世界が進むチカラになる。

MUFG

「戦略」と「リスク管理」の統合および デジタルプラットフォームの活用による ガバナンス強化

2025年5月

三菱UFJリサーチ&コンサルティング

目次

I. 日本企業における「戦略（攻め）」と「リスク管理（守り）」のガバナンスの現状と課題

II. 課題脱却に向けた3つのトランスフォーメーション

III. 3つの課題と支援事例

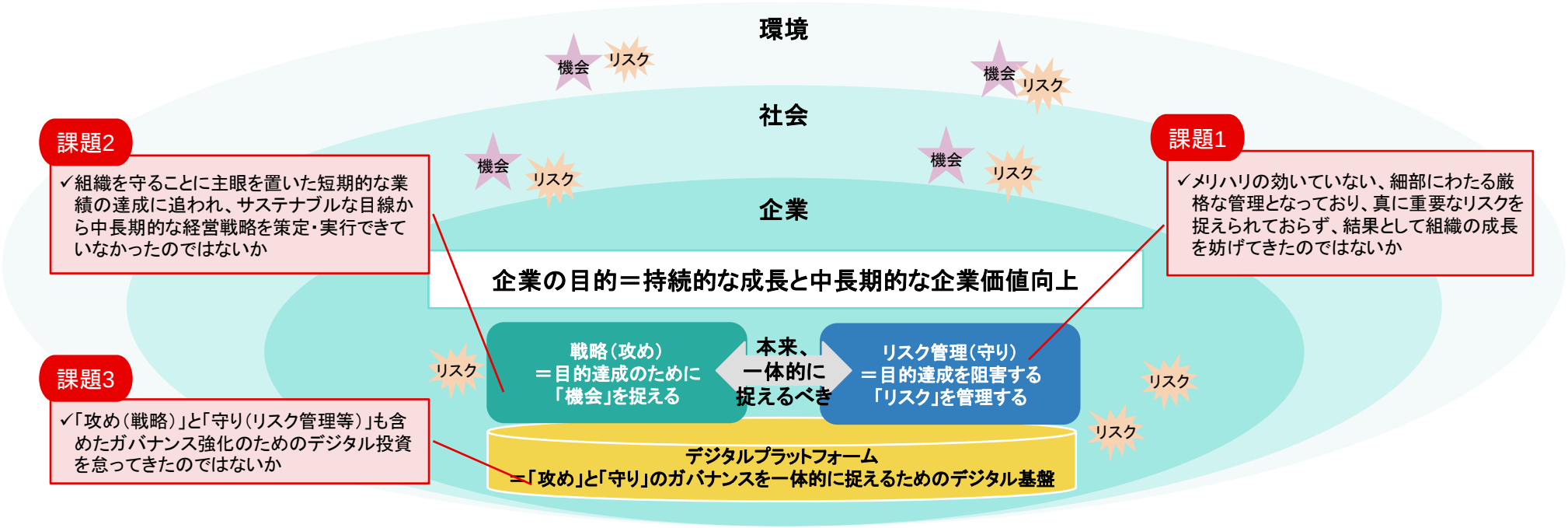
①「守り」（リスク管理）のトランスフォーメーション

②「攻め」（戦略）のトランスフォーメーション

③「攻め」と「守り」の統合に向けたデジタルプラットフォーム構築

I. 日本企業における「戦略（攻め）」と「リスク管理（守り）」のガバナンスの現状と課題

- 企業における「ガバナンス（コーポレートガバナンス）」とは、企業の目的を達成するための組織の規律づけを意味しており、本来は「攻め（戦略）」や「守り（リスク管理等）」といった二元論で語られるようなものではなく、一体として考えられるべきものです。
- しかしながら、日本企業における過去のガバナンスの議論においては、1990年代のバブル崩壊や金融危機をきっかけとした長期にわたる経済の停滞、およびそれらが遠因となって相次いだ不正会計や品質不正等の不祥事を背景として、規制対応や法令等遵守といった「守り」の側面が強調され、厳格な内部統制やリスク管理の体制が構築されてきました。こうした体制は概してメリハリが効いておらず徒に厳格なものとなっており、真に重要なリスク（新たに出現したリスク≒エマージングリスクを含む）を適切に捉えていないケースも多く、企業の成長を阻害する一因になった可能性があるともいえます。
- さらには、2010年代以降、「サステナビリティ経営」が謳われているように、環境や社会に配慮した持続的な成長および中長期的な企業価値の向上を目的とした「攻め」の議論が活発になっていますが、日本企業においては、過去の長期にわたる経済低迷の時代を通じて、自組織を存続させるための短期的な業績達成に主眼が置かれ、必ずしもサステナブルな目線から経営戦略の策定・実行に繋がっていない例も散見されます。
- このように、日本企業におけるガバナンスの議論において、「戦略」と「リスク管理」が切り離されて議論されてきた結果、これらを一体として取り組むためのデジタル投資も十分に行われておらず、欧米企業等と比較しても、ガバナンスやリスク管理におけるDX化は大きく遅れているのが現実です。



