MRI 三菱総合研究所

証券コード：3636

第57回
定時株主総会招集ご通知

開催日時

2026年12月18日（金曜日）
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

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。

郵送又はインターネット等による議決権行使期限

2026年12月17日（木曜日）午後５時15分受付分まで



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57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		■
中期経営計画	■	■
対処すべき課題	■	■
主要な事業内容		■
企業集団の主要拠点等		■
従業員の状況		■
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57回定時株主総会招集ご通知」でご覧ください。
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、平素より格別のご高配を賜り、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、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の解決に取り組んでまいりました。
2026年９月期は、将来の着実な成長に向けた布石を打ちつつ、事業再構築に注力しました。その結果、期初の業績計画を達成し、シンクタンク・コンサルティング事業では売上・利益ともに過去最高となりました。一方、ITサービス事業は減収減益となり、収益力の回復が重要な課題となっています。
前中期経営計画の目標未達を真摯に受け止め、2026年10月に「中期経営計画2029」を策定しました。新中期経営計画では、AI時代における持続的な成長モデルへの転換を目指します。シンクタンク・コンサルティング事業とITサービス事業それぞれの強みを磨き、AIとの共創を進めながら、収益力の向上、成長事業への投資、ITサービス事業の立て直しに取り組みます。これらを通じて、社会課題の解決と収益成長を結び付け、社会価値と企業価値の向上を両立してまいります。
株主還元については、安定性を一層重視し、累進配当を基本として、DOE（連結自己資本配当率）４％を目安とする方針に変更しました。
本年12月の定時株主総会でのご承認を前提に、新社長・新会長のもと、新たな経営体制へ移行する予定です。新経営陣が責任を持って中期経営計画2029を実行し、着実な成長と企業価値の向上に取り組んでまいります。
株主の皆様には、引き続きご理解とご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。



2026年12月

代表取締役
社長執行役員　藪田健二

2026年９月期業績

売上高
1,260億円
前年度比 3.8% ↗

経常利益
97億円
前年度比 0.1% ↗

親会社株主に帰属する当期純利益
64億円
前年度比 0.6% ↗

(証券コード3636)
2026年12月２日
(電子提供措置の開始日)2026年11月26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 執 行 役 員　籔 田 健 二

第57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57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、2026年12月17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。

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、ご確認くださいます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にアクセスいただき、「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/teiji/

敬具

記

1 日時

2026年12月18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

2026年９月期（2025年10月１日から2026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**

第３号議案　**監査役１名選任の件**

第４号議案　**取締役等に対する業績連動型株式報酬の継続に伴う報酬制度内容一部改定の件**

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修正内容を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15日（火曜日）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17日（木曜日）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18日（金曜日）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18日（金曜日）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。

各サイトは上記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。

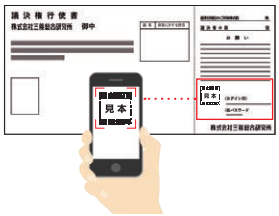
行使期限

2026年12月17日（木曜日）
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。



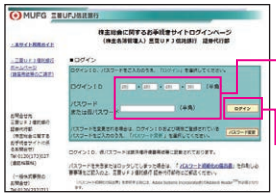
2 以降は、画面の案内に従って賛否をご入力ください。

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・仮パスワード」を入力しクリックしてください。



3 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）

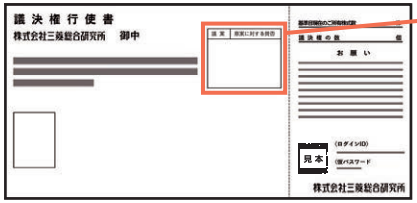
郵送による議決権行使

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

2026年12月17日（木曜日）
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

2026年12月18日（金曜日）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

2026年12月15日（火曜日）午後５時まで

3．事前のご質問登録・総会模様ご視聴方法

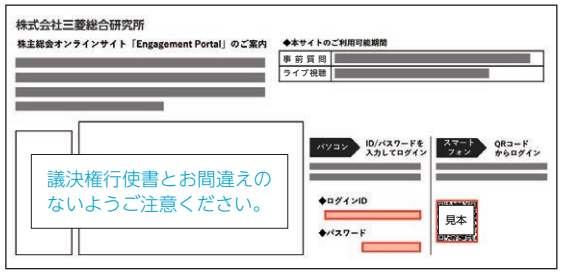
株主総会オンラインサイト　「Engagement Portal」（以下、本サイト）からご登録・ご視聴いただけます。

本サイトのログイン方法

①https://engagement-portal.tr.mufg.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。



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）

議案及び参考事項

第１号議案

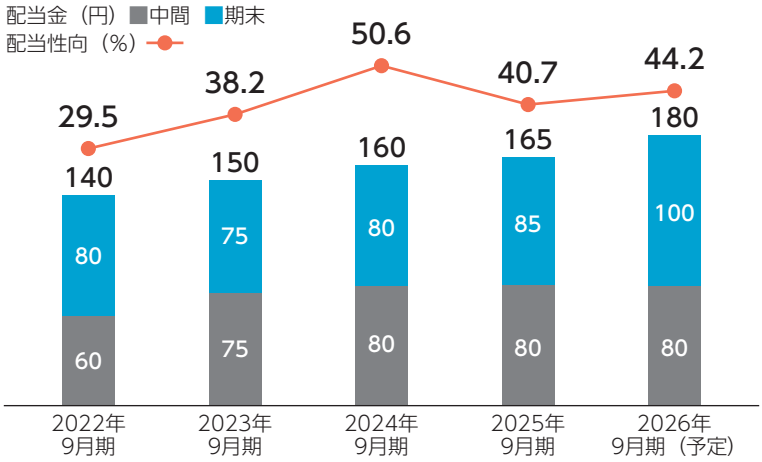
剰余金処分の件

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。中期経営計画2026においては連結配当性向40％を目安としております。
中計2026最終年度である2026年９月期の期末配当は、上記方針を踏まえ、１株につき100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180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	100円 1,604,345,200円
3	**剰余金の配当が効力を生じる日**	2026年12月21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	在任年数	
1	新任 男性	秋田（あきた） 誠一郎（せいいちろう）（満60歳）	副社長執行役員 海外・広報担当	—	
2	新任 男性	野邊（のべ） 潤（じゅん）（満60歳）	常務執行役員 経営企画担当	—	
3	再任 男性	平井（ひらい） 康光（やすてる）（満65歳）	代表取締役 副社長執行役員 全社機能統括担当	３年	
4	再任 男性	伊藤（いとう） 芳彦（よしひこ）（満61歳）	取締役 専務執行役員 事業機能統括担当(兼)VCP総括	３年	
5	再任 女性	坂東（ばんどう） 眞理子（まりこ）（満80歳）	社外取締役	７年	社外 独立
6	再任 男性	平野（ひらの） 信行（のぶゆき）（満75歳）	社外取締役	５年	社外 独立
7	再任 男性	泉澤（いずみさわ） 清次（せいじ）（満69歳）	社外取締役	４年	社外 独立
8	新任 女性	林（はやし） 伴子（ともこ）（満61歳）	—	—	社外 独立

（注）各取締役候補者の年齢は、本株主総会終結時の満年齢となります。



新任　再任
男性　女性
社外　独立

所有する当社の株式数

0株

1 秋田誠一郎（あきた　せいいちろう）　1966年11月11日生（満60歳）

▶ 略歴

1989年 4月　株式会社三菱銀行入行
2015年 6月　株式会社三菱東京UFJ銀行執行役員営業第一本部営業第三部長
2017年 5月　同行執行役員米州MUFGホールディングスコーポレーション出向 兼 MUFGユニオンバンク出向 兼 米州統括部部長（特命担当）
2019年 4月　株式会社三菱UFJ銀行常務執行役員MUAH出向 兼 MUFGユニオンバンク出向 兼 米州法人営業統括部長
2019年 5月　同行常務執行役員Krungsri担当 兼 Krungsri本部長(アユタヤ銀行出向兼務)
2023年 5月　同行副頭取執行役員コーポレートバンキング部門長
株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ代表執行役専務コーポレートバンキング事業本部長
2023年 6月　株式会社三菱UFJ銀行取締役副頭取執行役員(代表取締役)コーポレートバンキング部門長
2025年 4月　同行取締役副頭取執行役員
2025年 6月　同行顧問
2025年 9月　当社常勤顧問
2025年10月　当社副社長執行役員、渉外管掌
2026年10月　当社副社長執行役員、海外・広報担当(現任)

▶ 当社における地位及び担当

副社長執行役員
海外・広報担当

取締役候補者とした理由

金融機関における豊富な経営経験及び当社における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。



新任　再任
男性　女性
社外　独立

所有する当社の株式数
5,200株

2 野邊（のべ） 潤（じゅん） 1966年7月31日生（満60歳）

▶ 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(兼)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
2021年12月　当社取締役執行役員、コーポレート部門長
2023年10月　当社取締役常務執行役員
　三菱総研DCS株式会社専務取締役
2023年12月　当社常務執行役員
　三菱総研DCS株式会社専務取締役
2025年 7月　当社常務執行役員、コーポレート部門(経営戦略担当)
2025年10月　当社常務執行役員、経営企画・総務人事管掌(兼)経営企画担当
2026年10月　当社常務執行役員、経営企画担当(現任)

▶ 当社における地位及び担当

常務執行役員
経営企画担当

取締役候補者とした理由

当社及び当社子会社における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。



新任　再任

男性　女性

社外　独立

所有する当社の株式数

4,000株

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%（11回／11回）

3 平井（ひらい） 康光（やすてる） 1961年9月28日生（満65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、シンクタンク・事業戦略管掌
2025年12月	当社代表取締役 副社長執行役員、シンクタンク・事業戦略管掌
2026年10月	当社代表取締役 副社長執行役員、全社機能統括担当(現任)

▶ 当社における地位及び担当

代表取締役 副社長執行役員
全社機能統括担当

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 副社長執行役員として、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

3,100株

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%（11回／11回）

4 伊藤（いとう） 芳彦（よしひこ） 1965年7月9日生（満61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、コンサルティング・サービス管掌(兼)VCP総括
2025年12月　当社取締役 専務執行役員、コンサルティング・サービス管掌(兼)VCP総括
2026年10月　当社取締役 専務執行役員、事業機能統括担当(兼)VCP総括(現任)

▶ 当社における地位及び担当

取締役 専務執行役員
事業機能統括担当(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、当社取締役 専務執行役員として、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
3,900株

社外取締役在任年数
7年（本株主総会終結時）

取締役会への出席状況
100%（11回／11回）

5 坂東眞理子（ばんどう まり こ） 1946年８月17日生（満80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
株式会社ほくほくフィナンシャルグループ社外取締役

