



第50回 定時株主総会招集ご通知

開催日時

2019年12月18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

郵送又はインターネットによる議決権行使期限

2019年12月17日（火曜日）午後5時15分まで

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2名選任の件 |

MRI 株式会社三菱総合研究所

証券コード：3636

経営理念

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

1

英知と情報に基づき 社会へ貢献

お客様と社会の発展に貢献する
知識創造企業であることを
目指します。

2

公明正大な 企業活動

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

3

多彩な個性による 総合力の発揮

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

目次

株主の皆様へ.....	2	中期経営計画	33
第50回定時株主総会招集ご通知	3	主要な事業内容	35
株主総会参考書類.....	7	企業集団の主要拠点等	35
第1号議案 剰余金処分の件	7	従業員の状況	36
第2号議案 取締役8名選任の件	8	主要な借入先	36
第3号議案 監査役2名選任の件	17	会社の状況に関する事項	37
第50回定時株主総会招集ご通知添付書類		株式に関する事項	37
事業報告.....	24	新株予約権等に関する事項	38
企業集団の現況に関する事項	24	会社役員に関する事項	39
当連結会計年度の事業の状況	24	会計監査人の状況	43
財産及び損益の状況の推移	27	連結計算書類.....	44
重要な親会社及び子会社の状況	29	計算書類.....	46
対処すべき課題	30	監査報告書.....	48
		トピックス.....	51

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。

2019年9月期は、中期経営計画2020の2年目として、「足場固めから飛躍へのギアチェンジの年」と位置づけ、「事業ポートフォリオ改革」「ビジネスモデル改革」「働き方改革」の3つの改革を推し進めてまいりました。

その結果、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いては、官民を横断する領域でのソリューション事業やサービス提供型の新事業が牽引し、事業拡大が着実に進展しております。

一方、ITサービスセグメントにおける品質課題案件については、株主の皆様にご心配をおかけしましたことをお詫びいたします。真摯に反省し、再発防止に努めるとともに、グループベースでの成長戦略、ガバナンス体制を再点検し、持続的な成長につなげてまいります。

当社グループは、2020年9月に創業50周年を迎えます。「英知と情報に基づく社会への貢献」を経営理念に掲げ、事業を通じた社会課題の解決に取り組んでまいります。「未来共創」、豊かで持続可能な社会の実現を目指す当社グループに、今後とも一層のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2019年12月



代表取締役社長

森崎 寿

2019年9月期決算のポイント

- ☒ 売上高は、前年度比0.2%減の900億円となりました。
- ☒ 経常利益は、シンクタンク・コンサルティングサービス、ITサービスともに増益となり、前年度比6.6%増の57億円となりました。
- ☒ 親会社株主に帰属する当期純利益は、前年度比5.8%増の35億円となりました。

(証券コード 3636)

2019年12月2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

森 崎 孝

第50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50回定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご出席くださいますようお願い申し上げます。

なお、当日ご出席願えない場合は、郵送（書面）又はインターネットにより議決権を行使することができます。後記の株主総会参考書類をご検討のうえ、5～6頁の「議決権行使方法のご案内」に従い、**2019年12月17日（火曜日）午後5時15分までに議決権をご行使ください**ようお願い申し上げます。

敬具

記

1. 日 時 2019年12月18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. 会議の目的事項

● 報告事項

2019年9月期（2018年10月1日から2019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2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（書面）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（書面）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、スマートフォンと携帯電話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】

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

当社ホームページ

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



議決権行使方法のご案内

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

株主総会にご出席いただける方



会場受付にご提出

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

株主総会開催日時

2019年12月18日（水曜日）
午前10時

株主総会にご出席いただけない方



郵送によるご提出

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

行使期限

2019年12月17日（火曜日）
午後5時15分到着分



インターネットで ご入力

当社の指定する
議決権行使サイト
<https://evote.tr.mufig.jp/>
にアクセスいただきご行使ください。

※詳しくは6頁をご覧ください。

行使期限

2019年12月17日（火曜日）
午後5時15分まで

議決権行使書のご記入方法のご案内

議 決 権 行 使 書	
株式会社三菱総合研究所 御中	
議 案	議案に対する賛否
議決権の数 お 願 い (ロデザインID) 見本 (仮パスワード) 株式会社三菱総合研究所	

ここに、各議案の賛否をご記入ください。

第1号議案

賛成の場合……………「賛」の欄に○印

否認する場合……………「否」の欄に○印

第2、3号議案

全員賛成の場合……………「賛」の欄に○印

全員否認する場合……………「否」の欄に○印

一部の候補者を否認する場合……………
「賛」の欄に○印をし、否認する候補者の番号をご記入ください。

<機関投資家の皆様へ>

(株)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ご行使いただけます。

インターネットによる議決権行使のご案内

QRコードを読み取る方法

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

- 1 議決権行使書副票（右側）に記載のQRコードを読み取ってください。



※「QRコード」は株式会社デンソーウェブの登録商標です。

- 2 以降は、画面の案内に従って賛否をご入力ください。

QRコードを用いたログインは1回に限り可能です。

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

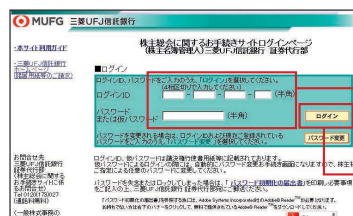
ログインID・仮パスワードを入力する方法

議決権行使サイト

<https://evote.tr.mufg.jp/>

- 1 議決権行使サイトにアクセスしてください。

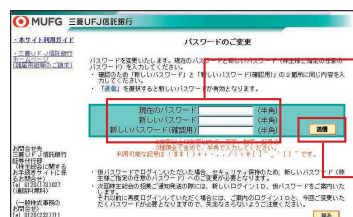
- 2 議決権行使書用紙に記載された「ログインID」及び「仮パスワード」を入力しクリック



「ログインID」
及び
「仮パスワード」
を入力

「ログイン」を
クリック

- 3 新しいパスワードを登録する



「現在のパスワード」
「新しいパスワード」
「新しいパスワード
(確認用)」
のそれぞれを入力

「送信」を
クリック

新しいパスワードはお忘れにならないようご注意ください。

- 4 以降は、画面の案内に従って賛否をご入力ください。

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

議決権の行使は**2019年12月17日（火曜日）午後5時15分まで**承りますが、お早めにご行使ください。

議決権の行使システム等に
関するお問い合わせ

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部（ヘルプデスク）
0120-173-027（受付時間 午前9時～午後9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、業績や財務健全性のバランス等も総合的に勘案しつつ、配当水準の引き上げに努める方針です。

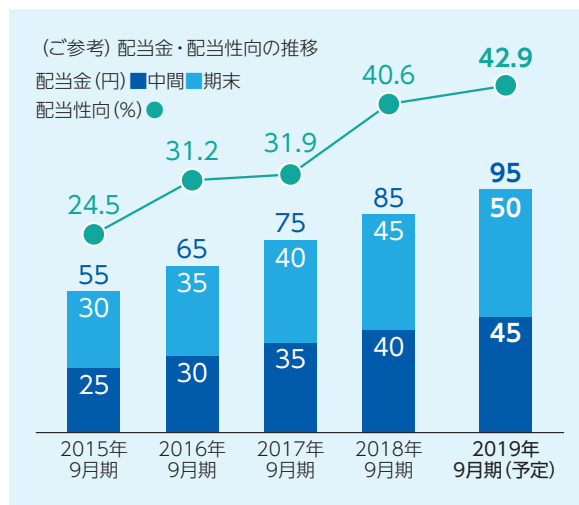
2019年9月期の期末配当は、上記方針を踏まえ、1株につき50円といたしたいと存じます。これにより、中間配当45円を合わせた当年度の配当は、1株当たり95円となります。

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	50円
総額	821,189,200円

3 剰余金の配当が効力を生じる日 2019年12月19日



第2号議案

取締役8名選任の件

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

候補者 番 号		氏 名	当社における 地位及び担当	取締役 在任年数	取締役会への 出席状況
1	再任	お お も り き ょ う た 大森 京太 (満71歳)	取締役会長	9年	100% (10回／10回)
2	再任	も り さ き た か し 森崎 孝 (満64歳)	代表取締役社長 監査室担当	3年	100% (10回／10回)
3	再任	よ し か わ し げ あ き 吉川 恵章 (満66歳)	代表取締役副社長 コーポレート部門長	3年	100% (10回／10回)
4	再任	ま つ し た た け ひ こ 松下 岳彦 (満60歳)	常務取締役	8年	100% (10回／10回)
5	再任	く ろ や な ぎ の ぶ お 畔柳 信雄 (満77歳)	社外取締役	10年	100% (10回／10回)
6	再任	さ さ き み き お 佐々木幹夫 (満82歳)	非業務執行取締役	9年	90% (9回／10回)
7	再任	つ く だ か ず お 佃 和夫 (満76歳)	社外取締役	9年	90% (9回／10回)
8	新任	ば ん だ う ま り こ 坂東真理子 (満73歳)	—	—	—

- (注) 1. 各取締役候補者と当社との間には特別の利害関係はありません。
2. 取締役候補者畔柳信雄、佃 和夫及び坂東真理子の3氏は、社外取締役候補者であります。当社は、畔柳信雄、佃 和夫の両氏を株式会社東京証券取引所が定める独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。また、坂東真理子氏を新たに独立役員として指定し、同取引所に届け出る予定であります。
3. 社外取締役候補者の当社社外取締役としての在任期間は、本株主総会の終結の時をもって、畔柳信雄氏は10年、佃 和夫氏は9年となります。
4. 当社は、畔柳信雄、佐々木幹夫及び佃 和夫の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、坂東真理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。



候補者
番号

1

おおもり
大森

ぎょう た
京太

再任

生年月日

1948年3月14日生（満71歳）

所有する当社の株式数

33,200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）

略歴

1972年 4 月	株式会社三菱銀行入行	2010年 9 月	同社取締役
2003年 6 月	株式会社東京三菱銀行常務取締役	2010年12月	当社代表取締役社長
2007年10月	株式会社三菱東京UFJ銀行 専務執行役員	2016年12月	当社代表取締役会長
2008年 6 月	株式会社三菱UFJフィナンシャル・ グループ取締役副社長	2017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

株式会社アイネス社外取締役
NCS&A株式会社社外取締役

取締役候補者とした理由

当社における豊富な業務経験に基づき、現在、当社取締役会長として、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。

	候補者 番号	2	もり さき 森崎	たかし 孝	再任
	生年月日	1955年1月1日生（満64歳）			
	所有する当社の株式数	12,600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%（10回／10回）			

