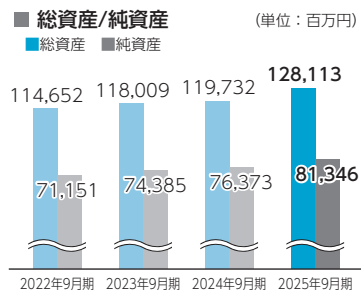
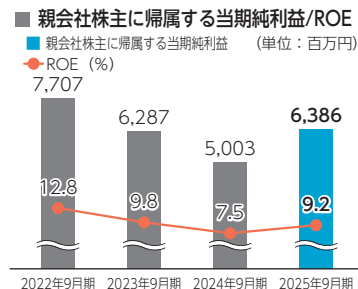
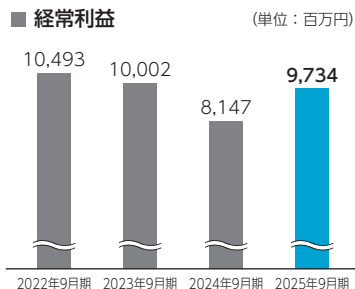
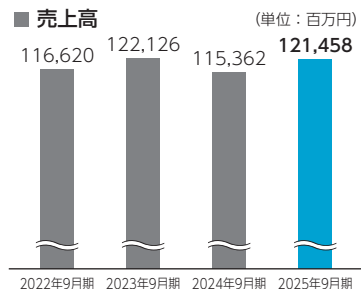
2 財産及び損益の状況の推移

(1) 企業集団の財産及び損益の状況の推移

区 分	2022年9月期	2023年9月期	2024年9月期	2025年9月期
売上高 (百万円)	116,620	122,126	115,362	121,458
営業利益 (百万円)	9,165	8,688	7,060	8,010
経常利益 (百万円)	10,493	10,002	8,147	9,734
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	7,707	6,287	5,003	6,386
1株当たり当期純利益 (円)	474.67	392.27	316.44	405.55
総資産 (百万円)	114,652	118,009	119,732	128,113
純資産 (百万円)	71,151	74,385	76,373	81,346
1株当たり純資産額 (円)	3,880.03	4,137.76	4,296.49	4,566.65
R O E (%)	12.8	9.8	7.5	9.2

(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。

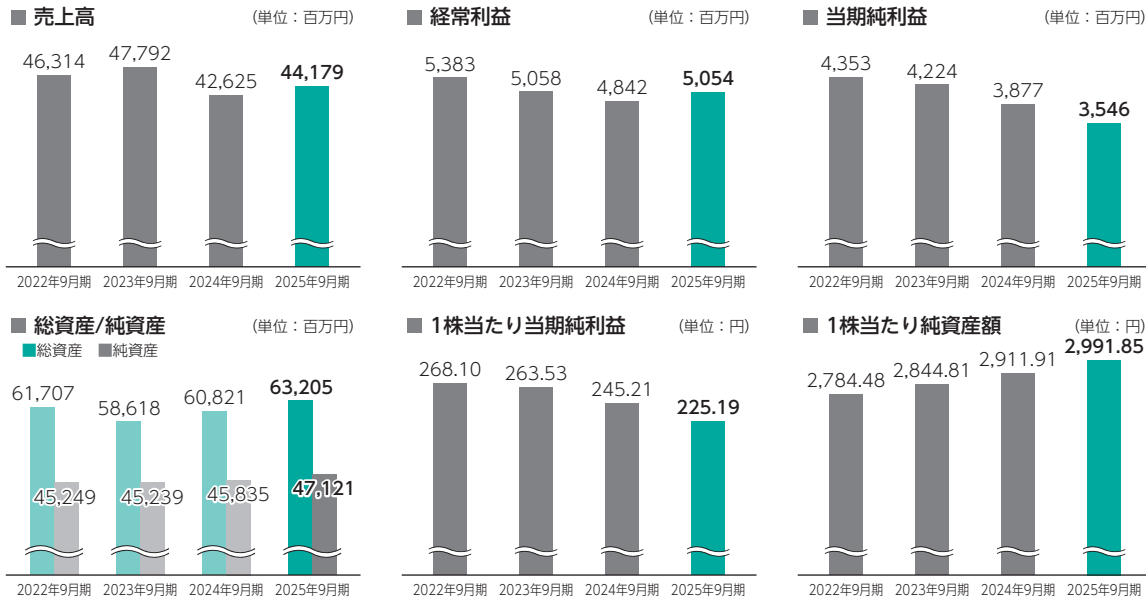


(2) 当社の財産及び損益の状況の推移

区 分	2022年9月期	2023年9月期	2024年9月期	2025年9月期
売上高 (百万円)	46,314	47,792	42,625	44,179
営業利益 (百万円)	3,305	2,440	2,406	3,312
経常利益 (百万円)	5,383	5,058	4,842	5,054
当期純利益 (百万円)	4,353	4,224	3,877	3,546
1株当たり当期純利益 (円)	268.10	263.53	245.21	225.19
総資産 (百万円)	61,707	58,618	60,821	63,205
純資産 (百万円)	45,249	45,239	45,835	47,121
1株当たり純資産額 (円)	2,784.48	2,844.81	2,911.91	2,991.85