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

2,500株

社外取締役在任年数

5年（本株主総会終結時）

取締役会への出席状況

100%（11回／11回）

6 平野（ひらの） 信行（のぶゆき） 1951年10月23日生（満75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2026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

900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%（11回／11回）

7 泉澤（いずみさわ） 清次（せいじ） 1957年９月３日生（満69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
三菱自動車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2026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

8 林（はやし） 伴子（ともこ） 1965年３月９日生（満61歳）

▶ 略歴

1987年 4月　経済企画庁入庁
1998年 7月　経済協力開発機構日本政府代表部一等書記官(フランス駐在)
2001年 7月　国際協力銀行開発金融研究所主任研究員
2003年 7月　内閣府経済社会総合研究所主任研究官
2005年 8月　内閣府政策統括官(経済財政運営)付参事官
2008年 8月　内閣府政策統括官(経済財政分析)付参事官(海外担当)
2011年 8月　内閣府政策統括官(経済財政運営)付参事官(経済対策・金融担当)
2013年 8月　内閣府政策統括官(経済社会システム)付参事官(総括担当)
2014年 4月　内閣官房副長官補付内閣参事官(内政総括)
2016年 6月　内閣府大臣官房審議官(経済財政分析担当)
2019年 7月　内閣府政策立案総括審議官
　　経済協力開発機構経済政策委員会日本政府首席代表、副議長
2020年 8月　内閣府男女共同参画局長
2022年 6月　内閣府経済社会総合研究所次長
　　Think7 アドバイザリー・グループ・メンバー
2023年 7月　内閣府政策統括官(経済財政分析)
2025年 7月　内閣府経済社会総合研究所顧問

▶ 重要な兼職

－

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、経済・社会情勢に関する幅広い見識に基づき、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。なお、同氏は、過去に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

林　伴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、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、同氏が過去に要職を務めた内閣府との間では、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2026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. 各取締役候補者の年齢は、本株主総会終結時の満年齢となります。
2. 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。
3. 坂東眞理子、平野信行、泉澤清次及び林　伴子の４氏は、社外取締役候補者であります。
4. 当社は、坂東眞理子、平野信行及び泉澤清次の３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、３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、林　伴子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。
5. 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３号議案

監査役１名選任の件

監査役小川俊幸氏は、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、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。



新任　再任

男性　女性

社外　独立

所有する当社の株式数
11,200株

監査役在任年数
4年（本株主総会終結時）

取締役会への出席状況
100%（11回／11回）

監査役会への出席状況
100%（12回／12回）

おがわ　としゆき
小川　俊幸　1961年６月４日生（満65歳）

▶ 略歴

1986年　4月	当社入社
2002年　4月	当社ITS事業部長
2003年10月	当社公共ソリューション事業部長
2006年10月	当社ソリューション統括本部事業企画室長
2010年10月	当社社会システム研究本部長
2013年10月	当社社会公共部門統括室長(兼)科学技術部門統括室長
2014年10月	当社政策・公共部門統括室長
2014年12月	当社執行役員、政策・公共部門統括室長
2015年10月	当社執行役員、経営企画部長
2017年10月	当社執行役員 エム・アール・アイ リサーチアソシエイツ株式会社代表取締役社長
2020年10月	当社執行役員、ポリシー・コンサルティング部門長
2021年12月	当社常務執行役員、ポリシー・コンサルティング部門長
2022年10月	当社常務執行役員
2022年12月	当社常勤監査役(現任)

▶ 当社における地位
常勤監査役

▶ 重要な兼職
三菱総研DCS株式会社監査役

監査役候補者とした理由
当社における豊富な業務経験及び当社子会社における豊富な経営経験に基づき、現在、当社常勤監査役として業務執行に対する監査等、適切な役割を果たしていることから、引き続き監査役候補者として推薦するものです。

（注）1. 監査役候補者の年齢は、本株主総会終結時の満年齢となります。
2. 監査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。
3. 当社は、小川俊幸氏との間で、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、同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。小川俊幸氏が選任された場合、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、当該保険契約を同氏の任期中に同様の内容で更新する予定であります。

（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	
再任 男性	小川（おがわ） 俊幸（としゆき） （満65歳）	100%（11回/11回）	100%（12回/12回）	４年	
男性	伊藤（いとう） 一道（かずみち） （満63歳）	100%（11回/11回）	100%（12回/12回）	２年	
男性	川上（かわかみ） 豊（ゆたか） （満74歳）	100%（11回/11回）	100%（12回/12回）	６年	社外 独立
女性	越（こし） 直美（なおみ） （満51歳）	100%（11回/11回）	100%（12回/12回）	３年	社外 独立
男性	広瀬（ひろせ） 伸一（しんいち） （満67歳）	100%（ ９回/ ９回）	100%（ ９回/ ９回）	１年	社外 独立

（注）1. 各監査役の年齢は、本株主総会終結時の満年齢となります。
2. 監査役広瀬伸一氏は、2025年12月17日開催の第56回定時株主総会において新たに監査役に選任されたため、出席対象となる取締役会及び監査役会の回数が他の監査役と異なっております。

第４号議案

取締役等に対する業績連動型株式報酬の継続に伴う報酬制度内容一部改定の件

１．提案の理由

当社は、2016年12月19日開催の第47回定時株主総会において、当社の取締役（非業務執行取締役及び社外取締役を除く。以下本議案において同じ。）、執行役員及び研究理事（国外居住者を除く。以下「取締役等」という。）に対する業績目標の達成度等に応じて当社株式の交付を行う業績連動型株式報酬制度（以下「本制度」という。）の導入について、株主の皆様のご承認をいただき、現在に至っております。

今般、本制度について、中長期的な成長戦略実現及び企業価値の向上への貢献意識をより一層高めるため、業績連動の内容を一部変更いたしたいと存じます。

本制度の継続及び内容一部改定は、ガバナンス諮問委員会の審議結果を踏まえたうえで本議案を付議しております。本制度の継続及び内容一部改定は、取締役等の報酬と、当社の業績及び株主価値との連動性をより明確にし、中長期的な業績の向上と企業価値の増大への貢献意識を高めることを目的としていること、当社における取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針の内容（事業報告「会社役員に関する事項」に記載のとおりであり、本議案をご承認いただくことを条件に、その内容を末尾に記載のとおりに変更することを予定しております。）との関係においても、報酬額の算定の基準、取締役報酬全体に対して占める割合の水準、付与対象となる取締役の人数水準などに照らした報酬枠として必要かつ合理的な内容といえること、当社の業況その他諸般の事情を総合的に考慮したうえで決定されたものであり、相当であると判断しております。

なお、本制度により取締役等に対して支給する株式報酬は、2007年12月14日開催の第38回定時株主総会においてご承認いただきました取締役の報酬限度額（年額600百万円）とは別枠で、設定するものであります。

また、本制度の対象となる取締役の員数は、第２号議案「取締役８名選任の件」が原案どおり承認可決されますと４名となります。また、上記のとおり、本制度は、執行役員及び研究理事も対象としており（本株主総会終結時点で本制度の対象となる取締役を兼務しない執行役員及び研究理事は18名）、本制度に基づく報酬には、執行役員及び研究理事に対する報酬も含まれますが、本議案では、それらの執行役員及び研究理事が本信託（後記2.(2)に定義される。）の対象期間中に新たに取締役に就任する可能性があることを踏まえ、本制度に基づく報酬の全体につき、取締役等の報酬として、その額及び内容を提案するものであります。

2．本制度における報酬等の額・内容等

(1)本制度の概要

本制度は、当社が拠出する取締役等の報酬額を原資として当社株式が信託を通じて取得され、当該信託を通じて取締役等に当社株式及び当社株式の換価処分金相当額の金銭（以下「当社株式等」という。）の交付及び給付（以下「交付等」という。）を行う株式報酬制度です。（詳細は(2)以降のとおり。）

①本議案の対象となる当社株式等の交付等の対象者	・当社の取締役等

②本議案の対象となる当社株式が発行済株式の総数に与える影響	
当社が拠出する金員の上限（詳細は(2)のとおり。）	・３事業年度を対象として、合計13.5億円
取締役等が交付等を受ける当社株式等の数の上限及び当社株式の取得方法（詳細は(2)及び(3)のとおり。）	・１事業年度当たりに、取締役等に付与される株式交付ポイントの上限は100,000ポイントであり、３事業年度を対象として取締役等が交付等を受ける当社株式等の数の総数の上限は300,000株 ・上記の１事業年度当たりに、取締役等に付与される株式交付ポイントの上限に相当する当社の発行済株式総数（2026年9月30日時点、自己株式控除後）に対する割合は約0.6% ・当社株式は、株式市場から取得予定のため、希薄化は生じない

③業績達成条件の内容（詳細は(3)のとおり。）	・中期経営計画における連結売上高・連結営業利益・自己資本利益率（ROE）・非財務価値等の目標達成率に応じて変動 ・株式交付ポイントは0～150%の範囲で決定

④取締役等に対する当社株式等の交付等の時期（詳細は(4)のとおり。）	・原則として退任後

(2)当社が拠出する金員の上限

本制度は、本(2)第４段落の信託期間の延長が行われた場合も含め、原則として中期経営計画の対象となる期間に対応した３事業年度を対象とします（本制度の対象とする期間を以下「対象期間」という。）。

当社は、対象期間毎に合計13.5億円を上限とする金員を、取締役等への報酬として拠出し、受益者要件を充足する取締役等を受益者とする信託期間３年間の信託（以下「本信託」という。）を継続します。本信託は、信託管理人の指図に従い、信託された金員を原資として当社株式を株式市場から取得します。当社は、信託期間中毎年、取締役等に対し株式交付ポイント（後記(3)に定める。）の付与を行い、取締役等の退任後（取締役等が海外赴任により国外居住者となることが決定した場合は当該決定後、取締役等が死亡した場合は死亡後。以下同じ。）に株式交付ポイントの累積値（以下「累積株式交付ポイント数」という。）に相当する当社株式等の交付等を本信託から継続します。

なお、本信託の信託期間の満了時において、新たな本信託の設定に代えて信託契約の変更及び追加信託を行うことにより、本信託を継続することがあります。その場合、本信託の信託期間を３年間延長し、信託期間の延長以降の３事業年度を新たな対象期間とします。当社は、延長された信託期間毎に、合計13.5億円の範囲内で、追加拠出を行い、引き続き延長された信託期間に係る対象期間中、取締役等に対する株式交付ポイントの付与を継続します。ただし、係る追加拠出を行う場合において、延長する前の信託期間の末日に信託財産内に残存する当社株式（取締役等に付与された株式交付ポイントに相当する当社株式等で交付等が未了であるものを除く。）及び金銭（以下「残存株式等」という。）があるときは、残存株式等の金額と追加拠出される信託金の合計額は、13.5億円の範囲内とします。