II. 課題脱却に向けた3つのトランスフォーメーション

- 前頁の課題から脱却するために取り組むべきこととして、3つの観点からのトランスフォーメーションが必要と考えます。
- まず「守り」の側面においては、新たに出現するリスク（エマージングリスク）も含めて、自社にとって真に重要なリスクを捉えて重点的・機動的にリソースを配分するなど、メリハリの効いたリスク管理態勢を構築することが肝要です。
- また「攻め」の側面においては、**サステナブル**な観点から持続的な成長を**追求**するために、とるべきリスクはとって、機動的に経営資源を配分していくための事業ポートフォリオ管理手法の高度化が重要です。
- **最後にこうした「攻め」と「守り」のガバナンスを一体的に管理するためには、デジタルプラットフォームの構築が欠かせません。**

3つのトランスフォーメーションおよびご支援のコンセプト

課題1	①「守り」（リスク管理）のトランスフォーメーション	■ 真に重要なリスクを捉えて、リソースを優先的・機動的に配分するための、ERM（全社的リスクマネジメント）態勢の整備
課題2	②「攻め」（戦略）のトランスフォーメーション	■ サステナブルな観点から持続的な成長を達成するために、経営資源を機動的に配分するための事業ポートフォリオ管理手法の高度化
課題3	③「攻め」と「守り」の統合に向けたデジタルプラットフォーム構築	■ ガバナンスにおける「攻め」と「守り」の統合を実現するための統合的なデジタルプラットフォーム構築