(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	主要な事業の内容	議決権の 所有割合 (%)
三 菱 総 研 D C S 株 式 会 社	6,059百万円	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	60百万円	ドキュメント、シェアードサービス	100.0
エム・アール・アイ リサーチアソシエイツ 株 式 会 社	60百万円	調査・解析	100.0
株 式 会 社 M P X	110百万円	情報サービス	80.0
MRIA International Inc.	1百万米ドル	調査・コンサルティング	100.0
MRIV International LLC	250億越ドン	調査・コンサルティング	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	240百万円	統合業務システムの構築	88.9 (77.2)
株 式 会 社 M D ビ ジ ネ ス パ ー ト ナ ー	30百万円	情報処理サービス、事務代行受託	100.0 (100.0)
株 式 会 社 ア イ ・ テ ィ ー ・ ワ ン	309百万円	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)

(注) 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。

4 対処すべき課題

(1) 事業戦略の再構築

「中計2026」の事業及び目標の一部見直し(*)を踏まえ、事業戦略の再構築を急ぎます。まず、2026年9月期中はTTCにおける調査・コンサルティング事業の再強化、ITSにおける金融分野を中心とした事業を推進しつつ、2027年9月期に開始する「次期中計」を策定し、中長期的な成長戦略を練り上げてまいります。

また、将来を担う事業を育成し、事業ポートフォリオの転換を急ぐことも重要な課題と捉えています。具体的には人的リソースを過度に制約としないサービス提供型の事業規模の拡大・収益化を含め、多様なパートナーとの連携（出資等を含む）や、PROSRVやmiraicompassなどの既存有力サービスに続く新サービスの開発、海外事業の展開など様々な手段により事業拡大に取り組んでまいります。

(*)詳細は後記の「中期経営計画」をご参照ください。

(2) 人的資本経営の強化

人材は、当社グループの競争力や成長の源泉となる重要な資産です。成長シナリオを実現するため、当社グループ全体の事業戦略の視点から必要な人材を確保し、最適な人材ポートフォリオの実現を目指します。人材ギャップ解消のための採用・育成戦略を立案するとともに、処遇改善や成長領域に対応した人材の重点的な強化を行います。

人材育成に当たっては、社員個々の志向に応じた育成・成長を支援する当社独自の「FLAPサイクル(*)」を導入しています。

2026年9月期初から、TTCでは、社会課題解決を志向する社員が中長期的なキャリア形成を実現できる制度設計とした人事制度改定を実施しています。その中では、年功的要素を撤廃し、役割やポストをこれまで以上に柔軟に設定可能なものとししました。複線型のキャリアパスを可能とする「連峰制」をさらに進め、異なる専門性で高位ポストに昇任できる仕組みとなっております。また、定年後の再雇用者（シニア・エキスパート）の活躍を期待して処遇の改善を図りました。従業員とのエンゲージメントをさらに深めながら、改定後の制度を円滑に運用し、実効性を高めてまいります。

また、人員規模の増大、人材の多様化に応じた、計画的かつ継続的な育成・キャリア形成支援研修の重要性の高まりから、TTCには「MRIアカデミー」、ITSでは「デジタルアカデミー」を設置し、経営理念を具現化する人材を輩出するための教育施策を実施しています。引き続き、働き方改革を推進して健康経営、社員活躍推進、ダイバーシティ向上、従業員のエンゲージメントを強化・向上させていきます。人材が当社グループ最大かつ最重要の資産との考え方にもとづき、優秀な人材が存分に能力を発揮・活躍できる一層魅力的な環境を備えた企業グループとして持続的成長を目指します。

あわせて、生産性向上や価格転嫁等にも継続して努めるとともに、品質の維持・向上への不断の取り組みによって顧客価値の増大も実現してまいります。

(*)FLAPサイクル：自らの適性や業務に必要な要件を知り(Find)、スキルアップに必要な知識を学び(Learn)、目指す方向へと行動し(Act)、新たなステージで活躍する(Perform)という一連のサイクルのこと。個々の能力・適性・志向性を踏まえたオーダーメイドのキャリア形成を支援する仕組みを指す。

(3) 研究・提言活動強化・積極的な生成AI活用

研究・提言活動は、当社グループにおける価値連鎖の起点であり、さらなる強化が必要と認識しています。研究・提言を通じて未来社会像の実現に向けた社会潮流を形成し、当社グループ全体の社会価値を高めます。具体的には、時機を捉えた自律的な取り組みと科学的知見（エビデンス）に基づく提言を実践し、官公庁の主要施策や企業の戦略立案に貢献していきます。

生成AIの登場や飛躍的發展・普及は、多くの産業・職業に影響を及ぼすとされていますが、当社業務も例外ではなく、事業モデルの根本的な転換、想定外の業界からの競合の登場などによる競争優位性の喪失など、様々な将来的リスクが考えられます。こうしたリスクをむしろ事業機会として活かすため、当社グループでは、案件の企画・提案から業務遂行、プロジェクト管理などの様々な場面で積極的に生成AIの活用を進めています。こうした取り組みを通じて、当社グループ全体の生産性向上を図り、さらに高度な顧客価値の提供を目指します。

(4) リスク対応力の強化

業容拡大に伴い、従来にない大型事業や事業形態の案件遂行機会が増加しており、プロジェクトマネジメントの重要性が高まっています。また、新事業の取り組みにおいては、当社グループにとって対応経験・知見の蓄積がないリスクに直面する可能性があり、リスクの早期把握・迅速な対応が求められます。

KRI（Key Risk Indicator）による予兆モニタリングを実施することでリスク増減傾向の把握と予兆管理を高度化するとともに、システム開発におけるプロジェクト管理機能や法務機能、情報セキュリティについてもグループ全体でさらに強化しています。

中期経営計画

当社グループは社会課題解決企業を標ぼうし、差別化を図ることで市場での存在感を確保することを目指しています。そのために、2030年にありたい姿を描いたうえで、実現に向けた「中期経営計画2026」（以下「中計2026」）を2023年10月に策定し、同計画に基づき取り組みを進めてきました。