また、信託期間の終了時に、受益者要件を満たす可能性のある取締役等が在任している場合には、それ以降、取締役等に対する株式交付ポイントの付与は行われませんが、当該取締役等に対する当社株式等の交付等が完了するまで、一定期間、本信託の信託期間を延長させることがあります。

(3)取締役等に対して交付等が行われる当社株式の数（換価処分の対象となる株式数を含む。）の算定方法及び上限

取締役等に対して交付等が行われる当社株式の数（換価処分の対象となる株式数を含む。）は、以下に定める累積株式交付ポイント数に基づき、定まります。なお、１ポイント＝１株とし、１ポイント未満の端数は切り捨てます。本信託に属する当社株式が株式の分割、株式無償割当て、株式の併合等によって増加又は減少した場合、当社は、その増加又は減少の割合に応じて、１ポイント当たりに交付等が行われる当社株式の数（換価処分の対象となる株式数を含む。）を調整します。

取締役等には、役位に応じて計算される基準ポイントに基づき、中期経営計画の業績目標達成度等に応じて変動する中計業績連動係数を乗じた『中計一括業績連動ポイント』を付与します。今回の改定により各事業年度における業績目標達成度等に応じて変動する『年次業績連動ポイント』は廃止いたします。
取締役等の退任後に、『中計一括業績連動ポイント』の累計値（以下「株式交付ポイント」という。）が算定され、株式交付ポイントに相当する数の当社株式等の交付等が行われます。『中計一括業績連動ポイント』及び株式交付ポイントの算定式は以下のとおりです。
株式交付ポイントは、中期経営計画における業績目標達成度等に応じて、基準ポイントの０～150%の範囲で変動します。業績目標達成度等を評価する指標は、連結売上高、連結営業利益、自己資本利益率（ROE）、非財務価値等とします。

（基準ポイントの算定式）
基準ポイント＝（役位別に定める株式報酬額×対象事業年度における当該役位毎の在任月数/12か月）の合計÷延長後の信託期間の初日の属する月の東京証券取引所における当社株式の終値の平均値（小数点以下の端数は切り捨て。）

（中計一括業績連動ポイントの算定式）
中計一括業績連動ポイント＝基準ポイント×中計期間×中計業績連動係数

（株式交付ポイントの算定式）
株式交付ポイント＝中計一括業績連動ポイントの累計

なお、中計期間の途中で退任又は海外赴任が決定した取締役等には、中計業績連動係数は適用せず、当該事業年度における退任又は海外赴任までの在任期間に応じた基準ポイントを当該事業年度に係る株式交付ポイントとして付与するものとします。
取締役等の退任後、死亡後又は海外赴任決定後に、累積株式交付ポイント数が算定され、累積株式交付ポイント数に相当する当社株式等の交付等が行われます。
本信託の信託期間中に取締役等に付与する株式交付ポイントの総数は、１事業年度当たり100,000ポイントを上限とし、対象期間に取締役等に付与される株式交付ポイントの総数は300,000ポイントを上限とします。この株式交付ポイントの総数の上限は、前記(2)の信託金の上限額を踏まえて、過去の株価等を参考に設定しています。

(4)取締役等に対する当社株式等の交付等の時期及び方法

受益者要件を充足した取締役等は、当該取締役等の退任後、死亡後又は海外赴任決定後に、前記(3)に基づき算出される累積株式交付ポイント数に相当する当社株式等の交付等を受けるものとします。

受益者要件を充足した取締役等が退任する場合、当該取締役等は、当該ポイントの70％に相当する当社株式（単元未満株式は切り捨て。）について交付を受け、残りについては本信託内で換価したうえで、換価処分金相当額の金銭の給付を受けるものとします。受益者要件を充足した取締役等が死亡した場合、死亡後に前記(3)に基づき算出される累積株式交付ポイント数に応じた数の当社株式について、本信託内で換価したうえで、その換価処分相当額の金銭の給付を当該取締役等の相続人が受けるものとします。受益者要件を充足した取締役等の海外赴任が決定した場合、取締役等が死亡した場合と同様に取り扱い、当該取締役等は、海外赴任決定後に算定される累積株式交付ポイント数に応じた数の当社株式について、本信託内で換価したうえで、その換価処分金相当額の金銭の給付を受けるものとします。

(5)本信託内の当社株式に関する議決権

本信託内にある当社株式については、経営からの中立性を確保するため、信託期間中、議決権は行使しないものとします。

(6)クローバック条項

取締役等に一定の非違行為があった場合、当社は、当該取締役等に対し、本制度における交付済み株式数(納税資金のために売却した株式数を含む)に返還を通知した日の東京証券取引所における当社株式の終値を乗じて得た額につき、一部又は全額の賠償を求めることができるものとします。