略歴

1978年4月	株式会社三菱銀行入行	2014年5月	株式会社三菱東京UFJ銀行副頭取
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	2016年6月	同行顧問
	株式会社三菱東京UFJ銀行常務執行役員	2016年9月	当社常勤顧問
2010年5月	同行常務執行役員アジア本部長	2016年10月	当社副社長執行役員
2012年5月	同行専務執行役員市場部門長	2016年12月	当社代表取締役社長（現任）
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		

当社における地位及び担当

代表取締役社長
監査室担当

重要な兼職

三菱総研DCS株式会社取締役会長

取締役候補者とした理由

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



候補者
番号

3

よしかわ
吉川

しげあき
恵章

再任

生年月日

1953年6月23日生（満66歳）

所有する当社の株式数

7,100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%（10回／10回）

略歴

1977年4月 三菱商事株式会社入社
2008年4月 同社執行役員業務部長
2010年4月 同社執行役員欧阿中東CIS副統括
2013年4月 同社常務執行役員
中東・中央アジア統括
2016年4月 同社顧問
2016年9月 当社常勤顧問
2016年10月 当社副社長執行役員

2016年11月 当社副社長執行役員
企業・経営部門長
2016年12月 当社代表取締役副社長
企業・経営部門長
2017年10月 当社代表取締役副社長
2019年10月 当社代表取締役副社長
コーポレート部門長（現任）

当社における地位及び担当

代表取締役副社長
コーポレート部門長

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、当社代表取締役副社長として、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために適切な役割を果たしていることから、引き続き取締役候補者として推薦するものです。

候補者
番号

4

まつした
松下たけひこ
岳彦

再任

生年月日

1959年10月26日生（満60歳）

所有する当社の株式数

7,800株

取締役在任年数

8年（本株主総会終結時）

取締役会への出席状況

100%（10回／10回）

略歴

1983年 4月 富士通株式会社入社
 1989年 1月 当社入社
 2006年10月 当社人事部長
 2010年 3月 当社経営企画部長
 2011年12月 当社取締役執行役員
 経営企画部長
 2013年10月 当社取締役執行役員
 人事部長

2015年10月 当社取締役執行役員
 コーポレート部門副部門長
 2016年11月 当社取締役執行役員
 コーポレート部門長
 2016年12月 当社代表取締役常務
 コーポレート部門長
 2019年10月 当社常務取締役（現任）

当社における地位及び担当

常務取締役

重要な兼職

三菱総研DCS株式会社代表取締役社長

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、当社常務取締役として、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。



候補者
番号

5

くろやなぎ
畔柳

のぶ お
信雄

再任

社外

独立

生年月日

1941年12月18日生（満77歳）

所有する当社の株式数

5,300株

取締役在任年数

10年（本株主総会終結時）

取締役会への出席状況

100%（10回／10回）

略歴

1965年 4 月	株式会社三菱銀行入行	2008年 4 月	同行取締役会長
2004年 6 月	株式会社三菱東京フィナンシャル・グループ取締役社長	2009年12月	当社取締役（現任）
	株式会社東京三菱銀行頭取	2012年 4 月	株式会社三菱東京UFJ銀行相談役
2005年10月	株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ取締役社長	2014年 4 月	同行特別顧問
2006年 1 月	株式会社三菱東京UFJ銀行頭取	2018年 4 月	株式会社三菱UFJ銀行特別顧問（現任）

当社における地位及び担当

社外取締役

重要な兼職

株式会社三菱UFJ銀行特別顧問
東京海上日動火災保険株式会社社外取締役
株式会社東京會館社外監査役

社外取締役候補者とした理由

長年にわたる金融機関の経営者としての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、引き続き社外取締役候補者として推薦するものです。

候補者
番号

6

さ さ き み き お
佐々木幹夫

再任

生年月日

1937年10月8日生（満82歳）

所有する当社の株式数

6,500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

90%（9回／10回）

略歴

1960年 4月 三菱商事株式会社入社
 1998年 4月 同社取締役社長
 2004年 4月 同社取締役会長
 2010年 6月 同社取締役 相談役

2010年12月 当社取締役（現任）
 2011年 6月 三菱商事株式会社相談役
 2016年 4月 同社特別顧問（現任）

当社における地位及び担当

非業務執行取締役

重要な兼職

三菱商事株式会社特別顧問

取締役候補者とした理由

長年にわたるグローバル企業の経営者としての幅広い経験に基づき、現在、当社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、引き続き取締役候補者として推薦するものです。



候補者
番号

7

つくだ
佃

かずお
和夫

再任

社外

独立

生年月日

1943年9月1日生（満76歳）

所有する当社の株式数

9,100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

90%（9回／10回）

略歴

1968年 4 月 三菱重工業株式会社入社
2003年 6 月 同社取締役社長
2008年 4 月 同社取締役会長

2010年12月 当社取締役（現任）
2013年 4 月 三菱重工業株式会社取締役相談役
2013年 6 月 同社相談役
2019年 6 月 同社特別顧問（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特別顧問
株式会社山口フィナンシャルグループ社外取締役（監査等委員）
ファナック株式会社社外取締役

社外取締役候補者とした理由

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、引き続き社外取締役候補者として推薦するものです。



候補者番号 **8** ばんどう まり こ
坂東眞理子

新任 **社外** **独立**

生年月日 1946年8月17日生（満73歳）

所有する当社の株式数 0株

略歴

1969年 7 月	総理府入府	2001年 1 月	内閣府男女共同参画局長
1985年10月	内閣総理大臣官房参事官	2003年10月	学校法人昭和女子大学理事
1989年 7 月	総務庁統計局消費統計課長	2007年 4 月	昭和女子大学学長
1994年 7 月	内閣総理大臣官房男女共同参画室長	2014年 4 月	学校法人昭和女子大学理事長（現任）
1995年 4 月	埼玉県副知事	2016年 7 月	昭和女子大学総長（現任）
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		

重要な兼職

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

社外取締役候補者とした理由

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、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。

第3号議案

監査役2名選任の件

監査役上原治也氏及び松尾憲治氏は、本株主総会の終結の時をもって任期満了となります。つきましては、監査役2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。



候補者
番号

1

まつ お けん じ
松尾 憲治

再任

社外

独立

生年月日

1949年6月22日生（満70歳）

所有する当社の株式数

1,200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%（10回／10回）

監査役会への出席状況

100%（12回／12回）

略歴

1973年4月 明治生命保険相互会社入社
2005年12月 明治安田生命保険相互会社
代表取締役社長
2006年7月 同社取締役代表執行役社長

2013年7月 同社代表執行役
2013年7月 同社特別顧問（現任）
2015年12月 当社監査役（現任）

当社における地位

社外監査役

重要な兼職

明治安田生命保険相互会社特別顧問
株式会社三菱UFJ銀行社外取締役（監査等委員）
大同特殊鋼株式会社社外監査役

社外監査役候補者とした理由

長年にわたる生命保険会社の経営者としての豊富な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、適切な役割を果たしていることから、引き続き社外監査役候補者として推薦するものです。

候補者
番号

2

いしはら くに お
石原 邦夫

新任

社外

独立

生年月日

1943年10月17日生（満76歳）

所有する当社の株式数

0株

略歴

1966年 4月 東京海上火災保険株式会社入社
 2001年 6月 同社取締役社長
 2002年 4月 株式会社ミレアホールディングス
 取締役社長
 2004年10月 東京海上日動火災保険株式会社
 取締役社長

2007年 6月 同社取締役会長
 株式会社ミレアホールディングス
 取締役会長
 2008年 7月 東京海上ホールディングス株式会社
 取締役会長
 2013年 6月 東京海上日動火災保険株式会社
 相談役（現任）

重要な兼職

東京海上日動火災保険株式会社相談役
 日本郵政株式会社社外取締役
 株式会社ニコン社外取締役（監査等委員）
 東急株式会社社外監査役

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豊富な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。

- (注) 1. 各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。
2. 監査役候補者松尾憲治及び石原邦夫の両氏は、社外監査役候補者であります。当社は、松尾憲治氏を株式会社東京証券取引所が定める独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。また、石原邦夫氏を新たに独立役員として指定し、同取引所に届け出る予定であります。
3. 社外監査役候補者松尾憲治氏の当社社外監査役としての在任期間は、本株主総会の終結の時をもって、4年となります。
4. 当社は、松尾憲治氏との間で、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。また、石原邦夫氏が選任された場合、同氏との間においても、同内容の契約を締結する予定であります。

以 上

(ご参考) 監査役の体制（本株主総会終結時）

	氏 名	監査役 在任年数	取締役会への 出席状況	監査役会への 出席状況
	にしおか こういち 西岡 公一 (満61歳)	3年	100% (10回／10回)	100% (12回／12回)
	あつだ みちお 厚田 理郎 (満61歳)	1年	100% (10回／10回)	100% (12回／12回)
社 外 独 立	まつみや としひこ 松宮 俊彦 (満72歳)	7年	100% (10回／10回)	100% (12回／12回)
社 外 独 立	まつお けんじ 松尾 憲治 (満70歳)	4年	100% (10回／10回)	100% (12回／12回)
社 外 独 立	いしはら くに お 石原 邦夫 (満76歳)	—	—	—