「中計2026」での成長は、当社グループの経営理念のもと、財務、非財務、社会の3価値の拡大とともに、DX事業の成長による規模拡大と基幹事業の質の改革による収益性向上、次世代事業の育成・拡大による事業ポートフォリオ転換の加速などによって実現する計画とし、そのうえで、基本方針として、①事業戦略、②基盤戦略、③価値創造戦略を定めました。

一方、変化の激しい情報・通信並びにコンサルティング業界において、「中計2026」開始から2会計年度を経て、これら業界の好調な市場環境を当社グループに十分取り込めておらず、戦略・事業の見直しの必要性を認識するに至っております。

「中計2026」では「社会・公共」「デジタル」「金融システム」の3分野でMRI、DCSの一体的連携やシナジーによる事業成長を目指してまいりましたが、その効果の発現が限定的であると判断いたしました。その一方で、それぞれが強みを有する領域では、まだ今後の拡大・成長余地があると考えております。市場や競合環境が激化するなかで、それぞれの強みを活かした成長戦略及び事業展開が一層重要になってきます。そのため、「中計2026」の最終年度である2026年9月期にあたり、「中計2026」の戦略及び目標を一部見直すとともに、事業再構築を含め、2027年9月期に開始予定の次期中期経営計画（以下「次期中計」）の策定に向けた検討を推進いたします。そのなかで、事業の選択と集中を進め、今後の成長を期待する領域を明確化し、必要なリソースを投入します。加えて、将来の着実な成長への布石を打ちながら、一定の利益を確保することを目指します。

「中計2026」 進捗に 基づく見直し

- 計数計画：蓋然性の高い目標水準に修正
- 事業方針：MRI・DCSのシナジー発揮成果は一部、それぞれの強みを生かした成長戦略や事業展開が重要

2026年9月期 の基本方針

- 2030年のありたい姿の再設定及び次期中計策定に向けた、事業の再構築に注力
- TTCとITSのシナジー発現を目指す領域を明確化し、絞り込む
- 事業の選択と集中を進め、今後の成長を期待する領域を明確化、必要なリソースを投入
- 将来の着実な成長への布石を打ちながら、一定の利益を確保する蓋然性の高い目標

(注) 1. TTC：シンクタンク・コンサルティングサービスセグメント
2. ITS：ITサービスセグメント

経営上の目標の達成状況を判断するための客観的な指標等

① 財務価値

経常利益及びROEを重要な経営指標としております。計画2年目にあたる当連結会計年度の実績を踏まえ、「中計2026」最終年度の目標を以下のとおり修正しました。2026年9月期中に「次期中計」を策定し、今後の中長期的な成長戦略を検討しつつ、企業価値並びに資本効率の向上を図ってまいります。

「中計2026」最終年度（2026年9月期）の目標水準

当初の目標		修正後の目標	
売上高	1,350億円	売上高	1,220億円
経常利益	140億円	経常利益	90億円
ROE	12%	ROE	8%

② 非財務価値

当社グループとして設定したマテリアリティに基づき、「社会課題解決力」を表現する具体的な非財務価値の指標を定め、その達成を目指しています。具体的には、「人的基盤」「知的共創基盤」「社会信頼基盤」の3要素に区分のうえ、女性採用比率や特許出願数・登録数、再生可能エネルギー比率などを指標として設定し、これらの達成状況を社内取締役の変動報酬（株式報酬）の算定要素の一部に採用し、役員報酬に反映させています。

③ 社会価値

当社グループとして設定したマテリアリティに基づき、創出を目指す社会価値や当社グループの強みが生み出す社会価値について、当社グループが遂行する関連事業に結び付けて「人材・ヘルスケア事業規模」「GX関連事業規模」「育成したベンチャー企業数」などの指標を定め、社会価値の明確化を図ります。

当社グループとして設定したマテリアリティの詳細は、当社ウェブサイトをご参照ください。
<https://www.mri.co.jp/sustainability/management/materiality.html>



2026年9月期の基本方針

① 事業戦略

＜シンクタンク・コンサルティングサービス（TTC）＞

TTCでは、調査・コンサルティング事業を再強化し、研究・提言機能から調査、実証等を経て社会実装に至る価値連鎖強化に注力してまいります。さらに選択と集中、という観点で、まず集中領域では「電力・エネルギー」「医療・介護」「ビジネスアナリティクス・AI」の3つのテーマに絞り込み、取り組みを強化します。

また、総合シンクタンクとしてのカバー領域の幅広さを強みと捉え、官公庁向けの「制度・政策」や「DX」、民間向けの「経営・DX」についても、強化してまいります。

加えて、サービス型事業投資として、「電力サービス」「医療・介護サービス」「インテリジェンスAI、融資業務AI、業務組込AI」に注力、投資を拡大します。

集中・総合領域のテーマ内容等

	テーマ	具体的戦略領域（下線はサービス型事業の注力テーマ）
集中領域	電力・エネルギー	調査・コンサル・実証、電力DX、 <u>電力サービス</u>
	医療・介護	医療・介護DX、創薬・健康エコシステム、 <u>医療・介護サービス</u>
	ビジネスアナリティクス／AI	<u>インテリジェンスAI、融資業務AI、業務組込AI</u>
総合領域	制度・政策（官公庁）	テクノロジー、セキュリティ、インフラ・レジリエンス、政策イノベーション
	経営・DX（民間）	戦略、オペレーション、組織・人材
	DX（官公庁）	デジタル政策、社会実装等