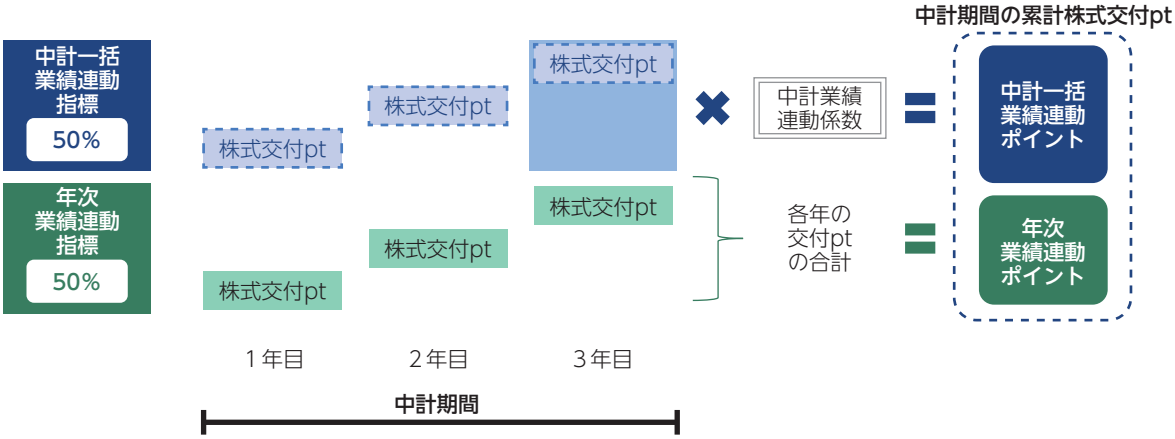
(7)その他の本制度の内容

本制度に関するその他の内容については、本信託の設定、信託契約の変更及び本信託への追加拠出の都度、取締役会において定めます。

（ご参考）役員報酬制度のイメージ図

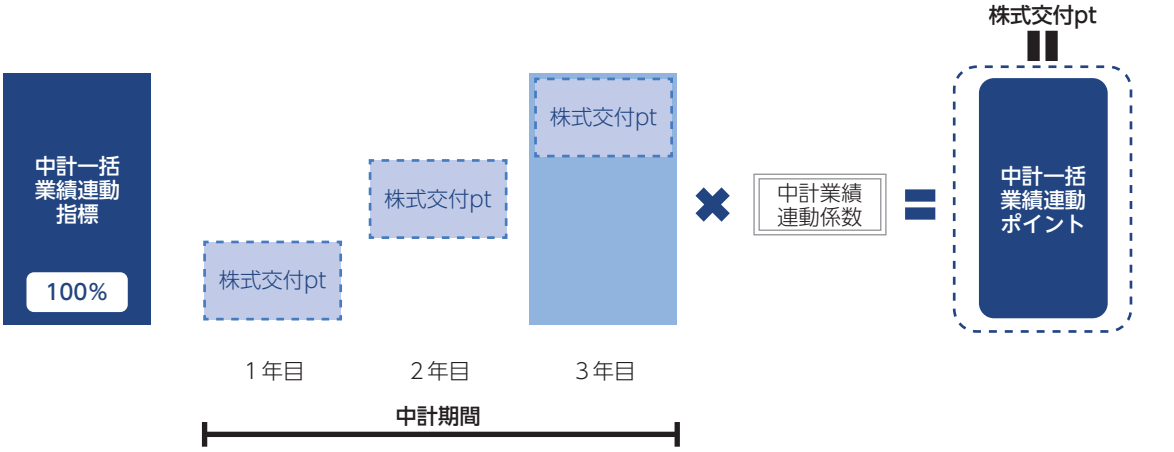
＜改定前＞

業績連動型株式報酬における株式交付ptを、「中計一括業績連動指標」と「年次業績連動指標」により算定

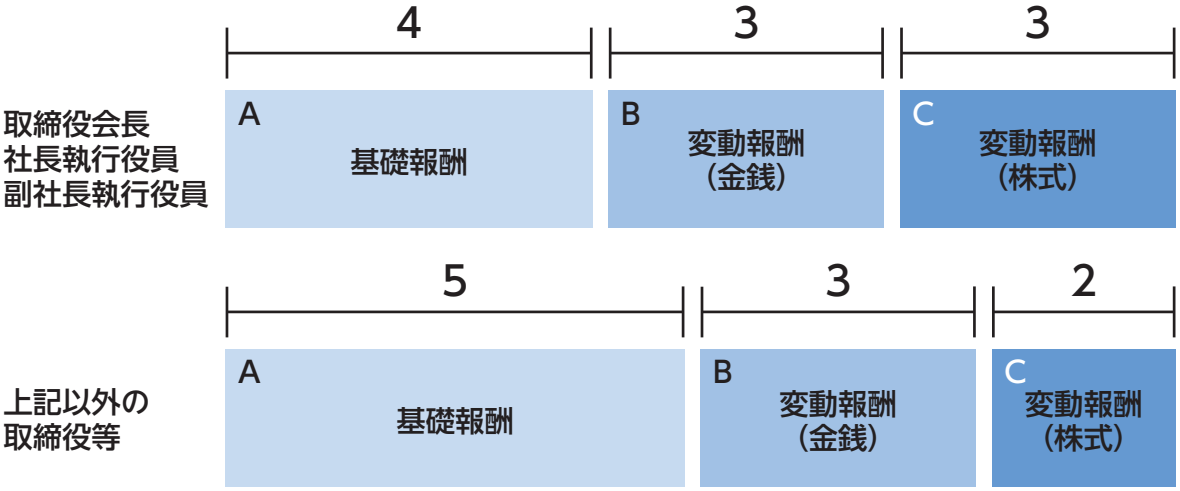


＜改定後＞

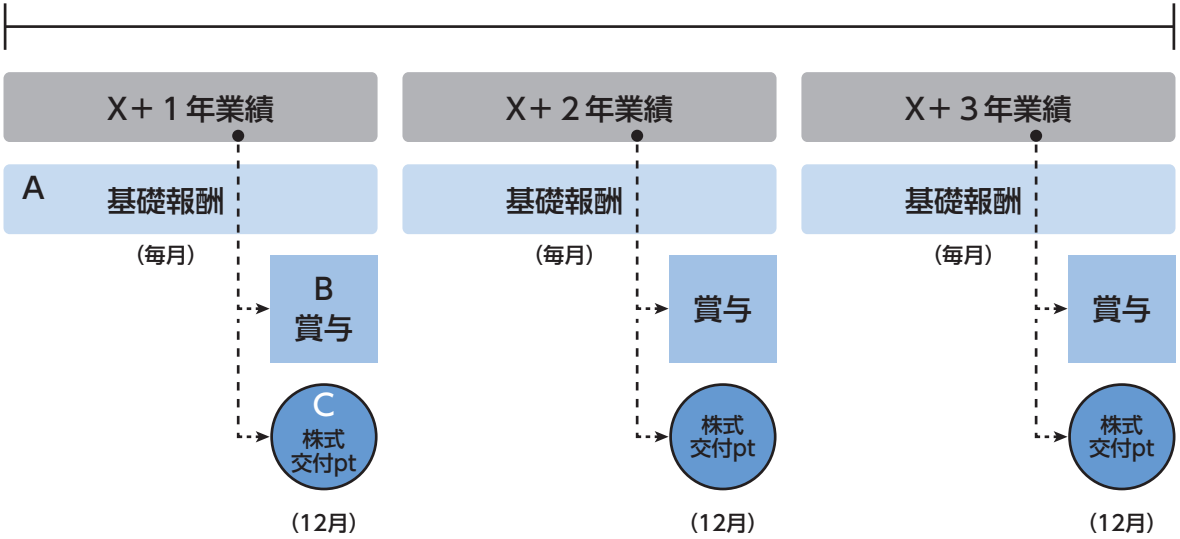
「年次業績連動指標」を廃止し、「中計一括業績連動指標」に一本化



役員報酬の構成比



役員報酬の支給タイミング



（注）１．基礎報酬は月例報酬として金銭で支給、変動報酬（金銭）は各事業年度の業績指標の達成度等に応じて年末に賞与として支給、変動報酬（株式）は中計最終年度に中計一括業績連動指標の達成度等に応じ、株式交付ポイントを年末に付与します。
２．取締役等の退任後、死亡後又は海外赴任決定後に、累積株式交付ポイント数が算定され、累積株式交付ポイント数に相当する当社株式等の交付等が行われます。

以　上

メ　モ

（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

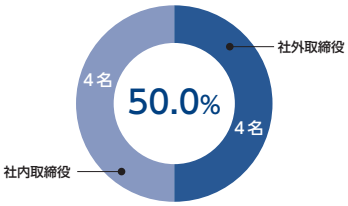
(1) 主要な取引先
　ア．当社・当社の子会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
　イ．当社の主要な取引先又はその業務執行者
(2) 専門家
　当社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家又は法律専門家（当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属する者をいう）
(3) 以下のいずれかの該当者（重要でない者を除く）の近親者
　ア．(1)と(2)の該当者
　イ．当社の子会社の業務執行者
　ウ．最近において、イ．又は当社の業務執行者に該当していた者

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）

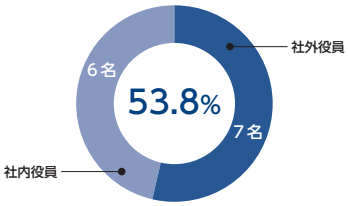
当社の経営理念、果たすべき使命（ミッション）、目指すべき姿（ビジョン）の実現に向けた、企業行動を監督、支援するために必要な主要な専門性・知見を以下のとおり選定しております。

経営基盤・ガバナンス	
企業経営	当社の着実な成長には、事業環境の正確な把握と、事業モデルや経営資源の配分に係る適切な判断が重要です。そのため、企業経営の豊富な経験と、経営戦略の遂行を適切に監督・助言する知見が必要と判断しています。
法務・リスク管理	当社が上場企業として存続・成長するには、コンプライアンスの遵守や高度なリスクマネジメントが不可欠です。そのため、現況に即したコンプライアンス体制・リスク管理体制の構築・運用と、その実効性に対する適切な提言・助言を行う、法務・リスク管理に関する経験、専門的知見が必要と判断しています。
財務会計	当社は上場企業として、財務価値を継続的に向上させ、ステークホルダーの期待に応えていく必要があります。そのため、経営戦略や業績を適切に検証し、以降の成長につなげていくための財務に関する経験、専門的知見が必要と判断しています。
価値創造・社会課題解決	
社会・政策	複雑化する社会の中で、当社が社内や顧客への提供価値を磨き、あるべき未来への道筋を示すためには、幅広い知見、論理的な思考、そして社会課題解決への強い想いが必要と考えます。そのため、種々の社会課題に対し、多様なスキルや専門的知見を駆使して挑戦してきた経験が必要と判断しています。
テクノロジー・AI共創	生成AIをはじめとするテクノロジーの進展は、社会課題解決、顧客への提供価値向上、業務・経営基盤の変革に大きな影響を及ぼしています。そのため、これら技術の活用可能性とリスクを理解し、経営戦略上の活用、投資、ガバナンスについて適切に監督・助言する知見が必要と判断しています。
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。そのため、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。

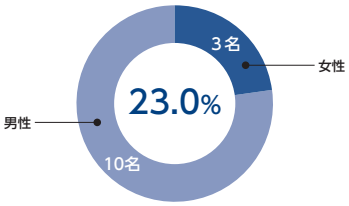
社外取締役比率



社外役員比率



女性役員比率



本株主総会終結後の取締役・監査役と期待スキル（予定）

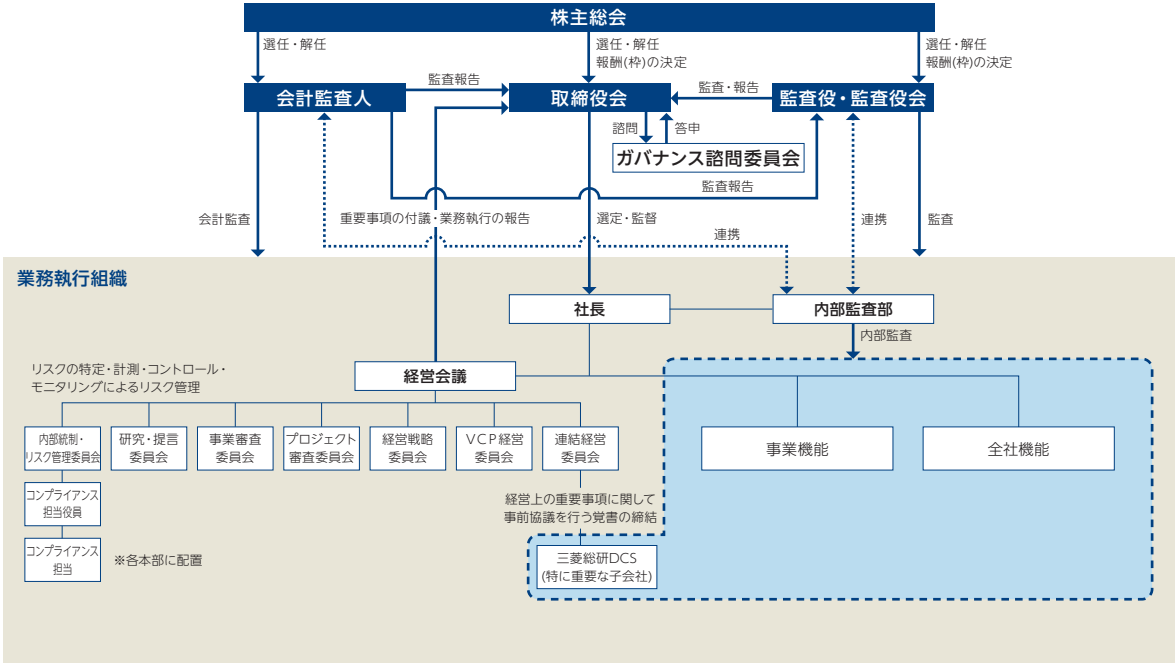
氏　名	役職等	性別	経営基盤・ガバナンス			価値創造・社会課題解決		
			企業経営	法務・リスク管理	財務会計	社会・政策	テクノロジー・AI共創	人材
秋田誠一郎	代表取締役会長	男性	●		●	●		●
野邊　　潤	代表取締役 社長執行役員	男性		●	●	●		●
平井　康光	代表取締役 副社長執行役員	男性	●	●	●	●		●
伊藤　芳彦	取締役 専務執行役員	男性				●	●	
坂東眞理子	社外取締役	女性	●			●		●
平野　信行	社外取締役	男性	●	●	●	●		
泉澤　清次	社外取締役	男性	●			●	●	●
林　　伴子	社外取締役	女性			●	●		●
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（2026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、「三菱総合研究所コーポレートガバナンス・ガイドライン」（以下「CGガイドライン」）で独立社外取締役を２名以上、かつ取締役総数の３分の１以上選任する旨を定めています。取締役総数８名のうち独立社外取締役を４名と、「CGガイドライン」に規定した条件を満たす人数を、また監査役は、総数のうち過半数の社外監査役を選任しており、「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」、「CG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８名（うち社外取締役４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４名のうち２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）、籔田健二、平井康光、伊藤芳彦、坂東眞理子、平野信行、泉澤清次、志濟聡子

※下線は社外取締役であります。

※最高経営責任者（CEO）等の重要な経営陣幹部の選任・解任、役員の報酬に係る内容を審議する場合、独立社外取締役が過半数となるよう、出席者を限定しています。

● 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収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収受などを行い、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等で構成されており、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」、「CG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。
2026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に加え、特に2026年９月29日に公表した代表取締役の異動に際し、ガバナンス諮問委員会を活用して闊達かつ深度ある議論を行ったこと等が高く評価され、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。
また、前期に識別された「持続的成長に向けた競争力強化・戦略に関する議論の深化」という課題に対し、執行の取り組みに関する情報提供機会の見直し、資料のフォーマット化、議題に応じてメリハリをつけた説明など、取締役会運営の改善に取り組んだ結果、改善傾向が確認されました。
一方、戦略に関する議論については、当社の強みに根差した「ありたい姿」と、経営資源や競争環境を踏まえた実現可能性とのギャップを意識し、より具体的かつ深度あるものへと発展させることが期待されています。あわせて、人的資本の強化やAI・デジタル技術を活用したビジネスモデルの構築は、当社の事業特性を踏まえた重要課題であり、取り組みを一層推進する必要性が再認識されました。
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います。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、2026年９月30日現在、当社が保有する政策保有株式の貸借対照表計上額（下表）が、連結純資産に占める比率は4.6%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います。