(ご参考) 当社のコーポレートガバナンスについて

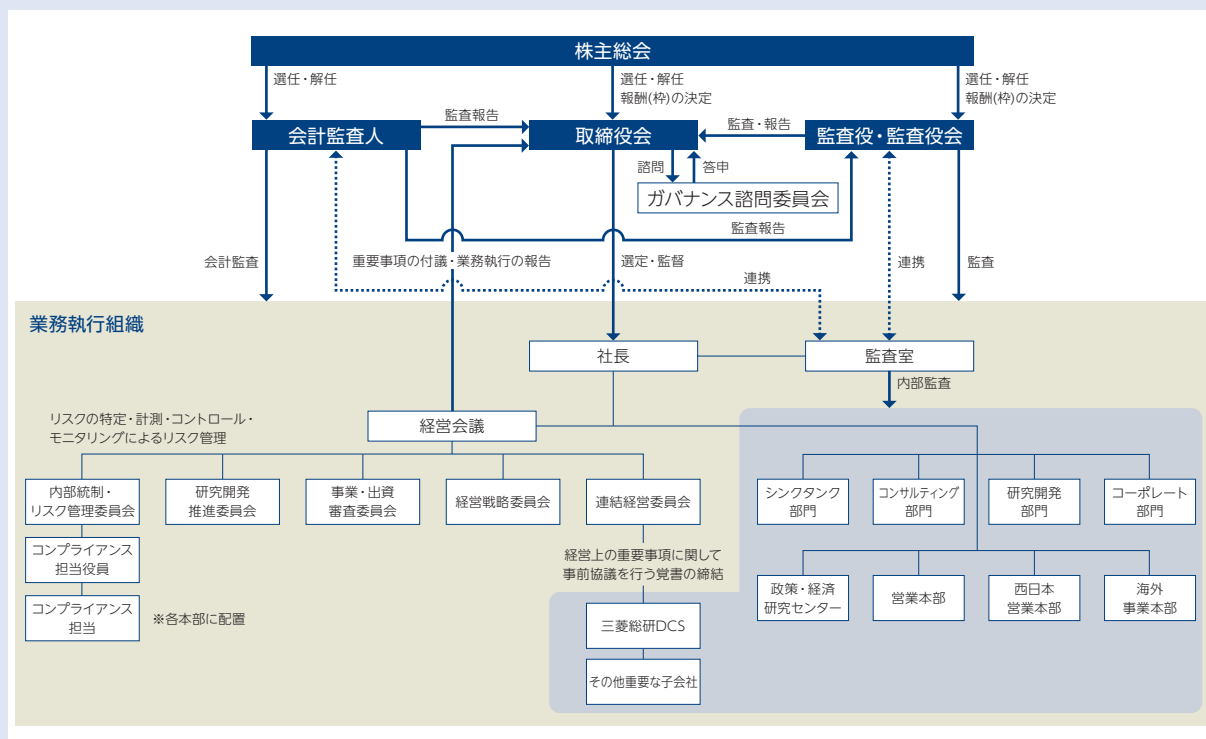
コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

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

当社は、取締役総数の3分の1以上を社外取締役、監査役の過半数を社外監査役とし、「社外の視点」を積極的に経営に活かしています。業務執行は、取締役会が定めた経営の基本方針に基づいて、経営会議で決定し、執行役員が実施していますが、重要事項決定に当たっては、経営会議付議前に各種社内委員会に諮問を行っています。

また、当社は、傘下に重要な子会社である三菱総研DCS株式会社をはじめとする子会社、関連会社を有する企業グループとして、「行動規準」、「三菱総合研究所コーポレートガバナンス・ガイドライン」及び「業務の適正を確保するための体制（内部統制システム）」を共有し、基本的な価値観や倫理観として尊重しています。

当社のコーポレートガバナンス体制図



● 取締役会・役員体制

当社の取締役会は取締役8名（うち社外取締役3名）で構成され、当社の経営の意思決定を行い、取締役の職務の執行を監督する権限を有しています。なお、現在の社外取締役3名のうち2名は他企業の経営の経験者、1名は弁護士であり、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7名を選任し、経営と執行を分離することにより、効率的で的確な意思決定と業務遂行責任の明確化を図っています。

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

● 監査役会・監査役

当社は、会社法関連法令に基づく監査役会設置会社制を採用しています。監査役会は監査役5名（うち社外監査役3名）で構成されています。監査役は、株主総会や取締役会への出席、取締役・執行役員・従業員・会計監査人からの報告收受などの法律上の権利行使を行うほか、常勤監査役は、経営会議や社内委員会などの重要な会議への出席や、内部監査結果の報告收受などを行い、その結果を監査役全員に共有することにより、実効性のある監査を実施しています。

● 経営会議・執行役員会議

経営会議は、業務執行取締役、役付執行役員及び部門長で構成されており、原則として毎週水曜日に定期開催するほか、必要に応じて臨時開催することで、取締役会で決定した基本方針に基づき、経営に関する全般的重要事項を協議決定しています。なお、経営会議には常勤監査役が毎回参加し、モニタリングをしています。執行役員会議は業務執行取締役、執行役員及び研究理事によって構成されており、原則として毎月1回定期開催しています。執行役員会議では、業務執行取締役は取締役会を代表して執行役員の業務執行状況を把握し、取締役会の指示、決定事項を執行役員に伝達し、社長は執行役員に経営の現状を説明するほか、各執行役員に必要な指示を行い、その他の執行役員、研究理事は、自己の業務執行又は遂行状況の報告を行っています。

● 各種社内委員会

当社は、経営会議の諮問機関として各種社内委員会を設置しています。

経営戦略、連結経営、内部統制、情報システム、研究開発、人事、懲戒、大型プロジェクトの受注など経営の重要事項については、役員を委員長とするこれら社内委員会が十分に討議を尽くしたうえで、経営会議に付議することにより、透明性や牽制機能を確保するとともに、特定ラインのみによらない広い視野からの各種施策決定を可能としています。

● グループ内部統制

当社は、三菱総研DCS株式会社をはじめ子会社、関連会社を有しています。企業グループとして前記の「行動規準」、「三菱総合研究所コーポレートガバナンス・ガイドライン」及び「業務の適正を確保するための体制（内部統制システム）」の趣旨の共有化を図り、徹底することにより、グループとしての企業価値の向上と業務の適正さを確保しています。

これに加えて、特に重要な子会社である三菱総研DCS株式会社とは同社経営の重要事項については当社との事前協議を必要とする旨の経営管理契約を締結するとともに、連結経営委員会を設置し、経営状況を業務執行取締役が定期的に確認する体制を構築しています。また、内部監査部門の業務監査により、グループ各社の業務の適正さを確保し、法令違反不正行為の抑止、未然防止を図る体制を整備しています。

取締役及び監査役の選解任

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

<役員選任の基本方針>

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

独立性要件

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

<社外役員の独立性判断基準>

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

相談役制度の廃止

当社は、ガバナンス諮問委員会の審議を経て、2018年12月に会長・社長経験者が就任する「相談役」制度を廃止し、社会貢献活動等の対外活動に従事する場合に、「特別顧問」とする制度としました。

特別顧問は、経営の意思決定には関与せず、経営陣による定例報告等も実施しません。

役員の報酬

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

<役員報酬の基本方針>

- (1) 株主の負託に応じて経営方針を実現するために、各役員の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。

報酬の内訳は以下のとおりです。

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

取締役会の実効性分析・評価

当社は、取締役会の実効性を高めるために、ガバナンス諮問委員会においてレビューを行い、その結果をもとに取締役会で実効性を分析・評価し、運営の改善を図っています。

本年の分析・評価の結果、当社取締役会は、自由闊達で建設的な意見交換がなされ、監督機能を発揮する体制が十分に整備されており、適切にその機能を果たしていることが確認されました。また、昨年の分析・評価の結果を踏まえ、取締役会資料・社外役員への情報提供では、データの提示や資料のビジュアル化に加え、担当役員、本部長などが詳細な説明を行い理解の向上につとめた結果、着実に進化していることが確認されました。

一方で、取締役会の実効性をさらに向上させるためには、継続的にグループガバナンスの強化に努めていくこと、後継者計画への関与等が重要と認識しております。

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

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（2018年10月1日～2019年9月30日）は、米中貿易摩擦の激化などにより海外経済はやや減速した一方で、わが国経済は国内需要を中心に緩やかに回復しました。製造業に加え、流通・サービス業等においても、製品・サービスの競争力強化に向けた投資は堅調に推移しており、その中でもAI（人工知能）やIoT（*）、クラウドを活用したコンサルティング、ITサービスに対する活用ニーズが高まっています。

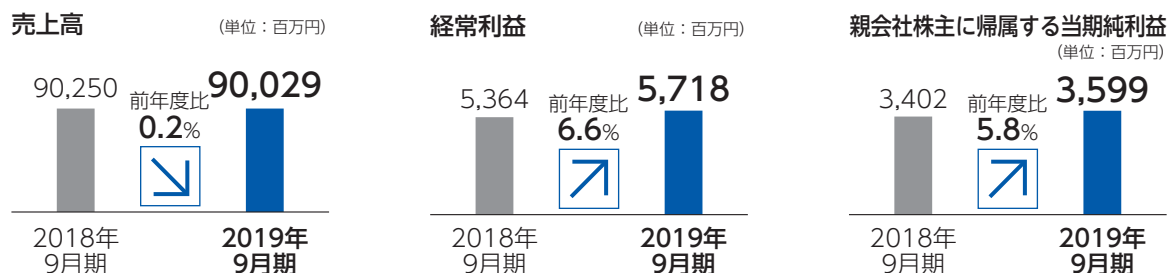
このような環境の下、当社グループは品質及び顧客満足を最優先しつつ、総合シンクタンクとして培った科学的手法、先端的な科学技術や政策・制度の知見及び総合的なソリューション提供力を活かした事業展開を進めました。

当連結会計年度は、「中期経営計画2020」の2年目にあたり、計画に基づいて取り組みを進めています。計画では、従来の強みを活かして安定的に当社事業を支える公共分野や金融・カード分野を基盤事業と位置づけるとともに、公共分野の政策・制度の知見を活かして民間企業向けのコンサルティングとITソリューションへ展開する事業や、AI等を活用した新たなサービスを提供する事業を成長事業と位置づけ、メリハリを付けた事業運営を進めています。新たなサービスでは、エネルギーの市場予測情報サービスが拡大し、住宅ローン審査の自動化を目指した審査AIサービスの実証が始まり、AIを活用した自治体相談業務支援サービスの本格開発に着手するなど、成長事業も着実に進展しています。加えて、これらを迅速に展開していくための営業体制を整え、エネルギー、ヘルスケア・ウェルネス、運輸・交通などを重点分野として営業活動を強化し、成果も出ています。

以上のとおり計画の着実な進展がみられる一方で、前連結会計年度にITサービスセグメントで発生した大型システム開発における品質課題案件の対応が続いており、当連結会計年度においても受注損失引当金を追加計上しました。

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90,029百万円（前年度比0.2%減）、営業利益は5,130百万円（同3.4%増）、経常利益は5,718百万円（同6.6%増）となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は3,599百万円（同5.8%増）となりました。

（*）Internet of Things：モノのインターネット化、製品・工程等がインターネットに接続された状態及びそうした状態から得られるデジタル情報データを収集・分析・活用すること。