- （注） 1. サービス型事業：予め定型的なサービスを用意し、利用期間に応じた料金体系を採用することで、より高い利益率を目指す事業。
2. 業務組込AI：業務の遂行過程で利用するツールの中に予め組み込んでおくことで、より日常的に活用し、業務効率を向上できるようにしたAI。

<ITサービス（ITS）>

ITSでは、マーケット規模、提案力・営業力、リソースの3つの軸を設定して事業を評価し、重点分野への選択と集中を進めます。下表のとおり、各分野で拡大していく事業を特定したうえで、リソースの重点配置や顧客の深掘り、受注拡大を目指してまいります。特に、「成長」とした4つの事業分野の拡大に注力します。

「主力」とした事業分野については、一定の規模・顧客のもとで事業展開しておりますが、今後見極めと選択を進めてまいります。

成長・主力事業の内容等

	事業分野	具体的内容
成長事業	公共・電力	大規模SI実績を活かして注力
	人的資本・文教	根幹サービスとして内容拡大、協業やM&A視野
	金融	領域・顧客拡大等に向け営業・サービス強化
	データ分析・AI	旺盛な需要を捉えるべくリソース集中投下、人材・スキル強化、サービス構築推進
主力事業	決済	戦略的価値が高い特定ターゲットに経営資源を集中投下
	ERP (統合基幹業務システム)	ハイタッチ連携、コンサルリード、クロスセルによる営業強化
	産業	既存先案件の着実な遂行
	カード	統合完遂を最優先にしつつ、事業縮小に向けた構造転換

- (注) 1. ハイタッチ連携：特に製品提供・販売者と連携した直接顧客営業接点の増加。
2. コンサルリード：顧客に対するコンサルティングを契機としてシステム導入案件の獲得を目指すこと。

② 基盤戦略

セグメント別に、それぞれ以下の観点から整備・高度化します。

<TTC>

- ・ 人的資本経営：
競争力の源泉としての人的資本を拡充し、エンゲージメントを強化しつつ、事業戦略と連動した人材ポートフォリオの実現を目指します。
- ・ グループ連携：
連携を強化すべき領域（公共DX、電力DX、DA・AI等）にリソースを集中し、コンサルティングと社会実装のシナジーを追求します。
- ・ 先行投資：
継続的な成長に向けた人的投資（人材確保・育成）、研究開発（研究・提言、新事業開発）、設備投資等を計画的に実施します。
- ・ 生産性：
生成AI社内活用の適用範囲をバックオフィスを含む全社に拡大します。また、ミドルオフィス改革による事業部門の支援機能を向上させます。
- ・ リスクマネジメント：
当社グループの業容拡大、AI等を活用した事業などの展開に伴い、リスク管理システムのさらなる高度化、システム開発におけるプロジェクト管理体制、法務機能、情報システムセキュリティについても、グループ全体で機能発揮・強化していきます。
- ・ 社会・非財務価値、ブランド価値向上：
社会潮流の形成、情報発信、未来共創活動の推進という3つの観点から、研究・提言機能を強化するとともに、当社グループの経営理念に基づいて目指している3価値の拡大のなかでも、社会価値及び非財務価値の訴求方針について検討し、グループとしてブランド価値向上を図ってまいります。

<ITS>

- ・ 技術基盤：
クラウド及び運用の両側面から技術力を強化するとともに、AIを適用して開発生産性の向上を目指します。
- ・ 事業基盤：
営業力、外部連携、コンサルティング、ワンストップ商材、地域戦略の5つの観点から基盤を強化します。
- ・ 経営基盤：
三菱総研DCS株式会社の本社移転及び新社内システム導入を機とした働き方改革・生産性向上の実践、コーポレート業務の生産性向上を図ります。

③ 価値創造戦略

上記事業及び基盤戦略に基づき顧客に提供する価値を高め、ひいては財務、非財務、社会の3価値の好循環・拡大によって、当社グループのサステナビリティ経営を推進いたします。ステークホルダーに対するグループ広報・IR活動を通じ、社会価値及び保有する非財務資本・価値を積極的に説明・訴求し、社会課題解決企業グループとしての認知・信頼を獲得し、当社グループ全体のブランドイメージを確立させます。

5 主要な事業内容 (2025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 (2025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
関西オフィス：大阪市北区
ドバイ支店：アラブ首長国連邦・ドバイ

(2) 子会社の主要な事業所

三菱総研DCS株式会社：東京都港区
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
株式会社MPX：東京都中央区
MRIA International Inc.：米国 カリフォルニア州
MRIV International LLC：ベトナム ハノイ市
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：東京都港区
株式会社MDビジネスパートナー：東京都江東区
株式会社アイ・ティー・ワン：東京都品川区

7 従業員の状況 (2025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	1,530名	29名増
ITサービス	3,165名	93名増
合計	4,695名	122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	986名	38.8歳	10年9か月
そ の 他	231名	47.3歳	15年6か月
合 計	1,217名	40.4歳	11年8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、副部門長・本部長に占める女性比率）	12.8%（16.7%）
新卒採用に占める女性比率（2025年9月期実績）	29.0%

（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ています。「中期経営計画2026」の重要施策の一つに、「ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（DE&I）の推進」を掲げ、全社員が議論に参加する職場ディスカッションや社員同士がキャリア等を語る場を通じて社内の意識醸成を推進しています。育児・介護・疾病等に対する治療などライフステージに応じた働き方を可能とする基盤整備を進めるとともに、健康経営やリモートワーク・地方移住等をはじめとする働き方の多様化にも積極的に取り組んでおり、すべての人材が「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。