● **銘柄数及び貸借対照表計上額（2026年9月30日現在）**

	銘柄数（銘柄）	貸借対照表計上額の合計額（百万円）
非上場株式	17	729
非上場株式以外の株式	7	3,286

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（2025年10月１日～2026年９月30日）の世界経済は、成長軌道を維持しました。中東情勢の不安定化のなかでも、各国のエネルギー供給減等への対応により悪影響が緩和されたほか、世界的なAI投資の拡大が関連需要を押し上げています。ただし、中東情勢の先行きの不確実性は依然として高いほか、インフレ懸念等による主要国における長期金利の上昇が企業の投資判断等、経済活動に与える影響には警戒が必要です。
政策面では、戦略17分野における官民投資拡大に向けた「骨太の方針」が閣議決定されました。当社グループはこれらの分野の多くに強みや実績を有しています。当社注力領域である電力・エネルギー、ビジネスアナリティクス（BA）・AI、公共DX、経営・DX等において、政策立案、実装、AI・データ活用等の支援需要の拡大が期待されます。

当社は経営理念「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」を掲げ、このような社会情勢・事業環境を踏まえつつ、事業に取り組んでいます。
当連結会計年度は、2027年９月期に開始する次期中期経営計画の策定に向けた事業再構築のための１年と位置づけ、シンクタンク・コンサルティングサービス（TTC）・ITサービス（ITS）の両セグメントにおいてそれぞれ選択と集中を徹底し、加えて双方の相乗効果発現を目指す領域を明確化・絞り込むことで、将来の着実な成長への布石を打ってまいりました。
事業戦略においては、TTCでは、研究・提言から社会実装までの一連の価値連鎖を目指しつつ、集中領域として電力・エネルギー、医療・介護、ビジネスアナリティクス（BA）・AI等を強化するほか、総合シンクタンクとしての強みを発揮できる分野として、官公庁向けの制度・政策、DX、民間向けの経営・DXといった各テーマに取り組んできました。当連結会計年度において、これらに一定の成果がみられたことから、方向性を次期中期経営計画に引き継いでまいります。また、サービス型事業の開発は、エネルギーやヘルスケア等の有望分野への投資拡大と、シーズ探索等の先行投資的な活動を継続しています。さらに、進化・発展の著しいAIを自らの業務に積極的に取り込みつつ新たなサービス提供にも活かしていくための投資も進めています。

ITSでは、当第１四半期連結会計期間において、これまで業績を牽引してきた金融・カード分野の大型案件が円滑に完了したことを踏まえ、市場環境、提案力、リソースケーパビリティの３軸で評価したうえで重点分野への選択と集中を進めてまいりました。具体的には、産業・公共分野における公共・電力、人材・文教の各領域、金融・決済分野における金融領域、データAI分野などを拡大領域に据えて、リソースの重点配置を行ってきました。一方で、中間連結会計期間中に発生した大型のシステム開発案件における課題の収束のため、追加の受注損失引当金を計上したことに加え、大型案件完了に伴って目指していた新たな案件獲得の進捗に遅れがみられ、次期中期経営計画において戦略の一部見直しを図っております。

こうした結果、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126,059百万円（前年度比3.8％増）、営業利益は8,395百万円（同4.8％増）、経常利益は9,741百万円（同0.1％増）、親会社株主に帰属する当期純利益は6,421百万円（同0.6％増）となりました。

業績ハイライト

売上高	経常利益	親会社株主に帰属する当期純利益
126,059百万円	9,741百万円	6,421百万円
前年度比 3.8 %	前年度比 0.1 %	前年度比 0.6 %

セグメント別の業績は次のとおりであります。

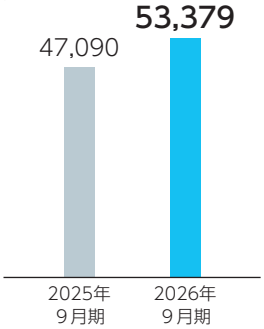
シンクタンク・コンサルティングサービス



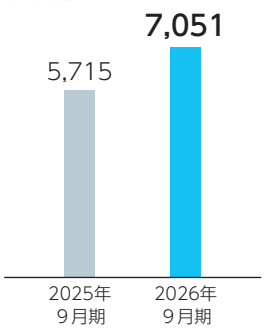
▶ 主要な事業内容

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 (百万円)



経常利益 (百万円)



当連結会計年度は、官公庁のレベル４自動運転関連、デジタル化・DX関連案件や環境・エネルギー関連案件、民間企業向けのAI、エネルギー、半導体、人工衛星関連並びに経営計画関連業務等が貢献し、売上高（外部売上高）は53,379百万円（前年度比13.4%増）、経常利益は7,051百万円（同23.4%増）となりました。

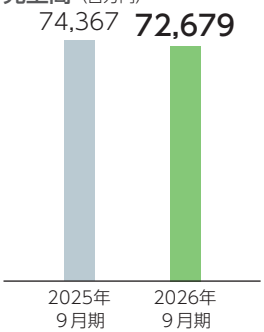
ITサービス



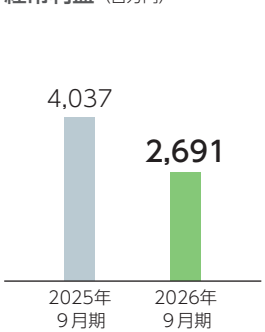
▶ 主要な事業内容

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 (百万円)



経常利益 (百万円)



当連結会計年度は、金融・カード向け大型システム関連案件完了の影響に加え、金融等新規領域開拓が期初想定ほど伸びず、売上高（外部売上高）は72,679百万円（前年度比2.3%減）となりました。さらに、当期発生した不採算案件に伴う費用計上が減益要因となり、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要因となったものの、経常利益は2,691百万円（同33.3%減）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770百万円、ITサービスで3,940百万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

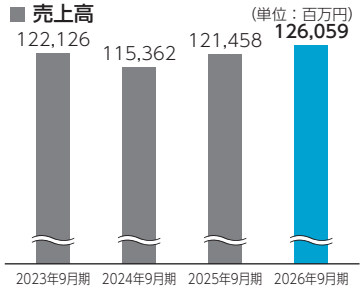
当連結会計年度中に実施した設備投資等の所要資金は、自己資金及びリースによっております。

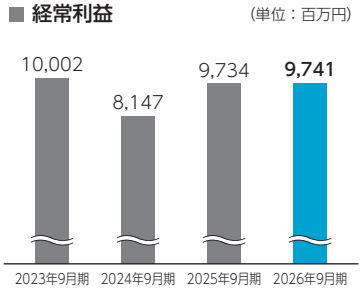
2 財産及び損益の状況の推移

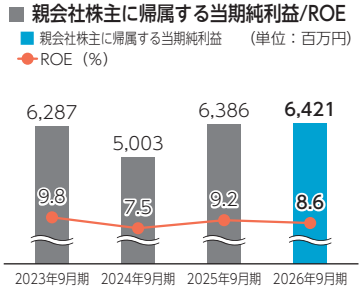
(1) 企業集団の財産及び損益の状況の推移

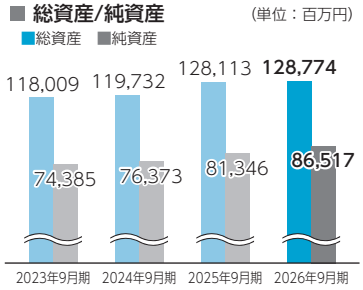
区　分	2023年９月期	2024年９月期	2025年９月期	2026年９月期
売上高（百万円）	122,126	115,362	121,458	126,059
営業利益（百万円）	8,688	7,060	8,010	8,395
経常利益（百万円）	10,002	8,147	9,734	9,741
親会社株主に帰属する当期純利益（百万円）	6,287	5,003	6,386	6,421
１株当たり当期純利益（円）	392.27	316.44	405.55	407.54
総資産（百万円）	118,009	119,732	128,113	128,774
純資産（百万円）	74,385	76,373	81,346	86,517
１株当たり純資産額（円）	4,137.76	4,296.49	4,566.65	4,906.36
ＲＯＥ（%）	9.8	7.5	9.2	8.6

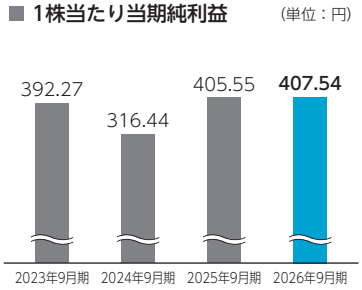
（注）1. １株当たり当期純利益は期中平均株式数（自己株式を除く）により、１株当たり純資産額は期末発行済株式総数（自己株式を除く）により算出しております。
2. 2017年９月期より、「役員報酬BIP信託」を導入し、当該信託が保有する当社株式を自己株式として計上しております。これに伴い、当該信託が保有する当社株式を、期中平均株式数及び期末発行済株式総数から控除する自己株式に含めております。

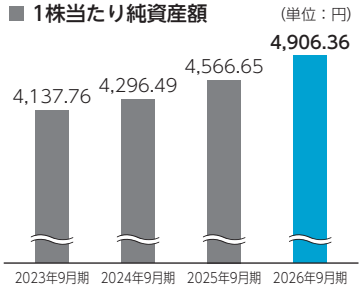








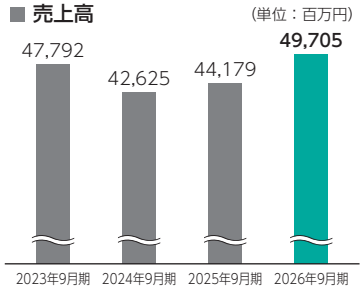


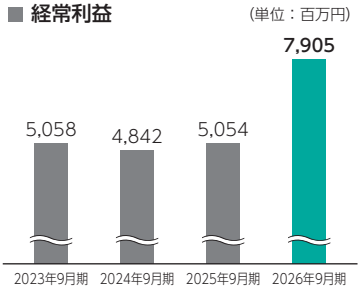


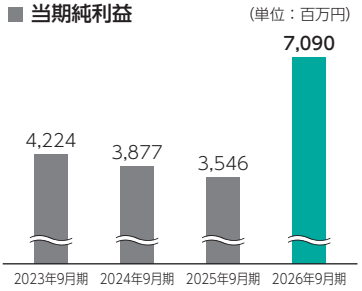
(2) 当社の財産及び損益の状況の推移

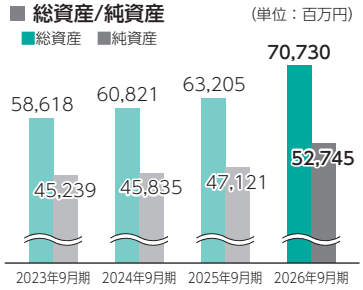
区　分	2023年９月期	2024年９月期	2025年９月期	2026年９月期
売上高（百万円）	47,792	42,625	44,179	49,705
営業利益（百万円）	2,440	2,406	3,312	4,702
経常利益（百万円）	5,058	4,842	5,054	7,905
当期純利益（百万円）	4,224	3,877	3,546	7,090
１株当たり当期純利益（円）	263.53	245.21	225.19	450.00
総資産（百万円）	58,618	60,821	63,205	70,730
純資産（百万円）	45,239	45,835	47,121	52,745
１株当たり純資産額（円）	2,844.81	2,911.91	2,991.85	3,346.90