セグメント別の業績は次のとおりであります。



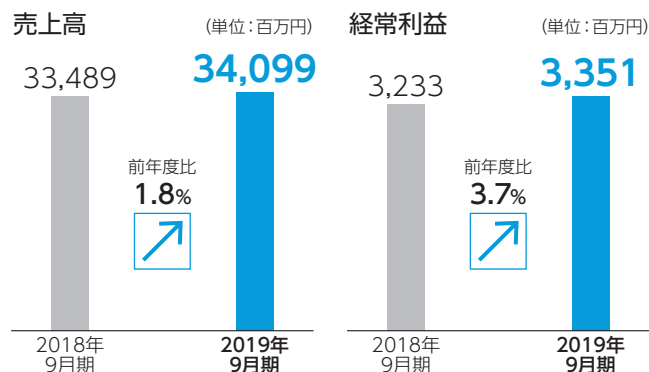
シンクタンク・ コンサルティングサービス

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



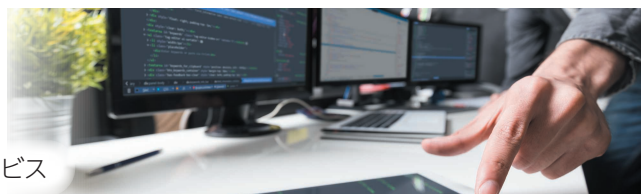
当連結会計年度は、当社の基盤事業においてエネルギー・運輸・交通・情報・通信等の分野が堅調に推移しました。加えて、営業体制を強化して取り組んできた民間向け事業においても、ITシステム・セキュリティ分野、新規事業開発コンサルティング、新サービスであるエネルギーの市場予測モデルなどが伸長し、利益面でも貢献しました。こうした結果、売上高（外部売上高）は34,099百万円（同1.8%増）、経常利益は、3,351百万円（同3.7%増）となりました。



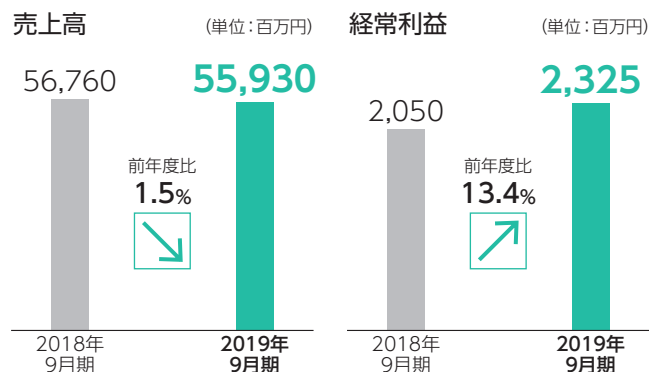
ITサービス

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



当連結会計年度は、複数のシステム開発案件の完了に伴う反動減や主要顧客の大型開発計画の見直しなどに伴い、売上高（外部売上高）は55,930百万円（同1.5%減）となりました。一方、経常利益は前連結会計年度に計上した受注損失引当金の洗い替えなどにより、2,325百万円（同13.4%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638百万円、ITサービスで4,773百万円の設備投資を実施いたしました。その主なものは、ITサービスにおける顧客向けサービス用ソフトウェア投資であります。

(3) 資金調達の状況

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

2 財産及び損益の状況の推移

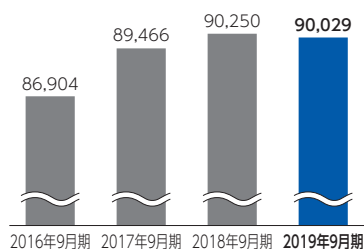
(1) 企業集団の財産及び損益の状況の推移

区 分	2016年9月期	2017年9月期	2018年9月期	2019年9月期
売上高 (百万円)	86,904	89,466	90,250	90,029
営業利益 (百万円)	5,495	5,731	4,963	5,130
経常利益 (百万円)	5,877	6,258	5,364	5,718
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	3,425	3,833	3,402	3,599
1株当たり当期純利益 (円)	208.55	235.08	209.46	221.58
総資産 (百万円)	71,777	75,654	78,600	84,568
純資産 (百万円)	46,910	50,395	53,284	54,843
1株当たり純資産額 (円)	2,488.48	2,692.31	2,859.70	2,950.94
ROE (%)	8.6	9.1	7.5	7.6

- (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。

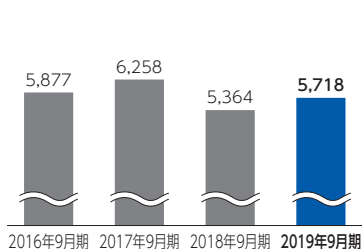
売上高

(単位：百万円)



経常利益

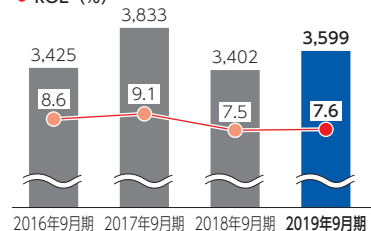
(単位：百万円)



親会社株主に帰属する当期純利益/ROE

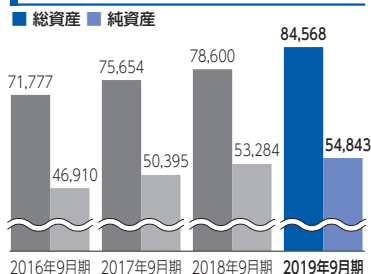
■ 親会社株主に帰属する当期純利益 (単位：百万円)

● ROE (%)



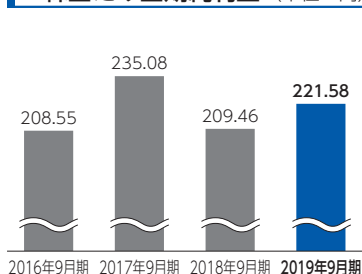
総資産/純資産

(単位：百万円)



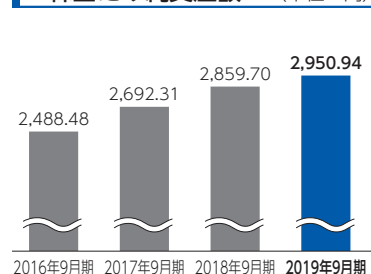
1株当たり当期純利益

(単位：円)



1株当たり純資産額

(単位：円)



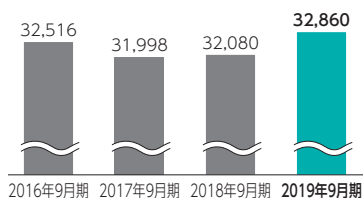
(2) 当社の財産及び損益の状況の推移

区 分	2016年9月期	2017年9月期	2018年9月期	2019年9月期
売 上 高 (百万円)	32,516	31,998	32,080	32,860
営 業 利 益 (百万円)	2,355	1,611	2,723	2,718
経 常 利 益 (百万円)	2,906	2,274	3,565	3,401
当 期 純 利 益 (百万円)	2,066	1,932	2,726	2,628
1 株 当 たり 当 期 純 利 益 (円)	125.81	118.47	167.83	161.82
総 資 産 (百万円)	45,736	46,336	49,410	51,862
純 資 産 (百万円)	36,381	36,852	38,514	39,089
1 株 当 たり 純 資 産 額 (円)	2,215.14	2,268.44	2,370.73	2,406.12

- (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。

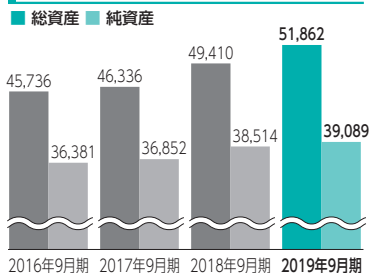
売上高

(単位：百万円)



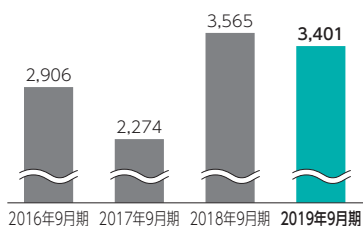
総資産/純資産

(単位：百万円)



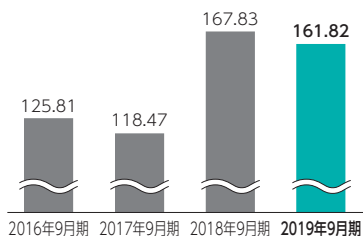
経常利益

(単位：百万円)



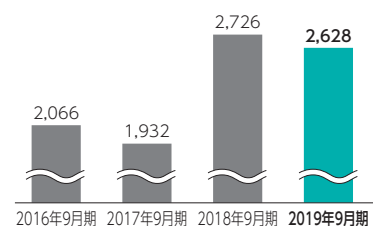
1株当たり当期純利益

(単位：円)



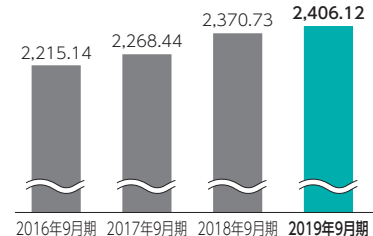
当期純利益

(単位：百万円)



1株当たり純資産額

(単位：円)



3 重要な親会社及び子会社の状況

(1) 親会社との関係

該当事項はありません。

(2) 重要な子会社の状況

名 称	資本金 (百万円)	主要な事業の内容	議決権の 所有割合 (%)
三 菱 総 研 D C S 株 式 会 社	6,059	情報処理サービス、ソフトウェア開発、 総合システムサービス	80.0
エム・アール・アイ ビジネス株式会社	60	ドキュメント、シェアドサービス	100.0
エム・アール・アイ リサーチアソシエーツ株式会社	60	調査・解析	100.0
MR Iバリューコンサルティング・ アンド・ソリューションズ株式会社	240	統合業務システムの構築	88.9 (77.2)
株式会社MDビジネスパートナー	30	情報処理サービス、事務代行受託	100.0 (100.0)
東 北 デ ィ ー シ ー エ ス 株 式 会 社	20	ソフトウェア開発	100.0 (100.0)
株 式 会 社 ユ ー ビ ー エ ス	30	間接業務のシェアドサービス	80.0 (80.0)
株 式 会 社 アイ ・ テ ィ ー ・ ワ ン	309	システム開発サービス (システム基盤 開発業務等)、ソリューションサービス	99.5 (99.5)
迪希思信息技术 (上海) 有限公司	88	ソフトウェア開発	100.0 (100.0)
MR I D C S A m e r i c a s , I n c .	51	ソフトウェア開発	100.0 (100.0)
H R ソ リ ュ ー シ ョ ン D C S 株 式 会 社	90	ソフトウェア開発	90.0 (90.0)

(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

当社グループを取り巻く社会情勢、技術・業界・市場動向、労働需給等の多面的な環境変化並びに経営計画の進捗を踏まえ、対処すべき課題は次のとおりです。

(1) 未来共創による社会課題解決への貢献

多くの社会課題を抱えるわが国は、将来にわたって持続可能な社会をどのように設計し、実現するかが問われています。そのためには、課題の全体像と相互関係を俯瞰的に捉え、各方面の英知を結集し、立場を越えた連携と協業によって対応することが必要になります。