国の認定制度では、厚生労働大臣より、女性の活躍推進状況等が優良な企業として2016年に「えるぼし」認定段階3、子育てサポート企業として2024年に「くるみん」の認定を受けています。



「くるみん」認定マーク

8 主要な借入先 (2025年9月30日現在)

該当事項はありません。

会社の状況に関する事項 (2025年9月30日現在)

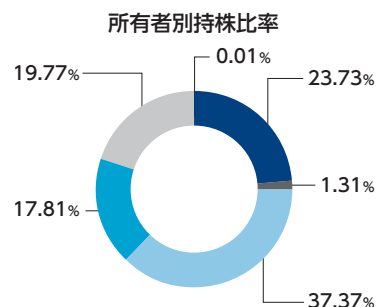
1 株式に関する事項

(1) 発行可能株式総数 60,000,000株

(2) 発行済株式総数 16,044,000株

(3) 株主数 9,123名

(4) 所有者別分布状況



	株主数 (名)	構成比 (%)	株数 (千株)	構成比 (%)
政府・地方公共団体	1	0.01	1	0.01
金融機関	17	0.19	3,808	23.73
金融商品取引業者	22	0.24	209	1.31
その他の法人	107	1.17	5,995	37.37
外国法人等	185	2.03	2,858	17.81
個人・その他	8,791	96.36	3,171	19.77
合計	9,123	100.00	16,044	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11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）	1,387,400	8.64
三 菱 商 事 株 式 会 社	975,076	6.07
三 菱 重 工 業 株 式 会 社	975,000	6.07
三 菱 電 機 株 式 会 社	902,200	5.62
三菱総合研究所グループ従業員持株会	794,380	4.95
三 菱 ケ ミ カ ル 株 式 会 社	624,000	3.88
三 菱 マ テ リ ア ル 株 式 会 社	554,600	3.45
株 式 会 社 三 菱 U F J 銀 行	505,074	3.14
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	453,000	2.82
A G C 株 式 会 社	447,500	2.78
三 菱 地 所 株 式 会 社	447,500	2.78

（注）持株比率は、自己株式（548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（293,619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（株）	交付対象者数（名）
取締役（社外取締役を除く）	—	—
社外取締役	—	—
監査役	—	—

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 (2025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	森 崎 孝	ノリタケ株式会社社外取締役(監査等委員) 日本ビジネスシステムズ株式会社社外取締役 株式会社アイネス社外取締役
代表取締役社長 監 査 室 担 当	藪 田 健 二	三菱総研DCS株式会社取締役会長
代表取締役副社長 コーポレート部門長	平 井 康 光	—
専 務 取 締 役 デジタルイノベーション ヨ ン 部 門 長 V C P 総 括	伊 藤 芳 彦	—
取 締 役	坂 東 眞理子 社外 独立	学校法人昭和女子大学総長 株式会社イトーキ社外取締役
取 締 役	小 林 健 社外 独立	三菱商事株式会社相談役(*) 三菱重工業株式会社社外取締役(*) 日清食品ホールディングス株式会社社外取締役
取 締 役	平 野 信 行 社外 独立	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(*)
取 締 役	泉 澤 清 次 社外 独立	三菱重工業株式会社取締役会長(*)
取 締 役	志 濟 聡 子 社外 独立	合同会社アイシスコンサルティング代表 日本郵船株式会社社外取締役 日清オイリオグループ株式会社社外取締役
常 勤 監 査 役	小 川 俊 幸	三菱総研DCS株式会社監査役
常 勤 監 査 役	伊 藤 一 道	—
監 査 役	松 尾 憲 治 社外 独立	明治安田生命保険相互会社名誉顧問(*) 大同特殊鋼株式会社社外取締役(監査等委員)
監 査 役	川 上 豊 社外 独立	—
監 査 役	越 直 美 社外 独立	三浦法律事務所パートナー弁護士 OnBoard株式会社代表取締役CEO ソフトバンク株式会社社外取締役

- (注) 1. 取締役坂東眞理子、小林 健、平野信行、泉澤清次及び志済聡子の5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、川上 豊及び越 直美の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. 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する者であります。
4. 取締役坂東眞理子、小林 健、平野信行、泉澤清次及び志済聡子の5氏並びに監査役松尾憲治、川上 豊及び越 直美の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。
5. 当事業年度中の取締役及び監査役の異動
 退任 監査役頼川純一 (2024年12月18日退任)
 新任 監査役伊藤一道 (2024年12月18日就任)
6. 取締役坂東眞理子氏は、2025年6月23日付で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を退任しております。
7. 取締役泉澤清次氏は、2025年3月31日付で三菱重工工業株式会社取締役社長、CEOを退任し、2025年4月1日付で同社取締役会長に就任しております。
8. 取締役志済聡子氏は、2025年6月20日付でパナソニックコネクト株式会社社外取締役を退任しております。
9. 監査役小川俊幸氏は、2024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。
10. 監査役川上 豊氏は、2025年3月26日付でアサヒグループホールディングス株式会社社外監査役を退任しております。
11. 社外取締役及び社外監査役の重要な兼職先のうち、(※)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が、各兼職先との取引金額は当社の当事業年度における連結売上高の2%未満であります。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) 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、役員報酬規則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)

- ・ 当社従業員の報酬水準は、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、人材獲得競争力を維持しております。
- ・ 社内取締役の報酬構成〔基礎報酬：変動報酬（金銭報酬）：変動報酬（株式報酬）〕については、取締役会長、取締役社長及び取締役副社長は4：3：3、それ以外の社内取締役は5：3：2を基本構成とし、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・セグメントの経営目標に対する達成度、各取締役の個人業績評価結果〕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、賞与として支給します。
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〔連結売上高・連結営業利益の達成度〕、中期経営計画における〔自己資本利益率（ROE）・当社非財務価値指標の達成度〕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に鑑み、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、予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うえ、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うえ、予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うえで運営しています。