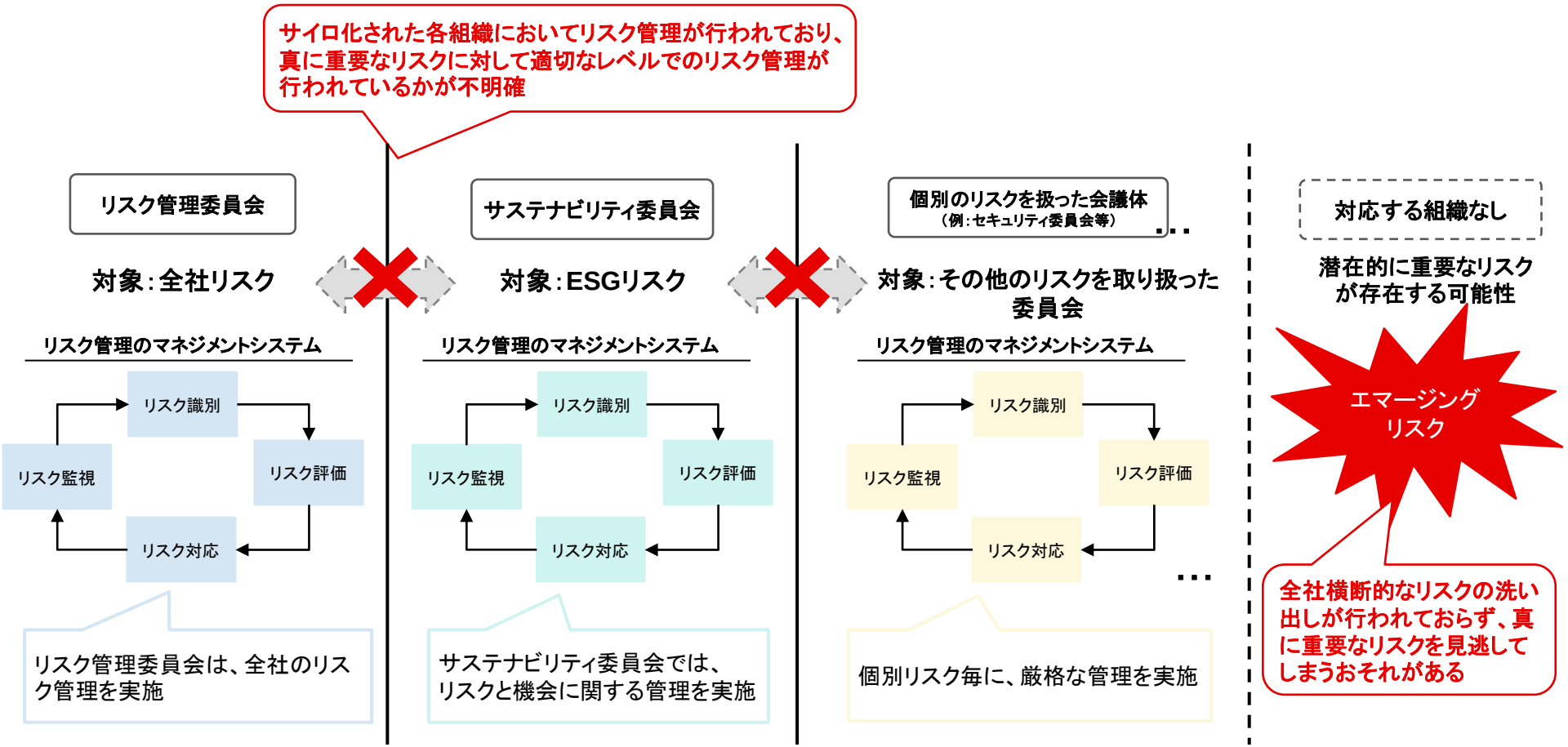
III. 3つの課題と支援事例

①「守り」（リスク管理）の
トランスフォーメーション

課題1

課題：サイロ化により真に重要なリスクを捉えられていない

■ 日本企業の典型的な課題として、過去の不祥事や制度対応等に個別に対応してきた結果、リスク管理が「サイロ化（縦割り化）」している例がしばしば見られます。その結果、個別のリスクは厳格に管理されている一方で、全社で横串を通したリスク管理になっておらず、真に重要なリスクを適切に捉えられていない可能性があります。

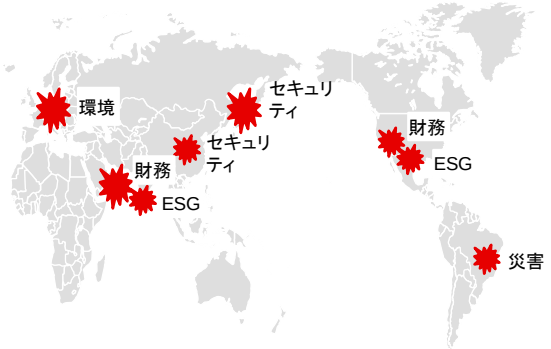


支援事例：ERM（全社的リスクマネジメント）態勢の整備

■ グループで真に重要なリスクを捉えるために、グループ全社統一的なリスク管理（ERM）態勢を構築し、グループのリスク全量の中から重要リスクを識別する仕組みの構築を支援した事例です。

リスクの全体像の把握

グループ全体でリスクの全量を把握



グループ全社リスクを調査票等を使って収集

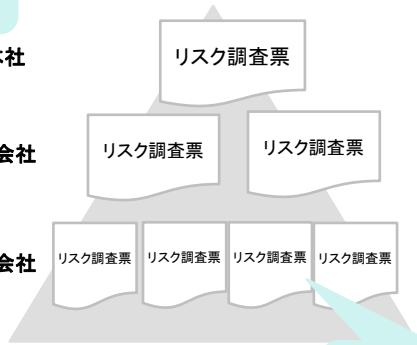
リスクカテゴリの作成

参照

リスクカテゴリ

グループのリスク分類方法が記載された辞書

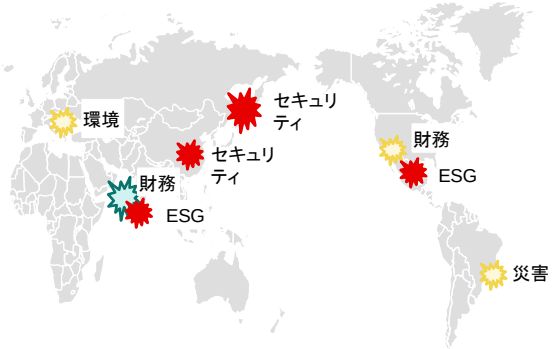
全社リスクプロファイル



グローバル共通での調査票の作成

リスク評価

リスク評価を実施し、自社の重要リスクを特定

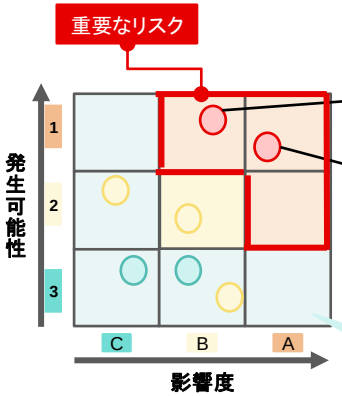


グループ全社リスクを集計して可視化

共通評価基準

発生可能性	1	xx以上	影響度	1	年1回
	2	xx以上		2	数年に1回
	3	xx以下		3	数10年に1回

グループ共通の評価基準の設定



リスク集計方法の決定

重要リスク管理

重要リスクを重点的に管理

リスクの重要度に応じて対応策立案とモニタリング

リスクの重要性に応じて対応策を検討

サステナビリティ委員会

ESGリスクに対して対応策の立案とリスクモニタリング

個別のリスクを扱った会議体

ESGリスクに対して対応策の立案とリスクモニタリング

支援アプローチ（例） ERM態勢の現状診断とアクションプラン作成

- リスクマネジメント態勢を高度化するためには、まずは現状を把握し、あるべき姿とのギャップを把握することが肝要です。
- ERM態勢の現状を診断し、今後のアクションプランの整備を支援します。

リスクマネジメント態勢に関する現状の簡易診断および取組み課題の整理

Step1 現状診断

①デスクトップ調査

- 内部文書等を閲覧し、**貴社のリスクマネジメント態勢に関する現状を理解・把握**
  - リスクマネジメント規程類
  - 体制図
  - リスクライブラリ／カテゴリ
  - リスクマップ
  - 対応案の一覧　etc.
- デスクトップ調査から導き出された結果を元に課題仮説を作成

②ディスカッション

- デスクトップ調査にて把握した課題仮説をもとに貴社のキーマンとディスカッションを実施いたします
  - リスク管理担当役員
  - コンプライアンス担当役員
  - 内部監査部長
  - リスク管理部長　etc.