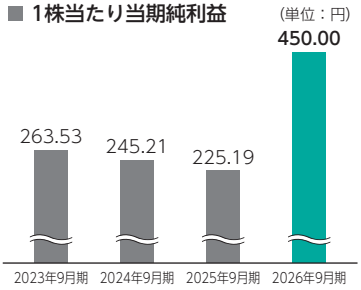
（注）1. １株当たり当期純利益は期中平均株式数（自己株式を除く）により、１株当たり純資産額は期末発行済株式総数（自己株式を除く）により算出しております。
2. 2017年９月期より、「役員報酬BIP信託」を導入し、当該信託が保有する当社株式を自己株式として計上しております。これに伴い、当該信託が保有する当社株式を、期中平均株式数及び期末発行済株式総数から控除する自己株式に含めております。

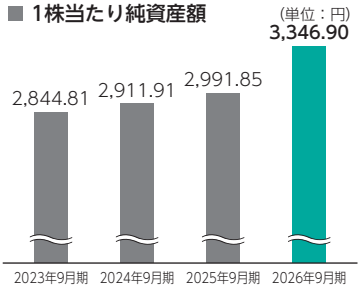












3 重要な親会社及び子会社の状況

(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ＤＣＳ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ＭＰＸ	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	430億越ドン	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ＭＤ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) 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. MRIV International LLCは、2025年12月16日付で増資を行い、資本金が増加しております。

中期経営計画

当社グループは、「100億人・100歳時代」の豊かで持続可能な社会の実現を目指しています。研究・提言から、課題解決策を社会で実際に機能させる「社会実装」までを担い、社会価値・非財務価値・財務価値の３つを高める経営を推進しています。この方針のもと、2026年10月に、「三菱総研グループ中期経営計画2029」（以下「中計2029」）を策定しました。
前中期経営計画（以下「中計2026」）では、シンクタンク・コンサルティングサービス（TTC）とITサービス（ITS）の一体連携による規模拡大を目指しました。TTCの経常利益は３年間で約６割増加して過去最高益となり、中計目標に近づきました。一方、人員確保とサービス型事業の成長は計画に届かず、課題が残りました。ITSでは、不採算案件の発生や大型案件完了後の代替案件確保の遅れにより収益が低下しました。また、TTCとITSの連携効果も限定的であり、最終年度の連結経常利益は当初目標140億円に対して97億円となりました。中計2029では、これらの成果と課題を踏まえ、事業運営と資本政策を見直しています。

中計2026から中計2029への主な転換

視点	中計2026での課題	中計2029の考え方
事業運営	TTC・ITSの一体連携による規模拡大と相乗効果は限定的	各事業の競争優位を磨き、相互補完できる領域で選択的に連携
TTC	人員確保とサービス型事業の成長が計画未達	AIとの共創と実装・伴走型ビジネスの強化による付加価値向上
ITS	不採算案件の発生、大型案件完了後の高採算案件確保の遅れ	不採算案件の再発防止、開発力の強化、重点領域への人材の再配分
資本政策	戦略投資の実行が十分に進まず	投資リターン・資本効率・株主還元を重視した規律ある資本配分

中計2029の基本方針

中計2029では、１）付加価値と利益の向上、２）各事業の競争優位の強化と選択的な連携、３）投資リターンを重視した規律ある資本配分、の３点を重視します。TTCとITSがそれぞれの強みを磨き、自律的な成長と経営基盤の強化を進めることで、グループ全体の企業価値を高めてまいります。
社会課題の解決を通じて価値を創出するという当社グループの存在意義を継承しつつ、利益率・資本効率の向上、事業ポートフォリオの転換、株主還元の拡充に取り組みます。

① 事業戦略

<TTC：シンクタンク・コンサルティングサービス>

TTCでは、研究・提言機能、政策・制度に関する知見、官民のネットワークを強みに、「AI共創」と「社会実装型ビジネス」を推進します。高度な専門知見を必要とする案件を拡大するとともに、調査・分析にとどまらず、構想、設計・実証から社会実装・運営まで、お客様に伴走する高付加価値型の事業を強化します。

「医療・介護」「エネルギー・循環」「ビジネスアナリティクス・AI」の３つを集中領域とし、経営資源を重点配分します。「公共」「経営・DX」の総合領域では、政策対応や当社の競争優位を起点に、新たな成長分野を開拓します。

<ITS：ITサービス>

ITSでは、経営基盤の強化と収益力の回復を最重要課題とします。不採算案件の再発防止に向け、開発・プロジェクト管理力の強化、リスク管理の高度化、コスト構造の見直しに取り組みます。案件の構想・要件定義の段階からお客様の業務とリスクを十分に把握するとともに、過去の知見の共有と全社横断の開発支援を強化します。

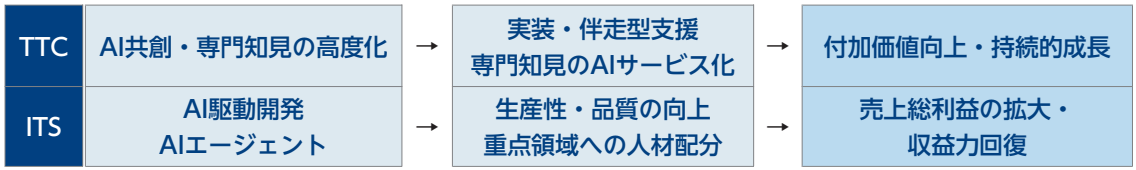
「金融」「HR・文教」「データ・AI」などの重点領域に人材を優先配分し、売上総利益の拡大と人的資本生産性の向上を図ります。AI活用と人材の育成・最適配置を組み合わせ、収益力の回復と持続的な成長につなげます。

<AI戦略>

中計2029では、AIを事業モデルの転換と生産性向上を支える重要な手段と位置づけます。TTCでは、生成AIによる調査・分析の効率化・高度化と、専門知見を生かした高付加価値案件の拡大を進めます。また、実証・開発の管理支援や実装・運営支援を強化し、専門知見を組み込んだAIサービスとコンサルティングを組み合わせ、継続的な収益につながる事業を育成します。政策・技術の知見を生かし、AI基盤を支える官民連携にも取り組みます。

ITSでは、ソフトウェア開発の各工程にAIを組み込む「AI駆動開発（AIDD）」を開発・保守業務に展開し、対象プロジェクトで20～35%程度の生産性向上を目指します。これにより生み出した余力を、新規開発、企画・設計などの上流工程、提案活動や重点領域に振り向け、付加価値と売上総利益の向上につなげます。あわせて、人事給与や学校向けの既存サービスの高度化、新たなAIソリューションの開発、間接業務へのAIエージェント活用を進めます。

AI戦略による付加価値・収益力向上（イメージ）



② 経営基盤と価値創造

＜人材・ガバナンス＞

人材は当社グループの価値創造の源泉です。連結人員は2026年９月期の約4,800人から、2029年９月期に約5,200人へ増員する計画です。AIを活用してお客様の課題解決や事業創出を担う人材をはじめ、戦略の実行に必要な人材の確保・育成と重点分野への最適配置を進めます。あわせて、投資・プロジェクトのリスク管理、品質管理、情報セキュリティ、コンプライアンスの高度化に取り組みます。

＜社会価値と企業価値の両立＞

当社グループは、研究・提言、分析・構想、設計・実証から社会実装・事業化までの一連の機能を強化します。社会課題の解決を、お客様への提供価値と利益・キャッシュの創出につなげ、その成果を次の課題解決に再投資する循環を目指します。進捗は、事業・財務・資本の各指標を通じて継続的に検証してまいります。

③ 資本政策と株主還元

中計2029では、利益成長と資本効率の向上を図り、規律ある資本配分を通じて持続的な企業価値向上を目指します。必要な手元資金は月商の概ね2.5カ月分を目安に確保し、財務健全性を維持しながら、将来の成長に向けた投資と株主還元を両立させます。

投資にあたっては、事業戦略との適合性と、資本コストを上回る収益性を重視します。実行後も成果を定期的に検証し、その結果に応じて継続・拡大、縮小・撤退・入替えを判断することで、投資規律を徹底し、資本効率を高めてまいります。

株主還元については、継続的かつ安定的な利益還元を一層充実させるため、累進配当を基本とし、業績や将来の資金需要、財務健全性などを総合的に勘案しつつ、DOE（連結自己資本配当率）４％を目安とする方針に変更します。

自己株式取得は追加的な株主還元策と位置づけます。成長投資の機会が限定的で余剰資本が残る場合などに、資本構成、財務状況、市場環境等を踏まえ、機動的な実施を検討します。

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 社会価値

医療・介護、人材、エネルギー・循環、デジタル社会インフラ、AI等の重点分野で、社会課題の解決につながる取り組みを推進します。政策提言、事業受注、共創体制の構築、制度化、サービスの開始・普及など、社会実装の進展を具体的な事例や事業指標で把握し、その成果を管理・説明してまいります。

② 非財務価値

人材・専門力、知の統合、ネットワーク、AI共創力を高め、当社グループの「社会課題解決力」を強化します。戦略人材の充足率、人材育成投資、エンゲージメント、共同研究・協業等の指標を通じて進捗を確認します。また、ガバナンス、情報セキュリティ、環境への取り組みを継続し、社会からの信頼を支える基盤を強化してまいります。

③ 財務価値

中計2029では、連結売上高、経常利益及びROEを主要な経営指標とし、最終年度の2029年９月期に売上高1,365億円、経常利益120億円、ROE10％を目指します。TTCの持続的成長とITSの収益力回復を通じて、利益率、生産性及び資本効率の改善を図ります。