当社グループは、長年蓄積してきた産官学にわたる豊富な知見とネットワークを駆使し、「英知と情報に基づき社会へ貢献」する経営理念のもと、未来共創事業によって課題解決を図ってまいります。

(2) 社会変化・新技術への対応

日進月歩で進むICTを中心とした新技術への対応は、社会や企業にとって喫緊の課題となっています。ICTには、業務革新や新商品・サービス開発等へ適用する「攻め」の対応に加えて、情報セキュリティに代表される「守り」の対応が必要となります。攻めの取り組みは、新事業立ち上げ、事業拡大や業務生産性の向上につながり、守りの取り組みは、企業ブランド・信頼の維持・強化に欠かせないものとなっています。

さらには、AIやIoT、ロボティクス、ブロックチェーン（*）等の登場は、社会やビジネスを根底から変える可能性を秘めています。

当社グループは、政策及び科学技術に関する知見、ITソリューションの実現スキル・実践的ノウハウを組み合わせ、お客様に先進的かつ実践的な課題解決策を提供してまいります。

（*）ブロックチェーン（Blockchain）：金融決済などの取引情報をネットワーク上の複数のコンピュータに分散して共有管理する台帳技術で、システム投資コストの低減とセキュリティの確保を両立した革新的な金融サービス実現につながると期待されている。

(3) 社会とお客様への持続的な価値創造

社会やお客様からの期待が戦略・企画立案に留まらず、その実現・実行まで高まっていることを受け、当社グループではThink & Act事業を積極的に進めております。Think & Act事業とは、「Think（構想する）」に加えて「Act（実践する）」までを事業領域とし、当社グループの持つシンクタンク、コンサルティング、ITソリューションの専門機能を組み合わせ、総合的な解決策を提供する事業です。さらに、外部の技術やアイデア、サービスなどを広く取り入れる「オープン・イノベーション」を活用することで、革新的なビジネスやサービスを生み出してまいります。

当社グループは、Think & Act事業を通じて、社会とお客様に持続的な価値を創造してまいります。

(4) 品質維持・向上に向けた取り組みの強化

当社グループに対する信頼の源は品質にあり、高い品質のサービスを提供してお客様に満足いただくことが、事業展開における最優先事項であると認識しております。品質を高める取り組みは、個別案件の管理に加えて、社員の教育や技術向上等も必要であり、継続的かつ多面的に進めてまいります。

特にシステム開発においては、品質が経営・事業に及ぼす影響が格段に大きいため、入口審査及び途上管理の機能を強化して要所要所でのチェックを確実に行ってまいりましたが、前連結会計年度における品質課題案件の発生を受け、あらためて当社グループとしてのプロジェクト管理並びにリスク管理体制を見直し、リスク管理機能を一層高度化して未然防止に努めてまいります。

(5) 新事業創造の加速

当社グループが持続的に成長するためには、独自性の高いサービスを提供し続ける必要があります。そのために、新事業創造に向けた投資や社外との連携も含む推進体制の整備を継続的に行ってまいります。

特に新しい技術を活用したサービスの開発は、時間との戦いでもあり、他社との協業を積極的に進め、スピード感をもって取り組んでまいります。また、知的資産の活用を通じて、継続的に価値を提供するサービスを創出して、社会とお客様の価値創造を飛躍的に高めてまいります。

(6) 構想力+提言力の強化

シンクタンクを母体とする当社グループにとっては、目指すべき社会を構想し、広く政策提言を行うことは重要なミッションであり、総合的分析・科学的根拠に基づくシンクタンクならではの提言を積極的に行っております。

このような提言は、事業機会の拡大にも結びつく重要な活動であることから、人材育成に加えて、全社研究開発体制の拡充、情報発信機能の整備などを総合的に進めております。また、Act事業を通じて得られる実践知や現実の課題を踏まえて、より実効性の高い構想・提言に取り組みます。

当社グループは、構想力+提言力の強化を通じて、政策提言並びに事業機会の創出を強化してまいります。

(7) 高度プロフェッショナル人財の充実

当社グループにおいては、多彩な分野における高度プロフェッショナル人財が、最も重要な経営資源であります。優秀な人財の確保を経営戦略上の最重要課題の一つに位置づけ、総合的・計画的に育成を行い、そのための積極的な投資も行うとともに、働きやすさと働きがい高める「働き方改革」を進めてまいります。加えて、経営理念の「多彩な個性による総合力の発揮」を具現化するダイバーシティの取り組みを進め、女性の採用・活躍機会の拡大、

グローバル人財の採用推進等を進めてまいります。

当社グループは、高度プロフェッショナル人財を育成し、これらの人財が生き活きと働ける環境を整備して、「人と組織の持続的成長」を実現いたします。

(8) CSR（企業の社会的責任）経営の推進

当社グループは、事業ミッションに豊かな未来をお客様と共に創造する未来共創事業を掲げ、「事業を通じて社会の持続的な発展に貢献する」とことと「社会から高い信頼を得る企業活動を推進する」ことをCSR経営の両輪として推進しております。

CSR活動の基本方針は、「知の提供による社会貢献」、「人財育成に対する社会貢献」、「企業としての社会的責任の遂行」であります。政策提言・情報発信、プロジェクト実施等の本業を通じた社会課題の解決に加え、大学教育への貢献、学会・委員会活動への参加、さらには未来を担う中高生の育成にも積極的に取り組んでおります。また、企業の社会的責任の国際規格であるISO26000に配慮するとともに、国際連合の持続可能な開発目標（SDGs：Sustainable Development Goals）に賛同してグローバルコンパクトに署名参加するなどグローバルな視点でCSR経営を推進してまいります。

当社グループは、本業のみならず、企業としての特徴を活かした社会貢献活動を積極的に行い、CSR経営を進めてまいります。

(9) ガバナンス向上への取り組み

会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のためには、株主をはじめ顧客・社員・地域社会等の立場を踏まえたうえで、透明・公正かつ迅速・果断に意思決定を行うガバナンスを継続的に向上させることが必要であります。

当社グループにおいては、ガバナンスの向上に向けた体制・規則を整備し、コーポレートガバナンス報告書等で情報公開を図っております。2016年4月には「三菱総合研究所コーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定し、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の持続的な向上による実効的なコーポレートガバナンスの実現を目指しております。

前連結会計年度に発生した品質課題案件を踏まえ、当該案件の総括並びに再発防止策を取りまとめる過程で、当社グループとしての一層のガバナンスの向上が必要と再認識いたしました。これに伴い、品質課題案件が発生したITサービスセグメントにとどまらず、当社グループ全体のガバナンスのあり方を見直し、強化に向けて取り組みを進めております。

当社グループは、今後ともガバナンス向上への不断の取り組みを通じて、社会的評価と信用を持続的に高めるよう努めてまいります。

中期経営計画

わが国は、少子・高齢化を前提とした制度改革、資源・エネルギーの効率活用、地方創生等の社会課題を抱えています。総合シンクタンクを中核とする当社グループは、社会・経済・技術の動向を俯瞰したうえで、社会やお客様の課題を科学的・構造的に分析し、産官学の様々なパートナーとともに、解決策の構想から実現までを支援する「Think & Act事業」を展開しています。

その実行計画として、2018年9月期から2020年9月期までの3か年の「中期経営計画2020」を策定し、実行中です。本計画では、総合シンクタンクとしての強みを活かして社会課題起点で事業機会を共創し、3つの改革を推進することで持続的な成長を実現する方針です。

計画2年目が終了し、3つの改革による事業拡大・新事業開発が着実に進展した一方で、前連結会計年度に発生した品質課題案件の影響により、当初設定した財務目標水準を達成することが困難な状況となりました。しかし、シンクタンク・コンサルティングサービスセグメントの業績にみられるように、改革の成果には手応えを感じており、その方向性は堅持してまいります。2020年9月期は当社の創業50周年を迎えるとともに、次期中期経営計画を策定する年度にあたります。現計画の総仕上げとともに、次期計画への布石を打つべく、各施策を着実に実施していきます。

① 事業ポートフォリオ改革

当社グループの事業を「成長事業」と「基盤事業」に明確化し、事業ポートフォリオに連動して要員・研究開発費等の配分を行ってまいります。

成長事業の一つは、「官民共創ソリューション事業」です。「官民共創」は、官公庁と民間にまたがる領域に、当社グループの強みを活かしたサービスを提供するものです。官公庁ビジネスで培った政策に関わる知見を背景に、民間へのコンサルティングやITソリューション分野でユニークなサービスと付加価値を提供できる重点テーマに絞って、事業の拡大を図ります。

もう一つは、新技術に注目した「民間企業向け事業（海外含む）」です。当社グループは、技術の動向とその社会への適用に関する幅広い知見を有し、新技術を活用した新規事業開発に関わるコンサルティング実績も豊富です。特に、AIやブロックチェーン等の技術を活用して業務革新・コスト削減等を実現するサービスは、市場が大きく成長する可能性が高く、注力すべきテーマを明確化して事業伸長を図ってまいります。

② ビジネスモデル改革

当社グループ内の各組織・機能の連携に加え、外部パートナーとの協業により、お客様の課題解決の構想から実現までを一貫して支援する「Think & Act事業」を進めてまいります。社内外の協業を活用して、事業を大きく構想（スコープ拡大）するとともに、コンサルティングからITソリューションにつなげる大きな事業展開（スケール拡大）により事業拡大を目指します。

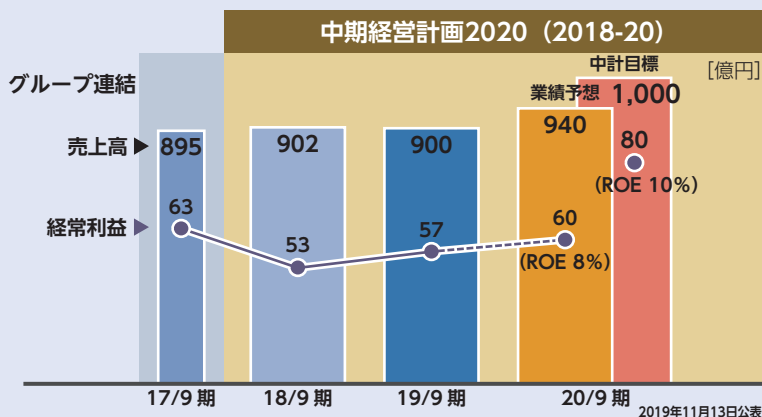
とりわけ、AIやブロックチェーン等を活用した、社会課題解決につながるストック型サービスの開発・展開に注力してまいります。複数のお客様に共通のサービスやプラットフォームを提供する事業モデルで、先行投資を含めて、リソースを重点的に配分します。