Step2 アクションプランの整備

現状診断の結果を踏まえたERM態勢の高度化のためのアクションプランを作成します

タスク

課題仮説 → ディスカッション → 課題（診断結果） → 解決策の検討 → アクションプラン

（ご参考）：リスクカテゴリやリスク評価基準の設定（案）

■ グループ全体で把握したリスクを識別・評価し、自社にとっての重要リスクを把握するためには、グループ共通での「リスクカテゴリ」や「リスク評価基準」を策定することが有用です。

リスクカテゴリ

大分類	小分類	想定されるリスク事象
戦略リスク	企業防衛に関するリスク	敵対的TOB、株主代表訴訟、反社による攻撃、過激な圧力団体からの攻撃（動物愛護、環境、等）、等
	新規事業・投資に係るリスク	投資案件の失敗、M&Aの失敗、事業ポートフォリオ管理の失敗による経営状態の悪化、不正確な情報に基づく意思決定、等
	業績に係るリスク	新規事業における法令違反、取引先の業績不振、市場ニーズの変化や
サステナビリティリスク（ESG関連リスク）	気候変動リス	
	人権リスク	
オペレーショナルリスク	物流リスク	不正流通、流通過程での盗難・破損、等
	第三者との関係性に係るリスク	契約上のトラブル、ビジネスパートナーの倒産、ビジネスパートナーによる不正行為や法令違反、等
	情報セキュリティリスク	顧客情報の流出、ウイルス感染による基幹システムのダウン　等
コンプライアンスリスク	法令違反リスク	取締役の法令違反、贈収賄、独禁法違反、情報漏洩、データ改ざん、不正競争防止法違反、インサイダー取引、その他従業員の不正行為、等
	労務管理リスク	過重労働、過労死、ハラスメント、メンタルヘルス、就業規則違反、差別、労働関連法令違反、労働組合対応・ストライキ、資格保持者等の不足、等）
	知的財産リスク	自社による他者の知的財産権侵害、他者による自社の知的財産権侵害、職務発明に関する係争、社外共同研究者とのトラブル、等
財務リスク	財務リスク	不正会計、財務情報開示における重大な過誤等、移転価格税制、資金繰り失敗、金融市場の急変による損害、等
	信用リスク	取引先の信用悪化に伴う債権の回収不能　等
外部環境リスク	自然災害リスク	地震、台風、水害、等
	事故リスク	火災、爆発、電力等の断絶、感染症、人身事故、テロ、紛争、有害物質への暴露、労災、食中毒、等
	カントリーリスク	各国の政治・経済・社会情勢の変動に伴う事業遂行の遅延　等
	環境リスク	環境汚染、騒音・悪臭、危険物の不適切管理、環境法令違反、CSRや環境に係る格付けの低下、廃棄物の不法処理、有害物質の漏洩、等

サステナビリティリスク等、近年新たに顕在化しているリスクも適宜追加することにより、適宜リスクカテゴリをアップデートしておくことも肝要

リスク評価基準（影響度）

レベル	影響が及ぶ分野と範囲				
	損失・賠償金額	業務停止	生命・身体	信用/評判	情報漏洩
5 甚大な影響	■ 1,000億円超	■ 1週間以上の業務停止	■ 死亡者の発生	■ マスコミ・SNSに取り上げられ、不祥事が知れ渡る	■ 機密情報（インサイダー情報等）または個人情報を含み、回収・削除不可の恐れあり
4 大きな影響	■ 500億円超～1,000億円以下	■ 2～6日程度の業務停止	■ 5名以上の重症者の発生	■ マスコミに取り上げられ、一部の関係者がそれを当社の不祥事として知っている	■ 機密情報（インサイダー情報等）または個人情報を含み、回収・削除に2日以上要する
3 中程度	■ 100億円超～500億円以下	■ 1日程度の業務停止	■ 5名未満の重症者の発生	■ 関係各方面に不祥事が知れ渡る	■ 機密情報（インサイダー情報等）または個人情報を含み、翌日までに回収・削除可能
2 軽度中程度	■ 50億円超～100億円以下	■ 12時間～1日未満の業務停止	■ 入院者の発生	■ 取引先限定で不祥事が広まり、窓口対応では解決不可	■ 機密情報（インサイダー情報等）および個人情報を含まず、回収・削除不可の恐れあり
1 軽度の影響	■ 1,000万円超～50億円以下	■ 5~12時間程度以内の業務停止	■ 通院者の発生	■ 取引先限定で不祥事が広まり、窓口対応で解決可能	■ 機密情報（インサイダー情報等）および個人情報を含まず、回収・削除可能
0 影響なし	■ 1,000万円以下	■ 5時間程度以内の業務停止	■ 応急処置で対応可能	■ 信用/評判に係る影響なし	■ 機密情報の漏洩なし