中計2029最終年度（2029年９月期）の計数目標

2026年９月期 実績	
売　上　高	1,260億円
経 常 利 益	97億円
R　O　E	8.6％

▶

2029年９月期 目標	
売　上　高	1,365億円
経 常 利 益	120億円
R　O　E	10％

上記計数目標は、既存事業の成長と収益力の改善を前提に、達成確度を重視して設定しています。M&Aや自己株式取得の効果は織り込まず、追加施策と位置づけています。
初年度の2027年９月期は、人材・AI・研究開発等への先行投資と、ITSの経営基盤強化・収益力回復を進める「投資と変革の年」とします。これらの取り組みに伴い、利益は一時的に低下する見込みですが、計画後半にかけて施策の成果を着実に収益につなげ、持続的な成長を目指します。

4 対処すべき課題

(1) 事業戦略の再構築・AI戦略

生成AI及びAIエージェントの急速な進展は、当社グループの業務効率化にとどまらず、顧客の業務、産業構造及び競争環境を変化させています。当社グループは、AIを事業変革の機会として捉え、案件の企画・提案、調査・分析、システム開発・保守、プロジェクト管理及び間接業務での活用を進めます。同時に、AIに代替されにくい専門性、問題設定力、官民の座組形成力、構想・実装力を強化し、AIと人の知見を融合した高付加価値サービスを拡大します。

TTCでは、集中領域への資源・投資配分を強化し、総合領域では政策動向と中長期の競争力を起点に次の成長テーマを育成します。また、海外事業及びサービス事業について、競争優位を発揮できる領域と収益モデルを明確化し、人的リソースの増加に過度に依存しない収益モデルへの転換を進めます。

ITSでは、全方位型の成長から、金融、HR、文教、データ・AI等の強みを発揮できる領域への選択と集中へ転換し、粗利成長と人的資本の再配分を重視します。同セグメントでは、不採算案件の未然防止を優先課題とし、上流工程における顧客業務理解とリスクレビュー、開発・プロジェクトマネジメント力、組織的なナレッジ蓄積及び横断支援を強化します。あわせて、AI駆動開発を開発・保守業務に展開し、創出したリソースを新規開発、上流工程及び提案活動へ再配分することで、収益体質の再構築と次なる成長基盤の形成を進めます。

(2) 人的資本経営の強化

当社グループにとって、人材は競争力と成長の源泉です。経営戦略と人材戦略を一体的に展開し、「社員の成長」と「組織の成長」の好循環を通じて、経営理念の実現、社会課題の解決、財務・非財務・社会価値の増大を図ってまいります。

当社では、中期経営計画2029の実現に向け、経営・事業・AI戦略と密に連動した人材戦略を推進します。人材ポートフォリオの策定・運用と、これに連動した採用・育成の強化をはじめとする人事施策を実行し、事業成長に必要な人材の確保・育成と、「MRIで働く魅力」及び社員エンゲージメントの向上に取り組んでまいります。

具体的には、当社では、2025年10月に改定した人事制度の実効的な運用を通じて、経営・事業戦略に応じた役割の設定と、役割及びその成果に応じた処遇を進めてまいります。複線型のキャリアパスを可能とする「連峰制」のもと、社員のキャリア志向やライフステージを踏まえ、年齢や年次にかかわらず適材適所の配置を進めるとともに、若手の早期登用やシニア人材の活躍、多様な専門性を生かした中長期的なキャリア形成を支援します。また、給与水準については、市場水準への対応を進め、集中領域や高度専門領域等における市場価値の高い人材についても役割に応じた処遇に取り組んでまいります。

人材育成については、当社では、当社独自の「FLAPサイクル」と「MRIアカデミー」を通じて、社員個々の志向に応じた成長と自律的なキャリア形成を支援します。中期経営計画2029に合わせて策定した育成戦略に基づき、「『学ぶ個』×『育てる組織』で成長環境を実現」を戦略コンセプトとして、フロント人材に加え、マネジメント人材やAI共創人材の計画的・継続的な育成を推進してまいります。三菱総研DCS株式会社では、「デジタルアカデミー」を中心に、顧客接点を担う営業、プロジェクト・マネージャー、ITコンサルタント等の育成やリスキリング、自律的なキャリア形成の支援に取り組み、技術革新やビジネス環境の変化への対応力を高めてまいります。

あわせて、当社グループでは、多様な働き方の再構築、健康経営及びダイバーシティ・エクイティ＆インクルージョン（DE&I）の推進、各組織でのエンゲージメント向上の実践に取り組みます。多様な人材が互いの違いを尊重し、活発な議論を通じて、それぞれの能力や専門性を最大限に発揮できる職場環境・企業風土を育んでまいります。これらの取り組みを通じて、生産性の向上と品質の維持・向上、お客様への提供価値の増大を図り、グループの持続的成長につなげてまいります。

(3) リスク対応力の強化・情報セキュリティ

事業領域の拡大、案件の大型化・複雑化、新たな事業モデルへの展開に伴い、プロジェクト、投資、法務・コンプライアンス、情報セキュリティ等のリスクは多様化しています。特にシステム開発では、課題案件の発生を未然に防ぐため、受注前から実行段階までのリスク評価、モニタリング及び全社横断的な支援を強化し、経営への迅速な報告と対応を徹底します。

また、生成AI及びAIエージェントの急速な進展と利用拡大に伴い、サイバー攻撃の高度化や、機密情報の不適切な入力・利用等、情報セキュリティ上の脅威が増大しています。当社グループは、個人情報をはじめとする機密情報の漏洩を防止するため、社内外からのアクセス管理や通信監視をさらに強化するなど、情報セキュリティ対策を継続的にかつより一層強化します。

さらに、重要なシステムやデータの保全・復旧体制を整備し、サイバー攻撃、自然災害その他の緊急事態が発生した場合にも、重要業務を継続し、又は早期に復旧できるよう、事業継続計画の実効性向上に取り組みます。これらの対策を、事業の安定的な運営と社会からの信頼を維持するために必要不可欠な取り組みと位置づけ、システム面の整備に加え、役職員への教育・訓練を継続的に実施します。

あわせて、リスクの発生や増大の兆候を示す指標等を活用して変化を早期に把握し、プロジェクト管理、品質管理、法務、コンプライアンス及び内部統制を継続的に高度化することで、社会からの信頼を支える強靱な経営基盤を強化してまいります。

5 主要な事業内容 (2026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 (2026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 (2026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	1,597名	67名増
ITサービス	3,218名	53名増
合計	4,815名	120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	1,035名	38.4歳	10年4か月
その他	229名	46.7歳	16年0か月
合計	1,264名	40.1歳	11年6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、部門長・本部長に占める女性比率）	13.1%（9.7%）
新卒採用に占める女性比率（2026年９月期実績）	34.5%

（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、毎期全社から公募したメンバーが推進活動に取り組んでいます。2030年にDE&Iが社員にとって当たり前の状態となり、事業成長にも寄与することを目指し、体験型研修や社員同士がキャリア等を語る場を通じて意識の醸成と職場への浸透・定着を進めています。環境面では、育児・介護・治療等と仕事の両立を可能とする基盤整備や健康経営の推進、リモートワーク・地方移住等をはじめとする多様な働き方の実現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。
また、女性活躍推進や子育て支援に関する仕組みが評価され、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 (2026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

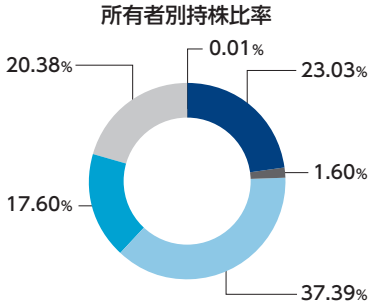
(2026年９月30日現在)

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　10,260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	16	0.16	3,695	23.03
金融商品取引業者	28	0.27	256	1.60
その他の法人	107	1.04	5,998	37.39
外国法人等	164	1.60	2,823	17.60
個人・その他	9,944	96.92	3,269	20.38

(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）	1,324,500	8.25
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	787,480	4.90
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UFJ銀行	505,074	3.14
AGC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（284,090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 (2026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 社長執行役員 内部監査部担当	籔田健二	三菱総研DCS株式会社取締役会長
代表取締役 副社長執行役員 シンクタンク・ 事業戦略管掌	平井康光	—
取締役 専務執行役員 コンサルティング・ サービス管掌 VCP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 株式会社ほくほくフィナンシャルグループ社外取締役
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(＊) 三菱自動車工業株式会社社外取締役
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 三井住友トラスト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	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(＊)
監査役	広瀬伸一 社外 独立	東京海上日動火災保険株式会社相談役 中部電力株式会社社外取締役(＊)

（注）1. 取締役坂東眞理子、平野信行、泉澤清次及び志濟聡子の４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. 監査役川上　豊、越　直美及び広瀬伸一の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、平野信行、泉澤清次及び志濟聡子の４氏並びに監査役川上　豊、越　直美及び広瀬伸一の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　取締役小林　健　（2025年12月17日退任）
監査役松尾憲治　（2025年12月17日退任）
新任　監査役広瀬伸一　（2025年12月17日就任）
6. 取締役坂東眞理子氏は、2026年６月23日付で株式会社ほくほくフィナンシャルグループ社外取締役に就任しております。
7. 取締役泉澤清次氏は、2026年６月18日付で三菱自動車工業株式会社社外取締役に就任しております。
8. 取締役志濟聡子氏は、2026年６月19日付で三井住友トラストグループ株式会社社外取締役に就任しております。
9. 監査役広瀬伸一氏は、2026年３月31日付で東京海上日動火災保険株式会社取締役会長を退任し、同年４月１日付で同社相談役に、同年６月25日付で中部電力株式会社社外取締役にそれぞれ就任しております。
10. 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、社長執行役員及び副社長執行役員は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)	288 (38)	139 (38)	87 (－)	60 (－)
監査役 （うち社外監査役）	6 (4)	80 (26)	80 (26)	－ (－)	－ (－)
合計 （うち社外役員）	15 (9)	369 (64)	220 (64)	87 (－)	60 (－)

（注）1. 上記には、当事業年度中に退任した社外取締役１名、社外監査役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)	1,220億円	1,260億円
親会社株主に帰属する当期純利益	(2)	58億円	64億円
連結売上高経常利益率	(2)	7.4%	7.7%
親会社株主に帰属する当期純利益伸び率	(2)	－	100.5%
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)	485億円	533億円
経常利益	(2)	53億円	70億円
売上高経常利益率	(2)	10.9%	13.2%
経常利益伸び率	(2)	－	123.3%

（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)	1,220億円	1,260億円
連結営業利益	(1)	75億円	83億円
中期経営計画業績指標【50%】			
自己資本利益率（ROE）	(4)	12.0%	8.6%
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塡補するものであり、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	11回/11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。
	平　野　信　行	11回/11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	11回/11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/11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	川　上　　豊	11回/11回	12回/12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	11回/11回	12回/12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。
	広　瀬　伸　一	9回/9回	9回/9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、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。