③ 働き方改革

当社グループは、「人と組織の持続的成長」を目指して、総合的な人財育成施策を継続するとともに、ビジネスモデルと働き方を変革することにより、生産性が高く、働きやすさと働きがいを実感できる職場づくりを目指してまいります。

特に、高度プロフェッショナル人財の育成と総合的な能力発揮は、企業競争力に直結する重要課題でありますので、人への投資を含めて計画的に施策を進めてまいります。また、ICTの活用や情報共有・ナレッジシェアによる生産性向上策の推進、勤務時間を含めた就業環境の向上、ダイバーシティの推進も、同じく重要課題と認識し、多面的な働き方改革を進めてまいります。

計画2年目にあたる当連結会計年度の業績を踏まえ、計画最終年度の目標水準を修正しました(右図)。その主な理由は、2018年9月期に発生した品質課題案件ですが、背景として、グループとしてのガバナンスやリスク管理などの課題があったものと認識しています。従って、各種の管理強化費用に加え将来の成長に向けた人財の確保など、先行的な費用も投じることにしております。



2020年9月期の取り組み

「中期経営計画2020」の2年目は、改革への取り組みがさらに進展した一方で、将来の成長に向けた課題が一層明確になりました。最終年度となる2020年9月期は、課題認識に基づいてガバナンス・リスク管理の強化や、新事業など将来への先行投資を引き続き重点施策として着実に実施することで、次の中期経営計画に向けた布石を打ってまいります。

シンクタンク・コンサルティングサービスセグメントでは、順調な受注状況のもと、中期経営計画に沿って業容拡大を図るとともに、持続的成長に向けた先行投資を継続していく予定です。ITサービスセグメントでは、金融・カード分野の案件を中心に売上拡大を図りつつ、品質課題案件に一定のめどをつけ、経営基盤を固め将来のための投資を優先的に行ってまいります。

両セグメントにわたる事業活動は、あるべき未来像や社会課題を起点とした「研究・提言」「分析・構想」「設計・実証」「社会実装」からなる「価値創造プロセス」を通じて行います。これによりグループとして豊かな未来社会を創造してまいります。

5 主要な事業内容 (2019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 (2019年9月30日現在)

(1) 当社の主要な事業所

本社：東京都千代田区
西日本営業本部：大阪市北区

(2) 子会社の主要な事業所

三菱総研DCS株式会社：東京都品川区
エム・アール・アイ ビジネス株式会社：東京都千代田区
エム・アール・アイ リサーチアソシエイツ株式会社：東京都千代田区
MRIバリューコンサルティング・アンド・ソリューションズ株式会社：東京都品川区
株式会社MDビジネスパートナー：東京都江東区
東北ディーシーエス株式会社：仙台市青葉区
株式会社ユービーエス：東京都港区
株式会社アイ・ティー・ワン：東京都品川区
迪希思信息技术（上海）有限公司：中国上海市
MRIDCS Americas, Inc.：米国ニュージャージー州
HRソリューションDCS株式会社：東京都品川区

7 従業員の状況 (2019年9月30日現在)

(1) 企業集団の従業員の状況

従業員数	前連結会計年度末比増減
4,011名	93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	785名	41.8歳	14年 5か月
そ の 他	145名	48.4歳	20年 1か月
合 計	930名	42.7歳	15年 4か月

(3) 当社の女性活躍の状況

管理職及びプロジェクト・マネジャーに占める女性比率 (うち、本部長に占める女性比率)	14.5% (12.9%)
新卒採用に占める女性比率 (2019年9月期実績)	30.3%

(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、「多彩な個性による総合力の発揮」を経営理念としており、すべての人がワークライフ・バランスを保ち、生き活きと働ける環境整備を進めています。ダイバーシティへの取り組みは、その中でも重要な経営テーマとして位置づけ、取り組んでいます。女性の活躍については、経団連に「女性の役員・管理職登用に関する自主行動計画」を提出しているほか、取り組みの成果として2016年に厚生労働大臣から、女性の活躍推進に関する状況などが優良な企業として、最高位である3段階目の「えるぼし」に認定されました。また、社内においてもマネジャー層を対象とした研修の実施、社外会議への社員の派遣など、施策の実効性を高める取り組みを実施しています。当社グループは、すべての人財が「ユニバーサルに働ける環境」の実現を目指してまいります。



「えるぼし」認定マーク

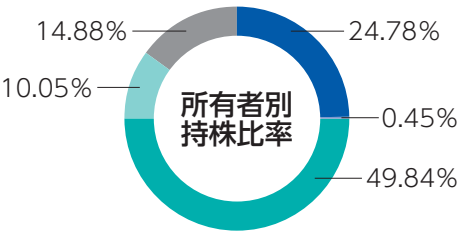
8 主要な借入先 (2019年9月30日現在)

該当事項はありません。

会社の状況に関する事項 (2019年9月30日現在)

1 株式に関する事項

- (1) 発行可能株式総数 60,000,000株
- (2) 発行済株式総数 16,424,080株
- (3) 株主数 4,174名



(4) 所有者別分布状況

	株主数 (名)	構成比 (%)	株数 (千株)	構成比 (%)
■ 金 融 機 関	26	0.62	4,070	24.78
■ 金 融 商 品 取 引 業 者	25	0.60	74	0.45
■ そ の 他 の 法 人	107	2.56	8,185	49.84
■ 外 国 法 人 等	138	3.31	1,650	10.05
■ 個 人 ・ そ の 他	3,878	92.91	2,443	14.88
合 計	4,174	100.00	16,424	100.00

(注) 株数は百の位を切り捨てて表示しております。

(5) 大株主（上位10名）

株 主 名	所有株式の状況	
	株式数（株）	持株比率（％）
三 菱 商 事 株 式 会 社	975,076	5.93
三 菱 重 工 業 株 式 会 社	975,000	5.93
三 菱 電 機 株 式 会 社	902,200	5.49
三 菱 ケ ミ カ ル 株 式 会 社	834,000	5.07
三菱総合研究所グループ従業員持株会	732,380	4.45
三 菱 マ テ リ ア ル 株 式 会 社	698,300	4.25
三 菱 U F J 信 託 銀 行 株 式 会 社	598,574	3.64
三 菱 地 所 株 式 会 社	598,500	3.64
A G C 株 式 会 社	598,500	3.64
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	586,100	3.56

(注) 持株比率は、自己株式（296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（177,900株）は含まれておりません。

(ご参考) 政策保有の方針

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

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

2 新株予約権等に関する事項

該当事項はありません。

3 会社役員に関する事項

(1) 取締役及び監査役の状況

地位及び担当	氏 名	重要な兼職の状況
取締役会長	大 森 京 太	株式会社アイネス社外取締役 NCS&A株式会社社外取締役
代表取締役社長 監査室担当	森 崎 孝	三菱総研DCS株式会社取締役会長
代表取締役副社長 事業総括 政策・経済研究センター、 営業本部、 西日本営業本部、 海外事業本部所管	吉 川 恵 章	
代表取締役常務 コーポレート部門長	松 下 岳 彦	エム・アール・アイ ビジネス株式会社 代表取締役社長
取締役	畔 柳 信 雄 社外 独立	株式会社三菱UFJ銀行特別顧問
取締役	佐々木 幹 夫	三菱商事株式会社特別顧問
取締役	佃 和 夫 社外 独立	三菱重工業株式会社特別顧問
取締役	曾 田 多 賀 社外 独立	曾田法律事務所代表
常勤監査役	西 岡 公 一	三菱総研DCS株式会社監査役
常勤監査役	厚 田 理 郎	
監査役	上 原 治 也 社外 独立	三菱UFJ信託銀行株式会社特別顧問
監査役	松 宮 俊 彦 社外 独立	松宮俊彦公認会計士事務所代表
監査役	松 尾 憲 治 社外 独立	明治安田生命保険相互会社特別顧問

- (注) 1. 取締役畔柳信雄、佃 和夫及び曾田多賀の3氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役であります。
2. 監査役上原治也、松宮俊彦及び松尾憲治の3氏は、会社法第2条第16号に定める社外監査役であります。
3. 取締役佐々木幹夫氏は、非業務執行取締役であります。
4. 監査役松宮俊彦氏は、公認会計士の資格を有しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。
5. 取締役畔柳信雄、佃 和夫及び曾田多賀の3氏並びに監査役上原治也、松宮俊彦及び松尾憲治の3氏を株式会社東京証券取引所が定める独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。
6. 当事業年度中の監査役の異動
退任 監査役宇津木寿一 (2018年12月20日退任)
新任 監査役厚田理郎 (2018年12月20日就任)
7. 取締役畔柳信雄、佃 和夫及び曾田多賀の3氏並びに監査役上原治也、松宮俊彦及び松尾憲治の3氏の重要な兼職の状況は、上記のほか後記「(4) 社外役員に関する事項」に記載しております。
8. 取締役大森京太氏は、2018年12月20日付で三菱総研DCS株式会社取締役を退任しております。
9. 取締役松下岳彦氏は、2019年6月1日付でエム・アール・アイ ビジネス株式会社代表取締役社長に就任し、2019年10月1日付で同社代表取締役社長を退任、同日付で三菱総研DCS株式会社代表取締役社長に就任して

おります。

10. 取締役佐々木幹夫氏は、2019年6月24日付で東京海上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。
11. 取締役佃 和夫氏は、2019年6月27日付で三菱重工工業株式会社特別顧問に就任しております。
12. 監査役西岡公一氏は、2018年12月20日付で三菱総研DCS株式会社監査役に就任しております。

(2) 取締役及び監査役の報酬等の総額

区 分	人員数 (名)	報酬等の総額 (百万円)
取 締 役 (う ち 社 外 取 締 役)	8 (3)	206 (18)
監 査 役 (う ち 社 外 監 査 役)	6 (3)	63 (18)
合 計 (う ち 社 外 役 員)	14 (6)	269 (36)

- (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. 取締役報酬限度額(年額)は2007年12月14日開催の第38回定時株主総会において、600百万円と決議しております。また、当該限度額とは別枠で、2016年12月19日開催の第47回定時株主総会において、取締役(社外取締役、非業務執行取締役及び国外居住者を除く)並びに委任契約を締結している執行役員及び研究理事(国外居住者を除く)を対象とした業績連動型株式報酬の限度額として、2017年9月期から2020年9月期までの4事業年度を対象に合計600百万円と決議しております。
3. 監査役報酬限度額(年額)は2007年12月14日開催の第38回定時株主総会において、120百万円と決議しております。
4. 取締役の報酬等の総額には、業績連動型株式報酬引当金39百万円を含めて記載しております。
5. 役員賞与はありません。