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)		
			基礎報酬	変動報酬	
			金銭報酬		株式報酬
取締役 (うち社外取締役)	9 (5)	285 (42)	143 (42)	81 (-)	60 (-)
監査役 (うち社外監査役)	6 (3)	79 (25)	79 (25)	- (-)	- (-)
合計 (うち社外役員)	15 (8)	364 (67)	223 (67)	81 (-)	60 (-)

- (注) 1. 上記には、当事業年度中に退任した監査役1名を含めて記載しております。
2. 取締役の金銭報酬の額は、2007年12月14日開催の第38回定時株主総会において、年額600百万円以内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、金銭報酬とは別枠で、2023年12月19日開催の第54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）、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」）に対する業績連動型株式報酬の額として、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）を対象として合計13.5億円以内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、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16名です。
3. 監査役の金銭報酬の額は、2007年12月14日開催の第38回定時株主総会において、年額120百万円以内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（ただし、当事業年度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。

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）は単年度の業績貢献に対する報奨と位置づけており、「連結売上高」、「親会社株主に帰属する当期純利益」、「売上高経常利益率」、「親会社株主に帰属する当期純利益伸び率」並びにシンクタンク・コンサルティングサービスセグメントにおける「売上高」、「経常利益」、「売上高経常利益率」、「経常利益伸び率」及び「各取締役の個人業績評価結果」を指標としております。これらの指標を選択した理由は当社グループの経営上重要な指標であると考えているためです。
- ・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、「連結売上高」、「連結営業利益」、「自己資本利益率（ROE）」及び「非財務価値」を指標としております。

(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。なお、目標は各事業年度の業績予想値（期中で業績予想を修正した場合は当初業績予想値）としております。

変動報酬（金銭報酬）

指標	ウェイト	目標	実績
連結経営指標【50%】			
連結売上高	(1)	1,280億円	1,214億円
親会社株主に帰属する当期純利益	(2)	56億円	63億円
連結売上高経常利益率	(2)	7.4%	8.0%
親会社株主に帰属する当期純利益伸び率	(2)	—	127.6%
シンクタンク・コンサルティングセグメント経営指標【50%】			
売上高	(1)	500億円	470億円
経常利益	(2)	53億円	57億円
売上高経常利益率	(2)	10.6%	12.1%
経常利益伸び率	(2)	—	134.9%

- (注) 1. 変動報酬（金銭報酬）は、ウェイト（ ）内数値の割合で加重平均により支給率を算定しております。
2. 「親会社株主に帰属する当期純利益伸び率」及び「経常利益伸び率」の実績は、支給率算定のために、100%を基準として、増減を反映した形で記載しております。伸び率がプラスの場合はそのパーセンテージを100%に加算し、マイナスの場合はそのパーセンテージを100%から減算することで表示しております。

変動報酬（株式報酬）

指標	ウェイト	目標	実績
単年業績指標【50%】			
連結売上高	(1)	1,280億円	1,214億円
連結営業利益	(1)	83億円	80億円
中期経営計画業績指標【50%】			
自己資本利益率（ROE）	(4)	12.0%	—
非財務価値	(1)	—	—

- (注) 1. 変動報酬（株式報酬）は、ウェイト（ ）内数値の割合で加重平均により支給率を算定しております。
2. 「中期経営計画業績指標」は、中期経営計画最終年度の実績値から達成度等を算定いたします。
3. 「非財務価値」の達成率は、人的基盤、知的基盤、社会信頼基盤に係わる各指標の達成率の平均により算定いたします。

(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、当社及び一部の子会社の取締役、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、すべての被保険者の保険料は当社及び当該子会社が全額負担しております。

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	坂 東 眞理子	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、取締役会やガバナンス諮問委員会において、中立かつ客観的観点から発言を行う等により、当社経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っております。
	小 林 健	8回/10回	—	グローバル企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、取締役会やガバナンス諮問委員会において、中立かつ客観的観点から発言を行う等により、当社経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っております。
	平 野 信 行	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、取締役会やガバナンス諮問委員会において、中立かつ客観的観点から発言を行う等により、当社経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っております。
	泉 澤 清 次	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、取締役会やガバナンス諮問委員会において、中立かつ客観的観点から発言を行う等により、当社経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っております。
	志 濟 聡 子	10回/10回	—	IT分野での幅広い経験に基づき、社外取締役として、取締役会やガバナンス諮問委員会において、中立かつ客観的観点から発言を行う等により、当社経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っております。
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、取締役会や監査役会において、中立かつ客観的観点から発言を行う等により、適切な監査を行っております。
	川 上 豊	10回/10回	11回/11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、取締役会や監査役会において、中立かつ客観的観点から発言を行う等により、適切な監査を行っております。
	越 直 美	9回/10回	11回/11回	弁護士活動を通じた企業法務や経営実務に関する幅広い見識及び行政活動を通じた多様な経験に基づき、社外監査役として、取締役会や監査役会において、中立かつ客観的観点から発言を行う等により、適切な監査を行っております。

(ご参考) 執行役員の状況 (2025年10月1日現在)