Illustrative

III. 3つの課題と支援事例

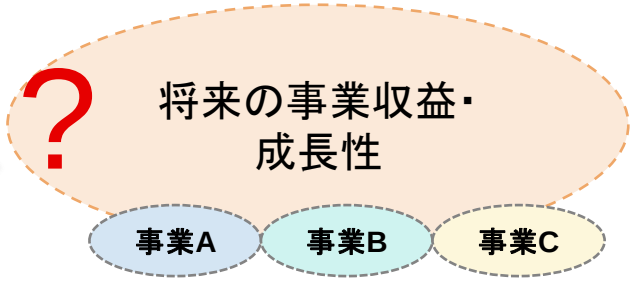
②「攻め」（戦略）の
トランスフォーメーション

課題2

課題：短期的な業績管理に偏重している

■ 日本企業において多く聞かれる議論として、事業毎の短期的な業績達成に主眼が置かれており、中長期的な観点から経営戦略を十分に検討できていないというものがあります。

中長期的な視点から経営戦略を十分に検討できていない



将来の目指す姿を十分に描けていない

事業A	事業B	事業C
今年度目標	今年度目標	今年度目標
XXX億円	XXX億円	XXX億円
今年度実績	今年度実績	今年度実績
XXX億円	XXX億円	XXX億円

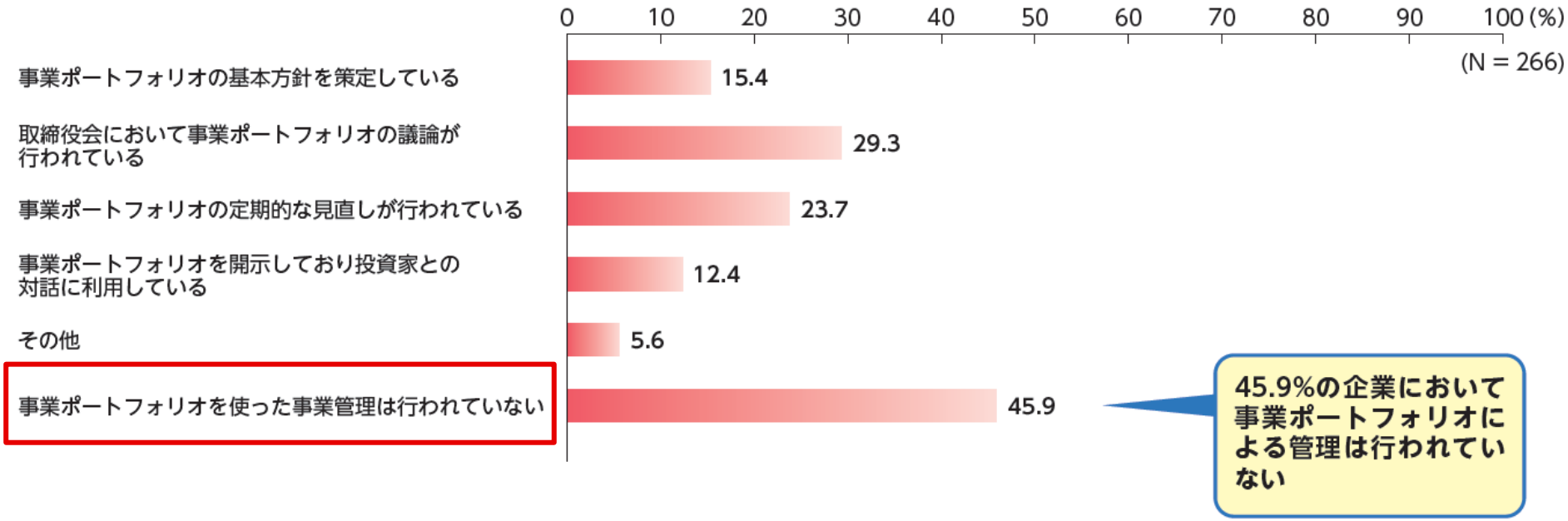
短期的な業績目標とその達成状況の管理に主眼が置かれている

課題2

（ご参考）事業ポートフォリオを利用した事業管理 - GRCサーベイ結果

■ MURCが2022年に実施したGRCサーベイの回答結果によると、45.9%の企業が事業ポートフォリオ管理を実施していませんでした。

事業ポートフォリオを利用した事業管理について教えてください



（出所） 三菱UFJ リサーチ&コンサルティング「GRC（ガバナンス、リスクマネジメント、コンプライアンス）に関するサーベイ（2022 年度）」
売上高500億円以上または東証プライム／スタンダード上場企業を母集団とし、同質問の有効回答数は266社