(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) 社外役員に関する事項

① 社外取締役及び社外監査役の重要な兼職の状況並びに当社との関係

	氏 名	重要な兼職の状況及び当社との関係
取 締 役	畔 柳 信 雄	株式会社三菱UFJ銀行特別顧問(*) 東京海上日動火災保険株式会社社外取締役(*) 株式会社東京會館社外監査役
	佃 和 夫	三菱重工業株式会社特別顧問(*) 株式会社山口フィナンシャルグループ社外取締役(監査等委員) ファナック株式会社社外取締役
	曾 田 多 賀	曾田法律事務所代表
監 査 役	上 原 治 也	三菱UFJ信託銀行株式会社特別顧問(*) 株式会社ニコン社外取締役(監査等委員) 株式会社小糸製作所社外取締役
	松 宮 俊 彦	松宮俊彦公認会計士事務所代表 第一実業株式会社社外監査役
	松 尾 憲 治	明治安田生命保険相互会社特別顧問(*) 株式会社三菱UFJ銀行社外取締役(監査等委員)(*) 大同特殊鋼株式会社社外監査役

- (注) 1. (*)印の兼職先との間では、当社が業務を受託する取引と委託する取引のいずれか一方又は双方があります。それ以外の兼職先との間では、重要な関係はありません。
2. 取締役畔柳信雄氏は、2019年6月27日付で三菱重工業株式会社社外取締役（監査等委員）を退任しております。
3. 取締役佃 和夫氏は、2019年6月19日付で京阪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。
4. 監査役松宮俊彦氏は、2019年6月21日付でテルモ株式会社社外取締役（監査等委員）を退任しております。

② 社外取締役及び社外監査役の主な活動状況

	氏 名	取締役会への出席状況	監査役会への出席状況	取締役会及び監査役会での発言の状況
取 締 役	畔 柳 信 雄	10回/10回	—	金融機関の経営者としての幅広い経験に基づき、社外取締役として中立かつ客観的観点から、当社の経営上有用な発言等を行っております。
	佃 和 夫	9回/10回	—	製造業の経営者としての幅広い経験に基づき、社外取締役として中立かつ客観的観点から、当社の経営上有用な発言等を行っております。
	曾 田 多 賀	10回/10回	—	弁護士としての幅広い知識と経験に基づき、社外取締役として中立かつ客観的観点から、当社の経営上有用な発言等を行っております。
監 査 役	上 原 治 也	10回/10回	12回/12回	金融機関の経営者としての幅広い経験と知見に基づき、社外監査役として中立かつ客観的観点から、当社の経営上有用な発言等を行っております。
	松 宮 俊 彦	10回/10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、社外監査役として中立かつ客観的観点から、当社の経営上有用な発言等を行っております。
	松 尾 憲 治	10回/10回	12回/12回	生命保険会社の経営者としての幅広い経験と知見に基づき、社外監査役として中立かつ客観的観点から、当社の経営上有用な発言等を行っております。

(5) 執行役員の状況

役 位	氏 名	職 名 等
常務執行役員	長 澤 光太郎	シンクタンク部門長
常務執行役員	岩 瀬 広	コンサルティング部門長
常務執行役員	鎌 形 太 郎	三菱総研DCS株式会社代表取締役専務
執行役員	瀬谷崎 裕 之	シンクタンク部門副部門長
執行役員	小 川 俊 幸	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	中 村 秀 治	営業本部長
執行役員	伊 藤 芳 彦	コンサルティング部門副部門長

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 45百万円

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

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

公認会計士法第2条第1項の業務以外の業務に係る報酬等の額 4百万円

(3) 公認会計士法第2条第1項の業務以外の業務（非監査業務）の内容

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

(4) 当社及び当社の連結子会社が会計監査人に支払うべき報酬等の合計額 114百万円

(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) 2018年9月期 (2018年9月30日)	2019年9月期 (2019年9月30日)
資産の部		
流動資産	44,884	47,635
現金及び預金	22,362	25,957
受取手形及び売掛金	14,774	13,134
たな卸資産	6,116	6,914
前払費用	1,461	1,478
その他	184	162
貸倒引当金	△14	△12
固定資産	33,715	36,932
有形固定資産	8,790	8,846
建物及び構築物	5,993	6,010
機械装置及び運搬具	15	11
工具、器具及び備品	1,466	1,330
土地	720	720
リース資産	550	582
建設仮勘定	44	191
無形固定資産	4,669	6,036
ソフトウェア	4,285	3,270
ソフトウェア仮勘定	332	132
のれん	7	-
リース資産	42	2,632
その他	1	1
投資その他の資産	20,255	22,049
投資有価証券	12,975	14,398
長期貸付金	5	8
敷金及び保証金	2,842	2,842
退職給付に係る資産	15	10
長期前払費用	547	534
繰延税金資産	3,768	4,164
その他	105	96
貸倒引当金	△4	△6
資産合計	78,600	84,568

科 目	(ご参考) 2018年9月期 (2018年9月30日)	2019年9月期 (2019年9月30日)
負債の部		
流動負債	14,340	16,726
買掛金	3,402	3,344
未払金	1,334	2,880
未払費用	1,023	1,079
リース債務	236	882
未払法人税等	1,140	1,257
未払消費税等	1,222	1,169
前受金	225	317
賞与引当金	3,186	3,782
受注損失引当金	1,705	1,226
その他	862	785
固定負債	10,975	12,998
リース債務	317	2,553
株式報酬引当金	198	301
退職給付に係る負債	10,396	10,068
資産除去債務	51	51
その他	12	23
負債合計	25,315	29,724
純資産の部		
株主資本	43,985	46,107
資本金	6,336	6,336
資本剰余金	4,765	4,765
利益剰余金	33,463	35,585
自己株式	△579	△579
その他の包括利益累計額	2,472	1,833
その他有価証券評価差額金	2,742	1,906
繰延ヘッジ損益	-	△153
為替換算調整勘定	14	11
退職給付に係る調整累計額	△284	69
非支配株主持分	6,825	6,902
純資産合計	53,284	54,843
負債純資産合計	78,600	84,568

連結損益計算書

(単位：百万円)

科 目	(ご参考) 2018年9月期 (2017年10月1日から2018年9月30日まで)	2019年9月期 (2018年10月1日から2019年9月30日まで)
売上高	90,250	90,029
売上原価	70,975	70,134
売上総利益	19,274	19,895
販売費及び一般管理費	14,311	14,764
営業利益	4,963	5,130
営業外収益	428	703
受取利息及び配当金	170	219
持分法による投資利益	203	427
その他	54	56
営業外費用	27	115
支払利息	7	28
為替差損	1	12
匿名組合投資損失	16	73
その他	2	0
経常利益	5,364	5,718
特別利益	0	293
固定資産売却益	-	0
投資有価証券売却益	0	252
受取和解金	-	40
その他	-	0
特別損失	106	162
固定資産売却損	-	1
固定資産除却損	27	26
減損損失	33	-
投資有価証券評価損	1	112
関係会社整理損	-	20
リース解約損	32	2
その他	10	-
税金等調整前当期純利益	5,257	5,850
法人税、住民税及び事業税	1,832	2,013
法人税等調整額	△263	△72
当期純利益	3,688	3,908
非支配株主に帰属する当期純利益	285	308
親会社株主に帰属する当期純利益	3,402	3,599

計算書類

貸借対照表

(単位：百万円)

科 目	(ご参考) 2018年9月期 (2018年9月30日)	2019年9月期 (2019年9月30日)
資産の部		
流動資産	17,591	18,358
現金及び預金	7,594	9,150
受取手形	18	-
売掛金	4,894	4,309
仕掛品	4,592	4,251
前払費用	304	345
その他	201	314
貸倒引当金	△14	△12
固定資産	31,819	33,503
有形固定資産	588	518
建物	130	119
構築物	-	32
工具、器具及び備品	249	234
土地	1	1
リース資産	180	131
建設仮勘定	26	-
無形固定資産	1,134	836
ソフトウェア	1,112	824
その他	21	11
投資その他の資産	30,096	32,148
投資有価証券	5,857	7,197
関係会社株式	20,083	20,431
関係会社出資金	515	513
敷金及び保証金	1,775	1,775
長期前払費用	188	145
繰延税金資産	1,662	2,067
その他	18	21
貸倒引当金	△4	△4
資産合計	49,410	51,862

科 目	(ご参考) 2018年9月期 (2018年9月30日)	2019年9月期 (2019年9月30日)
負債の部		
流動負債	5,815	7,418
買掛金	1,496	1,346
リース債務	32	31
未払金	619	2,292
未払費用	406	400
未払法人税等	782	624
未払消費税等	856	919
前受金	157	261
賞与引当金	1,340	1,399
その他	125	141
固定負債	5,080	5,354
リース債務	97	65
長期未払金	8	8
株式報酬引当金	198	301
退職給付引当金	4,776	4,979
負債合計	10,895	12,772
純資産の部		
株主資本	37,381	38,531
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	26,773	27,923
利益準備金	171	171
その他利益剰余金	26,601	27,752
別途積立金	1,842	1,842
繰越利益剰余金	24,759	25,910
自己株式	△579	△579
評価・換算差額等	1,133	557
その他有価証券評価差額金	1,133	711
繰延ヘッジ損益	-	△153
純資産合計	38,514	39,089
負債純資産合計	49,410	51,862

損益計算書

(単位：百万円)

科 目	(ご参考) 2018年9月期 (2017年10月1日から2018年9月30日まで)	2019年9月期 (2018年10月1日から2019年9月30日まで)
売上高	32,080	32,860
売上原価	23,991	24,907
売上総利益	8,089	7,952
販売費及び一般管理費	5,365	5,233
営業利益	2,723	2,718
営業外収益	859	760
受取利息及び配当金	832	746
その他	26	13
営業外費用	17	77
支払利息	0	3
匿名組合投資損失	16	73
その他	0	0
経常利益	3,565	3,401
特別利益	-	292
投資有価証券売却益	-	252
受取和解金	-	40
特別損失	40	125
固定資産除却損	8	10
リース解約損	31	2
投資有価証券評価損	-	112
その他	0	-
税引前当期純利益	3,524	3,568
法人税、住民税及び事業税	971	1,090
法人税等調整額	△172	△150
当期純利益	2,726	2,628

連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書 謄本

独立監査人の監査報告書

2019年11月15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

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 峯	敬 ⑩
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 石川喜裕	⑩