役 位	氏 名	職名等
副社長執行役員	秋 田 誠一郎	渉外管掌
常務執行役員	野 邊 潤	経営企画・総務人事管掌(兼)経営企画担当
執 行 役 員	鈴 木 啓 史	公共事業部門長
執 行 役 員	井 上 貴 至	総務人事担当 (兼)エム・アール・アイ ビジネス株式会社代表取締役社長
執 行 役 員	仲 伏 達 也	コンサルティング・サービス特命担当
執 行 役 員	高 橋 朋 幸	渉外担当
執 行 役 員	羽 生 哲 也	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
執 行 役 員	園 山 実	研究・提言担当
執 行 役 員	前 間 孝 久	コンサルティング・サービス特命担当
執 行 役 員	吉 池 由美子	人事部長
執 行 役 員	木 本 昌 次	三菱総研DCS株式会社常務取締役(兼)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取締役会長
執 行 役 員	田 中 啓太郎	事業戦略担当(兼)統括室(全社機能)長(兼)戦略企画部長
執 行 役 員	魚 住 剛一郎	経営・DX事業部門長

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 49百万円

(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が適切かどうかについて必要な検証を行ったうえで、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 —

(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）であるアドバイザリー業務等を委託し、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 108百万円

(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) 2024年9月期 (2024年9月30日)	2025年9月期 (2025年9月30日)
資産の部		
流動資産	74,282	79,487
現金及び預金	30,927	30,310
売掛金	26,637	25,538
契約資産	13,940	17,376
棚卸資産	208	477
前払費用	2,134	2,195
その他	433	3,591
貸倒引当金	△0	△1
固定資産	45,449	48,625
有形固定資産	10,937	12,848
建物及び構築物	7,484	8,066
機械装置及び運搬具	14	8
工具、器具及び備品	1,381	1,640
土地	720	720
リース資産	974	919
建設仮勘定	361	1,493
無形固定資産	6,832	7,103
ソフトウェア	5,482	5,505
ソフトウェア仮勘定	1,328	1,587
リース資産	7	—
その他	13	10
投資その他の資産	27,679	28,673
投資有価証券	18,130	19,052
長期貸付金	5	4
敷金及び保証金	3,381	2,880
退職給付に係る資産	710	1,454
繰延税金資産	4,477	4,532
その他	977	748
貸倒引当金	△3	—
資産合計	119,732	128,113

科 目	(ご参考) 2024年9月期 (2024年9月30日)	2025年9月期 (2025年9月30日)
負債の部		
流動負債	31,128	34,052
買掛金	3,731	4,836
リース債務	212	205
未払金	1,510	1,886
未払費用	13,164	10,256
未払法人税等	1,734	2,438
未払消費税等	2,155	1,756
契約負債	1,335	1,577
賞与引当金	5,921	7,409
役員賞与引当金	188	223
受注損失引当金	132	90
資産除去債務	468	—
その他	572	3,371
固定負債	12,230	12,713
リース債務	899	831
役員退職慰労引当金	10	16
株式報酬引当金	540	701
退職給付に係る負債	9,740	9,693
資産除去債務	1,041	1,463
その他	—	7
負債合計	43,359	46,766
純資産の部		
株主資本	65,019	68,879
資本金	6,336	6,336
資本剰余金	4,908	4,908
利益剰余金	57,036	58,971
自己株式	△3,261	△1,336
その他の包括利益累計額	2,611	3,044
その他有価証券評価差額金	2,207	2,712
繰延ヘッジ損益	38	50
為替換算調整勘定	9	△19
退職給付に係る調整累計額	355	301
非支配株主持分	8,742	9,422
純資産合計	76,373	81,346
負債純資産合計	119,732	128,113

連結損益計算書

(単位：百万円)

科 目	(ご参考) 2024年9月期 (2023年10月1日から2024年9月30日まで)	2025年9月期 (2024年10月1日から2025年9月30日まで)
売上高	115,362	121,458
売上原価	89,942	92,718
売上総利益	25,419	28,739
販売費及び一般管理費	18,358	20,728
営業利益	7,060	8,010
営業外収益	1,128	1,758
受取利息	11	23
受取配当金	223	219
持分法による投資利益	619	1,332
受取補償金	128	—
その他	146	183
営業外費用	41	35
支払利息	14	11
投資事業組合運用損	17	15
損害賠償金	7	—
その他	2	8
経常利益	8,147	9,734
特別利益	219	1,542
固定資産売却益	—	0
投資有価証券売却益	206	1,541
その他	12	0
特別損失	385	1,035
固定資産除却損	81	53
減損損失	210	627
投資有価証券評価損	87	17
本社移転関連費用	—	326
その他	6	11
税金等調整前当期純利益	7,981	10,241
法人税、住民税及び事業税	2,459	3,356
法人税等調整額	△39	△340
当期純利益	5,561	7,225
非支配株主に帰属する当期純利益	557	839
親会社株主に帰属する当期純利益	5,003	6,386

計算書類

貸借対照表

(単位：百万円)

科 目	(ご参考) 2024年9月期 (2024年9月30日)	2025年9月期 (2025年9月30日)
資産の部		
流動資産	23,531	25,955
現金及び預金	10,933	9,803
売掛金	2,331	2,788
契約資産	9,330	12,313
仕掛品	52	74
前払費用	574	766
その他	307	209
貸倒引当金	△0	△1
固定資産	37,289	37,249
有形固定資産	1,083	1,088
建物	811	747
機械及び装置	0	—
工具、器具及び備品	217	177
土地	1	1
リース資産	52	161
無形固定資産	2,802	2,132
ソフトウェア	2,691	2,049
その他	111	83
投資その他の資産	33,403	34,029
投資有価証券	2,947	3,435
関係会社株式	26,073	26,073
関係会社出資金	363	363
敷金及び保証金	1,550	1,549
長期前払費用	43	39
繰延税金資産	2,422	2,559
その他	6	6
貸倒引当金	△3	—
資産合計	60,821	63,205