支援事例：中長期的な経営戦略策定のための事業ポートフォリオ管理

■ 中長期的な経営戦略の検討に向けた事業ポートフォリオの基本方針の策定、および定期的な事業評価を行うための事業ポートフォリオ管理態勢構築を支援した事例です。

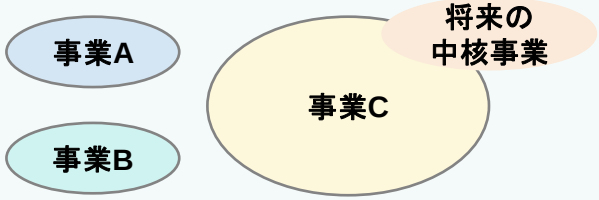
定期的な事業評価結果と、中長期的な目指す姿の双方の観点から、経営戦略の議論を深める

事業評価や資源配分における考え方等を基本方針として明文化

事業ポートフォリオ基本方針

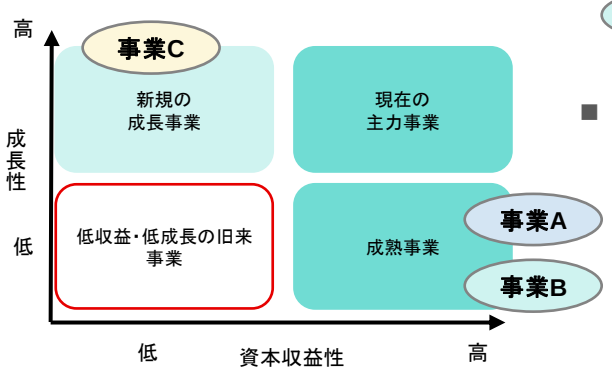
経営戦略

目指す姿



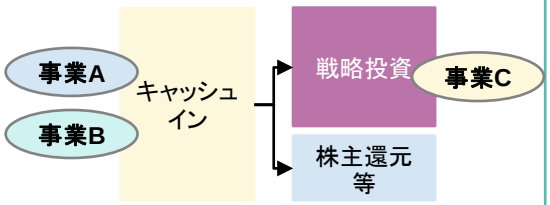
■ 事業Cを将来の中核事業として育成

事業評価（4象限マトリックス）



■ 事業Aと事業Bは収益性は高いが成長性の低い成熟事業
■ 事業Cは現在の収益性は低いが成長性の高い事業

経営資源配分



■ 事業Aと事業Bから得た収益を、事業Cに投資

会議体

投資モニタリング委員会

■ 新規投資や投資後のモニタリングを実施

バックキャスティング

中長期的な目指す姿と現状の立ち位置とのギャップを把握

支援アプローチ（例）：事業ポートフォリオ管理態勢の現状評価とアクションプラン策定

■ 事業ポートフォリオ管理体制の構築や高度化に向けて、まず自社の現状を把握・整理したうえで、「事業再編実務指針*」や他社の取組み等を参考に、自社が目指す事業ポートフォリオ管理の在り方を検討します。

現状評価および高度化の方向性検討

Step1 初期調査および事例分析

■ **現状・課題の整理**
- ⇒ 自社内の関連資料を再整理、分析し、現状および課題を整理
- ⇒ 特に、サステナビリティ―の観点から現状評価を実施

■ **他社事例収集・分析**
- ⇒「事業再編実務指針*」や公開情報等より同業他社における取り組み事例等の情報を収集・整理
- ⇒ これら情報を参考に、評価の軸を整理

Step2 現状評価および高度化余地に関する論点整理

■ **社内関係者へのヒアリングによる 現状評価**
- ⇒ 社内関係者にヒアリングを行い、現状を評価

■ **高度化に向けた論点整理**
- ⇒ 自社の事業ポートフォリオマネジメントにおける高度化余地に関する論点を整理

Step3 高度化の方向性検討および アクションプラン策定

■ **高度化の方向性に関する協議・検討**
- ⇒ 各論点毎に、社内のキーパーソンとの協議を通じて、高度化の方向性を検討

■ **アクションプラン策定**
- ⇒ 今後のアクションプランを策定（実施タスク、実施責任者、実施期限、全体スケジュール等）

■ **事業ポートフォリオの基本方針（案）策定**
- ⇒ 自社としての事業ポートフォリオ管理に関する原則を、基本方針として明文化

現状評価の実施イメージ

評価項目（例）	評価軸（例）	現状評価	高度化の論点
中長期的な経営戦略	■ 企業の中長期的な戦略が明確になっているか? ■ マテリアリティ（重要課題）との整合性はあるか?	■ XXX	■ XXX
事業評価の仕組み	■ サステナビリティの視点で事業評価が行われているか。 ■「資本収益性」および「成長性」に関して、業種・業態やビジネスモデルを踏まえて、適切な指標を設定しているか? ■「資本収益性」および「成長率」だけでなく、その他の定量評価・定性評価を組み合わせて、総合的に議論し、検討しているか?	■ XXX	■ XXX
経営目標・業績評価指標の設定	■ XXX	■ XXX	■ XXX
取締役会における議論	■ XXX	■ XXX	■ XXX
社外取締役の関与	■ XXX	■ XXX	■ XXX
…	…		