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2018年10月1日から2019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。

連結計算書類に対する経営者の責任
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。

監査人の責任
当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、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。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。監査の基準は、当監査法人に連結計算書類に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るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。
監査においては、連結計算書類の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による連結計算書類の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。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、当監査法人は、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、連結計算書類の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての連結計算書類の表示を検討することが含まれる。
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。

監査意見
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すべ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。

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

会計監査人の監査報告書 謄本

独立監査人の監査報告書

2019年11月15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

指定有限責任社員 公認会計士 峯 敬 ㊞
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 石川喜裕 ㊞
業務執行社員

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2018年10月1日から2019年9月30日までの2019年9月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について監査を行った。

計算書類等に対する経営者の責任

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及びその附属明細書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及びその附属明細書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。

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から計算書類及びその附属明細書に対する意見を表明することにある。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。監査の基準は、当監査法人に計算書類及びその附属明細書に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るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、計算書類及びその附属明細書の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による計算書類及びその附属明細書の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。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、当監査法人は、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、計算書類及びその附属明細書の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての計算書類及びその附属明細書の表示を検討することが含まれる。

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。

監査意見

当監査法人は、上記の計算書類及びその附属明細書が、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、当該計算書類及びその附属明細書に係る期間の財産及び損益の状況をすべ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。

利害関係

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

以上

監査役会の監査報告書 謄本

監 査 報 告 書

当監査役会は、2018年10月1日から2019年9月30日までの2019年9月期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

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

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

2. 監査の結果

- (1) 事業報告等の監査結果
 - ① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
 - ② 取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。
 - ③ 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、財務報告に係る内部統制を含め、指摘すべき事項は認められません。
- (2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果
会計監査人有限責任監査法人トーマツの監査の方法及び結果は相当であると認めます。
- (3) 連結計算書類の監査結果
会計監査人有限責任監査法人トーマツの監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2019年11月18日

株式会社三菱総合研究所 監査役会
 常勤監査役 西岡公一 ㊟
 常勤監査役 厚田理郎 ㊟
 監査役 上原治也 ㊟
 監査役 松宮俊彦 ㊟
 監査役 松尾憲治 ㊟

(注) 監査役上原治也、松宮俊彦及び松尾憲治は、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

トピックス

社会課題解決・SDGsへの取り組み

グローバル化の一層の進展に伴い、産業・社会活動が地球環境や社会構造に与える影響はますます大きくなっています。国際社会では、パリ協定や国連持続可能な開発サミットで採択された「持続可能な開発目標（SDGs）」の枠組みを踏まえ、その実現に向けた取り組みを加速すべく、様々な動きが活発化しています。わが国でも、政府をはじめ企業や自治体などでの取り組みを一層推進することが求められます。

当社は、創業時からこうした社会課題への取り組みを本業として営んできました。

<未来共創イノベーションネットワーク>

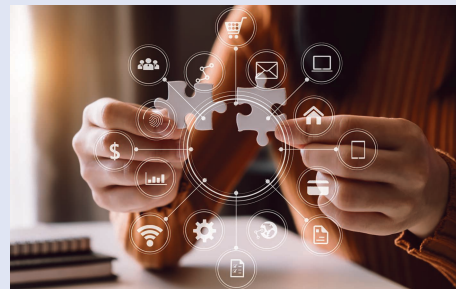
当社は、2017年4月に未来共創イノベーションネットワーク（INCF）を発足し、社会課題をイノベーションとビジネスで解決するための活動を官・民の多様な主体の参加のもとで展開中です。活動の一端として、様々な社会課題を分析・整理し、特にイノベーションによる解決が期待される社会課題を解説する冊子を「社会課題リスト」と題して年1回発表しています。

8月には3回目となる2019年度版を発行しましたが、その特徴は、次のとおりです。

- 課題ごとに「解決のポイント」を整理
- 課題に対応する「技術」・「規制」動向を整理
- 技術実用化の見込み時期を提示

<サステナブル経営コンサル>

また、当社のコンサルティング事業においても、お客様が社会課題への対応力を強化するための支援を行っています。



環境・経済・社会側面の制約や、世界的なESG（環境・社会・企業統治（ガバナンス））重視傾向の高まりを踏まえた「産業・社会活動を持続させる能力＝サステナビリティ」の強化は、もはや企業にとって最重要の経営課題の一つとなっています。当社は、環境・サステナビリティ経営戦略の立案支援、ESGリスクコンサルティング、ESGやSDGs起点での新規ビジネスコンサルティングなどを通じて、お客様の企業価値を高めるとともに、企業活動が展開される社会全体のサステナビリティの向上に貢献してまいります。



社会課題リストは、以下の専用ページから申込フォームにご入力後、ダウンロードいただけます。

<https://incf.smktg.jp/public/application/add/111>

先進技術を活かして未来社会を実現

当社が擁する800名弱の研究員は、その4分の3が自然科学系を専攻しており、科学・技術分野の強みを活かした事業を展開しています。デジタル技術を最大限活用した変革（DX：デジタルトランスフォーメーション）や、人工知能（AI）など、最先端の技術を駆使した豊かな未来社会の実現を目指した取り組みをご紹介します。

<万博みらい研究会～未来社会実証～>

2025年に開催される大阪・関西万博は、「いのち輝く未来社会のデザイン」がテーマです。当社は、万博の成功と未来社会づくりに貢献するため、2019年1月に万博推進室を設置し、現在、基本計画の策定を支援しています。3月には「万博みらい研究会」を発足、61社・団体の参加のもと、「共創」をキーワードに万博を通じて実現したい未来社会のプロジェクト化と実現に取り組んでいます。

<AIスタッフ～住民サービス高度化～>

少子・高齢化が進み、様々な制約のもとでも住民向けサービスの高度化が求められている自治体に対して、2018年10月、問い合わせ対応業務をAIで支援するサービス（「AIスタッフ」）を開始しました。全国7自治体で本格的に導入いただいているほか、2019年9月には、新たに愛媛県及び5市町で実証実験が実施されました。当社では、より広範囲の住民相談に対応できるサービスを来年4月に開始する予定です。

<HACCPナビ～食品安全～>

食の安全・安心に対する関心が年々高まっています。食中毒などを防ぐための衛生管理については、HACCP（ハサップ）といわれる手法が国際的に認められ、各国にその採用が推奨されています。わが国でも2018年の法改正によってHACCPに沿った衛生管理が求められるようになり、食品等の事業者は約3年の経過措置の期間中に、対応することが求められます。

当社は、食品等事業者がHACCPに対応するための負担を軽減できるインターネットのサービスを開発し、2020年に開始する予定です。

HACCPの運用に必要な知見をまとめたデータベースや、準拠した文書の作成を支援する機能を提供し、全国約3万の対象事業者が円滑にHACCPに対応できるようになることで、食の安全・安心を確かなものとするご支援をまいります。

なお、これらのサービスは、2019年10月に当社の持分法適用関連会社とした株式会社アイネスとともに開発・提供しています。

当社は、様々な社会課題に対し、技術面の強みを活かした解決策を提供することで、その解決に貢献し、より豊かな未来社会を実現してまいります。



サイトリニューアルのご案内

当社コーポレートサイトを2019年9月にリニューアルしました。
サービス・ソリューション、ナレッジ・コラム、ニュース、セミナー、企業情報に分けて当社の活動内容を紹介しています。研究員によるコラムなど、タイムリーで皆様のお役に立つ情報を掲載しています。新サイトでは、日・英ともにデザインを一新し、スマートフォンやタブレット端末にも対応しました。

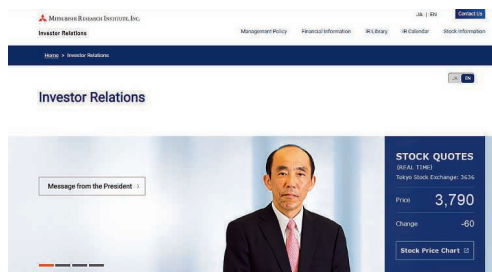


<https://www.mri.co.jp/>

投資家情報



「投資家情報」のページでは、株主、投資家の皆様に向け、経営方針、業績・財務情報、具体的な事業の取り組みなどをより詳しくご紹介しています。こちらも10月に英語ページを新設しました。国内に限らず海外に向けた情報の充実を図ってまいります。



今後も、当社活動をより広くご紹介するために、魅力あるサイトづくりに努めてまいりますので、是非ご覧ください。

株主メモ

事業年度：10月1日から翌年9月30日まで

定時株主総会：12月

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

公告の方法：電子公告
ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告による公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載します。
[公告掲載URL <https://ir.mri.co.jp/ja/announce.html>]

単元株式数：100株

株主名簿管理人：三菱UFJ信託銀行株式会社

同連絡先：三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
東京都府中市日鋼町1-1
0120-232-711 (フリーダイヤル 9:00~17:00 土・日・祝日を除く)
郵送先 〒137-8081 新東京郵便局私書箱第29号
三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部

株式に関するマイナンバー制度のご案内

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

【株式関係業務におけるマイナンバーの利用】

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

主な支払調書

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

【マイナンバーのお届出に関するお問い合わせ先】

証券会社等の口座にて株式を管理されている株主様 ……お取引の証券会社等にお問い合わせください。
証券会社等とのお取引がない株主様 ……三菱UFJ信託銀行株式会社にお問い合わせください。
0120-232-711
(フリーダイヤル 9:00~17:00 土・日・祝日を除く)

株主総会会場ご案内図

開催日時 2019年12月18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。

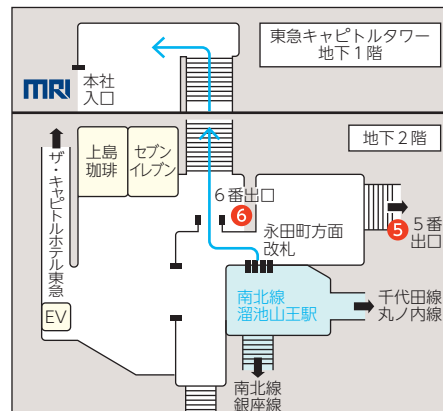
入館証をお渡ししますので、地下1階からエレベーターで4階までお上がりください。



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

■ 東急キャピトルタワー地下



東京メトロ国会議事堂前駅及び溜池山王駅の「永田町方面改札」を左に出ますと、「東急キャピトルタワー」地下2階に直結しています。地下2階から地下1階までエスカレーターをご利用ください。

MRI 株式会社三菱総合研究所

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

UD FONT

見やすいユニバーサルデザイン
フォントを採用しています。