科 目	(ご参考) 2024年9月期 (2024年9月30日)	2025年9月期 (2025年9月30日)
負債の部		
流動負債	8,983	10,058
買掛金	1,661	2,188
リース債務	15	43
未払金	773	721
未払費用	618	790
未払法人税等	1,078	723
未払消費税等	1,581	1,438
契約負債	449	453
賞与引当金	2,283	3,120
役員賞与引当金	188	218
受注損失引当金	28	13
その他	304	346
固定負債	6,002	6,026
リース債務	43	137
株式報酬引当金	540	701
退職給付引当金	4,519	4,340
資産除去債務	626	629
その他	272	217
負債合計	14,985	16,084
純資産の部		
株主資本	44,797	45,817
資本金	6,336	6,336
資本剰余金	4,851	4,851
資本準備金	4,851	4,851
利益剰余金	36,871	35,966
利益準備金	171	171
その他利益剰余金	36,700	35,795
別途積立金	1,842	1,842
繰越利益剰余金	34,858	33,953
自己株式	△3,261	△1,336
評価・換算差額等	1,038	1,303
その他有価証券評価差額金	999	1,253
繰延ヘッジ損益	38	50
純資産合計	45,835	47,121
負債純資産合計	60,821	63,205

損益計算書

(単位：百万円)

科 目	(ご参考) 2024年9月期 (2023年10月1日から2024年9月30日まで)	2025年9月期 (2024年10月1日から2025年9月30日まで)
売上高	42,625	44,179
売上原価	33,376	32,980
売上総利益	9,248	11,199
販売費及び一般管理費	6,842	7,887
営業利益	2,406	3,312
営業外収益	2,465	1,788
受取利息及び配当金	2,229	1,652
その他	236	135
営業外費用	28	45
支払利息	9	21
投資事業組合運用損	17	15
為替差損	－	7
その他	2	1
経常利益	4,842	5,054
特別利益	206	20
固定資産売却益	－	0
投資有価証券売却益	206	19
特別損失	304	634
固定資産除却損	15	0
減損損失	195	605
投資有価証券評価損	87	17
その他	6	11
税引前当期純利益	4,744	4,440
法人税、住民税及び事業税	1,075	1,173
法人税等調整額	△208	△279
当期純利益	3,877	3,546

連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書

独立監査人の監査報告書

2025年11月11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 長沼 洋佑指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 石川 慶

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2024年10月1日から2025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。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の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。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうかを検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

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表明の基礎となる、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ために、連結計算書類の監査を計画し実施する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指揮、監督及び範囲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するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用し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

独立監査人の監査報告書

2025年11月11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	長沼 洋佑
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	石川 慶

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2024年10月1日から2025年9月30日までの第56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。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の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。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうかを検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

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ると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用し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

監 査 報 告 書

当監査役会は、2024年10月1日から2025年9月30日までの2025年9月期事業年度における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いたしました。
 - 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」（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ありません。
 - 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。

2025年11月13日

株式会社三菱総合研究所 監査役会

常勤監査役 小川 俊幸 ㊞

常勤監査役 伊藤 一道 ㊞

監 査 役 松尾 憲治 ㊞

監 査 役 川上 豊 ㊞

監 査 役 越 直美 ㊞

(注) 監査役松尾憲治、川上 豊及び越 直美は、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

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予め定めた日)

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

<事務取扱場所>東京都府中市日鋼町1-1

<郵送先>〒137-8081 新東京郵便局私書箱第29号

<連絡先>0120-232-711 (土・日・祝日を除く午前9時～午後5時、通話料無料)

<ホームページ><https://www.tr.mufig.jp/daikou>

よくあるお問い合わせはQRコードからご確認ください。



株主総会資料の電子提供制度に関する手続きについて

2022年9月1日施行の改正会社法による、株主総会資料をウェブサイトに掲載して提供する制度です。

株主総会資料の書面での交付を引き続きご希望される場合は、株主名簿管理人（三菱UFJ信託銀行株式会社）又はお取引のある証券会社へお申し出ください。

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
電子提供制度専用ダイヤル **0120-696-505**
(土・日・祝日を除く午前9時～午後5時、通話料無料)
<https://www.tr.mufig.jp/daikou/denshi.html>

株主総会会場ご案内

記念品のご用意はございません。

開催日時 2025年12月17日（水曜日）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階ゲート前で係の者に議決権行使書用紙をご提示ください。

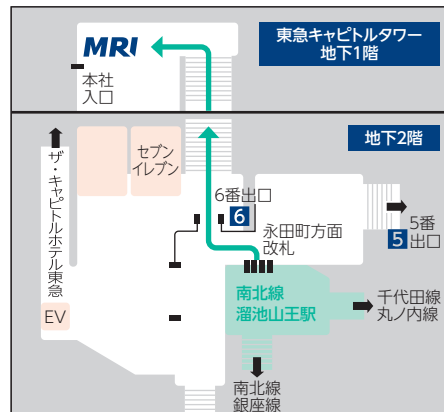
入館証をお渡ししますので、地下1階からエレベーターで4階までお上がください。



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路



NAVITIME

出発地から株主総会会場まで
スマートフォンがご案内します。

目的地入力是不要です！

右図を
読み取ってください。



- 最寄り駅改札など会場ビル外からのご案内は行いません。
- バリアフリールートは左記QRコードからご参照ください。
- ご来場にあたりサポートが必要な株主様は、事前に以下の代表電話までご連絡ください。

MRI 三菱総合研究所

<https://www.mri.co.jp/>
代表電話：03-5157-2111

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。