（注）監査役広瀬伸一氏は、2025年12月17日開催の第56回定時株主総会において新たに監査役に選任されたため、出席対象となる取締役会及び監査役会の回数が他の社外監査役と異なっております。

（ご参考）執行役員の状況 (2026年10月1日現在)

役　位	氏　名	職名等
社長執行役員	籔田　健二(＊)	内部監査部担当
副社長執行役員	平井　康光(＊)	全社機能統括担当
副社長執行役員	秋田　誠一郎	海外・広報担当
専務執行役員	伊藤　芳彦(＊)	事業機能統括担当(兼)VCP総括
常務執行役員	野邊　潤	経営企画担当
常務執行役員	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	特命担当：プロセス改革
執行役員	高橋　朋幸	特命担当：共創推進(兼)共創推進室長
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	AI共創推進センター長
執行役員	吉池　由美子	人事部長
執行役員	木本　昌次	特命担当：営業推進
執行役員	田中　啓太郎	全社機能統括室長(兼)戦略企画部長
執行役員	魚住　剛一郎	経営・DX事業部門長
執行役員	柏谷　泰隆	医療・介護事業部門長
執行役員	小野　由理	BA・AI事業部門長
執行役員	田中　宏	エネルギー・サステナビリティ事業部門長

(注) (＊)印の各氏は取締役を兼務しております。

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　51百万円

（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　－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

該当事項はありません。

(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　113百万円

(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）2025年９月期（2025年９月30日）	2026年９月期（2026年９月30日）
資産の部		
流動資産	**79,487**	**78,743**
現金及び預金	30,310	32,378
売掛金	25,538	18,758
契約資産	17,376	20,115
棚卸資産	477	140
前払費用	2,195	2,687
その他	3,591	4,664
貸倒引当金	△1	△1
固定資産	**48,625**	**50,031**
有形固定資産	**12,848**	**14,203**
建物及び構築物	8,066	7,413
機械装置及び運搬具	8	6
工具、器具及び備品	1,640	1,422
土地	720	720
リース資産	919	1,072
建設仮勘定	1,493	3,568
無形固定資産	**7,103**	**5,537**
ソフトウェア	5,505	5,401
ソフトウェア仮勘定	1,587	126
その他	10	9
投資その他の資産	**28,673**	**30,290**
投資有価証券	19,052	21,001
長期貸付金	4	3
敷金及び保証金	2,880	2,920
退職給付に係る資産	1,454	2,069
繰延税金資産	4,532	3,554
その他	748	740
資産合計	**128,113**	**128,774**

科　目	（ご参考）2025年９月期（2025年９月30日）	2026年９月期（2026年９月30日）
負債の部		
流動負債	**34,052**	**30,786**
買掛金	4,836	5,742
リース債務	205	284
未払金	1,886	1,851
未払費用	10,256	6,318
未払法人税等	2,438	1,745
未払消費税等	1,756	2,828
契約負債	1,577	1,126
賞与引当金	7,409	5,756
役員賞与引当金	223	257
受注損失引当金	90	534
その他	3,371	4,341
固定負債	**12,713**	**11,470**
リース債務	831	911
役員退職慰労引当金	16	17
株式報酬引当金	701	878
退職給付に係る負債	9,693	8,089
資産除去債務	1,463	1,477
繰延税金負債	－	93
その他	7	3
負債合計	**46,766**	**42,256**
純資産の部		
株主資本	**68,879**	**72,696**
資本金	6,336	6,336
資本剰余金	4,908	4,908
利益剰余金	58,971	62,745
自己株式	△1,336	△1,293
その他の包括利益累計額	**3,044**	**4,624**
その他有価証券評価差額金	2,712	3,666
繰延ヘッジ損益	50	123
為替換算調整勘定	△19	△3
退職給付に係る調整累計額	301	837
非支配株主持分	**9,422**	**9,196**
純資産合計	**81,346**	**86,517**
負債純資産合計	**128,113**	**128,774**

連結損益計算書

(単位：百万円)

科　目	(ご参考) 2025年９月期 (2024年10月１日から2025年９月30日まで)	2026年９月期 (2025年10月１日から2026年９月30日まで)
売上高	**121,458**	**126,059**
売上原価	**92,718**	**97,154**
売上総利益	**28,739**	**28,904**
販売費及び一般管理費	**20,728**	**20,509**
営業利益	**8,010**	**8,395**
営業外収益	**1,758**	**1,394**
受取利息	23	85
受取配当金	219	227
持分法による投資利益	1,332	865
その他	183	216
営業外費用	**35**	**48**
支払利息	11	19
投資事業組合運用損	15	21
その他	8	8
経常利益	**9,734**	**9,741**
特別利益	**1,542**	**1,251**
固定資産売却益	0	0
投資有価証券売却益	1,541	1,250
その他	0	－
特別損失	**1,035**	**1,584**
固定資産除却損	53	212
減損損失	627	1,272
持分変動損失	－	46
本社移転関連費用	326	－
その他	28	52
税金等調整前当期純利益	**10,241**	**9,408**
法人税、住民税及び事業税	3,356	2,359
法人税等調整額	△340	376
当期純利益	**7,225**	**6,672**
非支配株主に帰属する当期純利益	839	251
親会社株主に帰属する当期純利益	**6,386**	**6,421**

貸借対照表

（単位：百万円）

科　目	（ご参考）2025年９月期（2025年９月30日）	2026年９月期（2026年９月30日）
資産の部		
流動資産	**25,955**	**31,686**
現金及び預金	9,803	12,740
売掛金	2,788	3,792
契約資産	12,313	13,874
仕掛品	74	2
前払費用	766	1,072
その他	209	205
貸倒引当金	△1	△1
固定資産	**37,249**	**39,044**
有形固定資産	**1,088**	**1,086**
建物	747	706
工具、器具及び備品	177	234
土地	1	1
リース資産	161	144
無形固定資産	**2,132**	**1,961**
ソフトウェア	2,049	1,932
その他	83	29
投資その他の資産	**34,029**	**35,996**
投資有価証券	3,435	5,458
関係会社株式	26,073	26,388
関係会社出資金	363	363
敷金及び保証金	1,549	1,594
長期前払費用	39	58
繰延税金資産	2,559	2,126
その他	6	6
資産合計	**63,205**	**70,730**

科　目	（ご参考）2025年９月期（2025年９月30日）	2026年９月期（2026年９月30日）
負債の部		
流動負債	**10,058**	**11,990**
買掛金	2,188	2,876
リース債務	43	48
未払金	721	922
未払費用	790	920
未払法人税等	723	1,169
未払消費税等	1,438	1,996
契約負債	453	172
賞与引当金	3,120	3,141
役員賞与引当金	218	257
受注損失引当金	13	70
その他	346	415
固定負債	**6,026**	**5,995**
リース債務	137	114
株式報酬引当金	701	878
退職給付引当金	4,340	4,210
資産除去債務	629	631
その他	217	160
負債合計	**16,084**	**17,985**
純資産の部		
株主資本	**45,817**	**50,304**
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	**35,966**	**40,409**
利益準備金	171	171
その他利益剰余金	35,795	40,238
別途積立金	1,842	1,842
繰越利益剰余金	33,953	38,396
自己株式	**△1,336**	**△1,293**
評価・換算差額等	**1,303**	**2,441**
その他有価証券評価差額金	**1,253**	**2,317**
繰延ヘッジ損益	**50**	**123**
純資産合計	**47,121**	**52,745**
負債純資産合計	**63,205**	**70,730**

損益計算書

(単位：百万円)

科　目	(ご参考) 2025年９月期 (2024年10月１日から2025年９月30日まで)	2026年９月期 (2025年10月１日から2026年９月30日まで)
売上高	**44,179**	**49,705**
売上原価	**32,980**	**36,826**
売上総利益	**11,199**	**12,878**
販売費及び一般管理費	**7,887**	**8,176**
営業利益	**3,312**	**4,702**
営業外収益	**1,788**	**3,252**
受取利息及び配当金	1,652	3,141
その他	135	111
営業外費用	**45**	**49**
支払利息	21	25
投資事業組合運用損	15	21
為替差損	7	2
その他	1	0
経常利益	**5,054**	**7,905**
特別利益	**20**	**998**
固定資産売却益	0	－
投資有価証券売却益	19	998
特別損失	**634**	**269**
固定資産除却損	0	3
減損損失	605	－
投資有価証券評価損	17	46
関係会社株式評価損	－	214
その他	11	5
税引前当期純利益	**4,440**	**8,634**
法人税、住民税及び事業税	1,173	1,635
法人税等調整額	△279	△90
当期純利益	**3,546**	**7,090**

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

2026年11月10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2025年10月1日から2026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（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）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、監督及び査閲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

2026年11月10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2025年10月1日から2026年9月30日までの第57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（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）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、2025年10月１日から2026年９月30日までの2026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、内部監査部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」（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。

2026年11月12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　**川上　豊**　㊞

監　査　役　**越　直美**　㊞

監　査　役　**広瀬伸一**　㊞

（注）監査役川上　豊、越　直美及び広瀬伸一は、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.mufg.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お手続きについて

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.mufg.jp/daikou/denshi.html

株主アンケート結果について

アンケートへのご協力ありがとうございました。結果を当社ウェブサイトに掲載しましたので、右記QRコードまたは下記URLからご確認ください。頂戴した声は、経営や事業運営における重要な示唆として真摯に受け止め、今後の施策や情報発信の充実に反映してまいります。
＜当社ウェブサイト＞https://ir.mri.co.jp/ja/individual/survey.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 2026年12月18日（金曜日）午前10時（受付開始予定：午前９時）

開催場所 当社本社４階会議室

東京都千代田区永田町二丁目10番３号

※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。

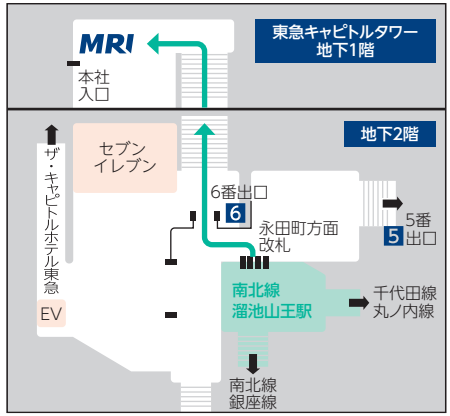


交通のご案内

● 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路



アクセス

スマートフォンで読み取ると、
株主総会会場までのナビゲーションが
ご利用いただけます。

- 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コードまたは下記URLからご参照ください。
  https://www.mri.co.jp/company/access/index.html
- 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。

VEGETABLE OIL INK

FSC www.fsc.org
ミックス
紙 | 責任ある森林
管理を支えています
FSC® C013080