Illustrative

（*）「事業再編実務指針～事業ポートフォリオと組織の変革に向けて～（事業再編ガイドライン）」（経済産業省　2020年7月31日）
（https://www.meti.go.jp/press/2020/07/20200731003/20200731003.html）

（ご参考）：事業ポートフォリオに関する4象限ベースでの管理（例）

■ 事業ポートフォリオ管理の仕組み検討においては、収益性や成長性といった定量面の評価だけでなく、その事業を保有する意義、その事業を保有することによるリスク、ベストオーナーか否か、といった定性的な観点が重要です。

4象限ベースでの事業ポートフォリオ管理／新規事業参入／撤退との関係（イメージ）

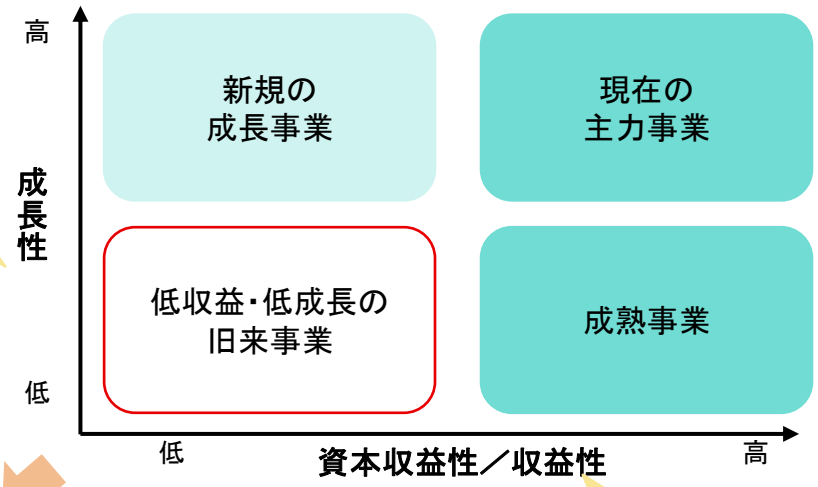
新規事業参入

基準(例)
- ✓ 投資計画通りの稼働
- ✓ 投資計画通りの収益化
- ✓ 投資計画時の目的との整合　・・・等

新規参入当初は、収益がマイナスになることが見込まれているケースも多いため、**導入後のモニタリング体制を検討**しておく

収益性や成長性といった定量的な評価に加えて、その事業を保有する意義（ブランドなど）、リスク、ベストオーナーか否か、といった**定性的な観点からも検討する**

売上高成長率に加えて、サステナビリティ、競争力、事業シナジーなども含めて**長期的な視点**を盛り込む



定性面からの評価
- ✓ 事業の意義
- ✓ リスク
- ✓ ベストオーナーか否か　etc.

事業撤退

基準(例)
- ✓ 3期連続赤字
- ✓ 投資計画時との収益性の乖離
- ✓ 投資計画時の目的との不整合　・・・等

取締役会で撤退検討の「俎上」に上げる際の**「撤退基準」を策定する**
- ■ 俎上に上がったからといって、**必ず「撤退」の判断に至るわけではない**

■ **資本収益性の評価（例）**
- **事業別ROICと事業別WACCとのスプレッドを利用して、事業毎の資本収益性を評価**
  - ROIC（投下資本利益率）＝税引後営業利益／投下資本
  - WACC（加重平均資本コスト）＝ 調達資本コスト（負債コストと株主資本コストの加重平均）

■ **収益性の評価（例）**
- **事業参入時のみならず、定期的に事業別のIRRを算出し収益性を評価**

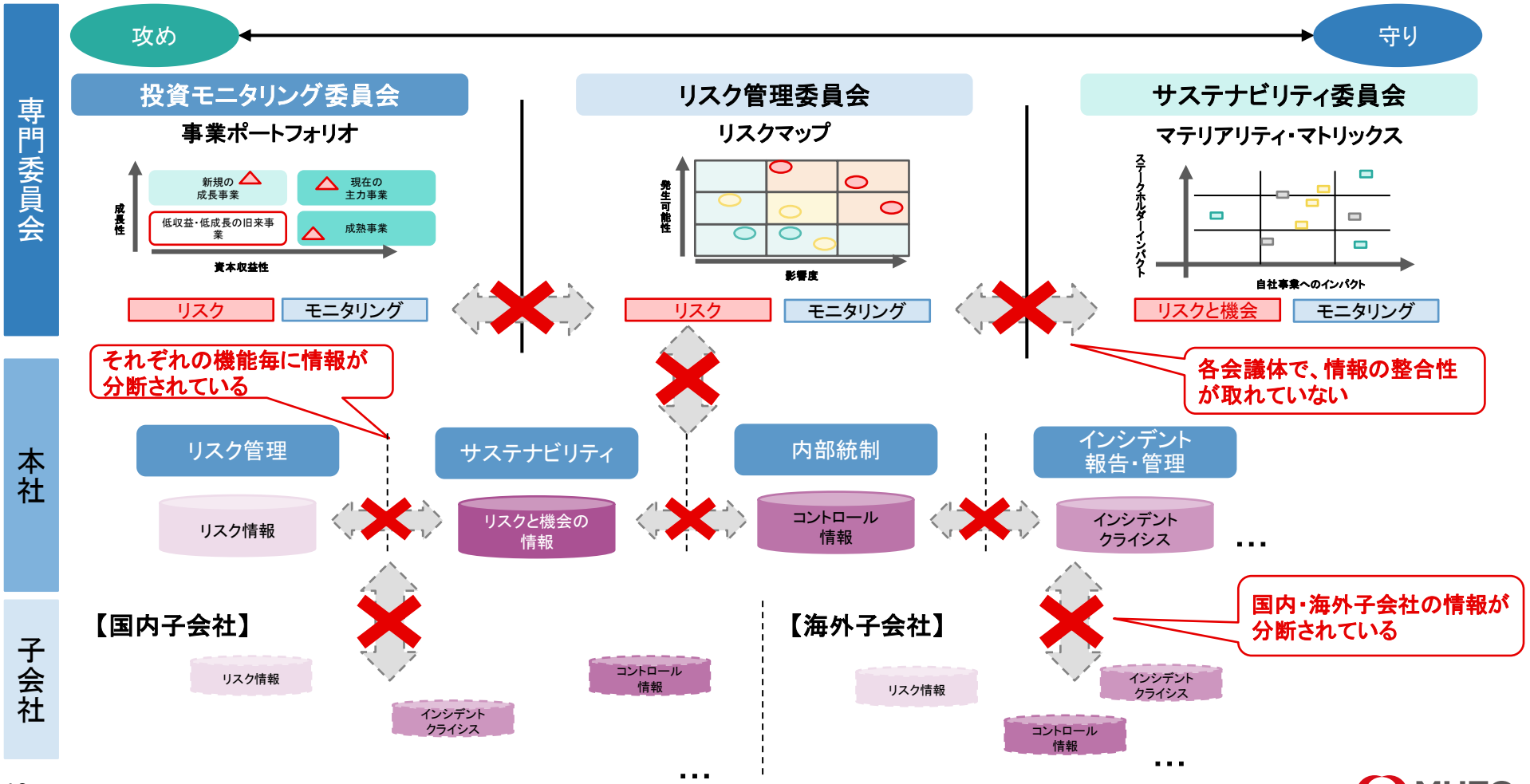
III. 3つの課題と支援事例

③「攻め」と「守り」の統合に向けたデジタルプラットフォーム構築

課題3

課題：グループで「攻め」と「守り」のGRC関連情報が統合できていない

■ リスクやインシデント、内部統制の不備といったGRCに関する社内情報のデータが機能や会社毎に分断されており、統合的に管理できていない状況がよく見られます。そのため、「リスク管理委員会」や「サステナビリティ委員会」等、それぞれの会議体で別の情報源に基づいた判断を行うことになり、意思決定に非効率が生じている可能性があります。



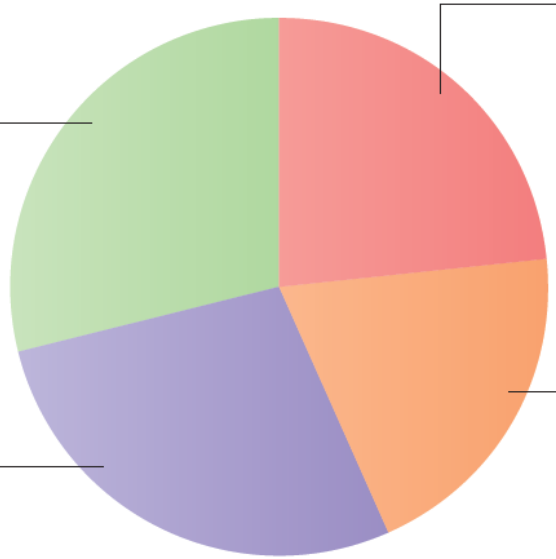
課題3

（ご参考）サステナビリティリスクとリスク管理プロセスとの統合 - GRCサーベイ結果

- GRCサーベイの回答結果では、サステナビリティリスクの検討を行っていない企業は28.8%、サステナビリティリスクがリスク管理プロセスとは別管理になっている企業が27.7%でした。
- リスク管理に関する類似の取組みを如何に統合、管理していくかは、多くの日本企業にとっての課題といえます。

Q12　リスク管理プロセスの仕組みの中に、サステナビリティリスクは含まれていますか

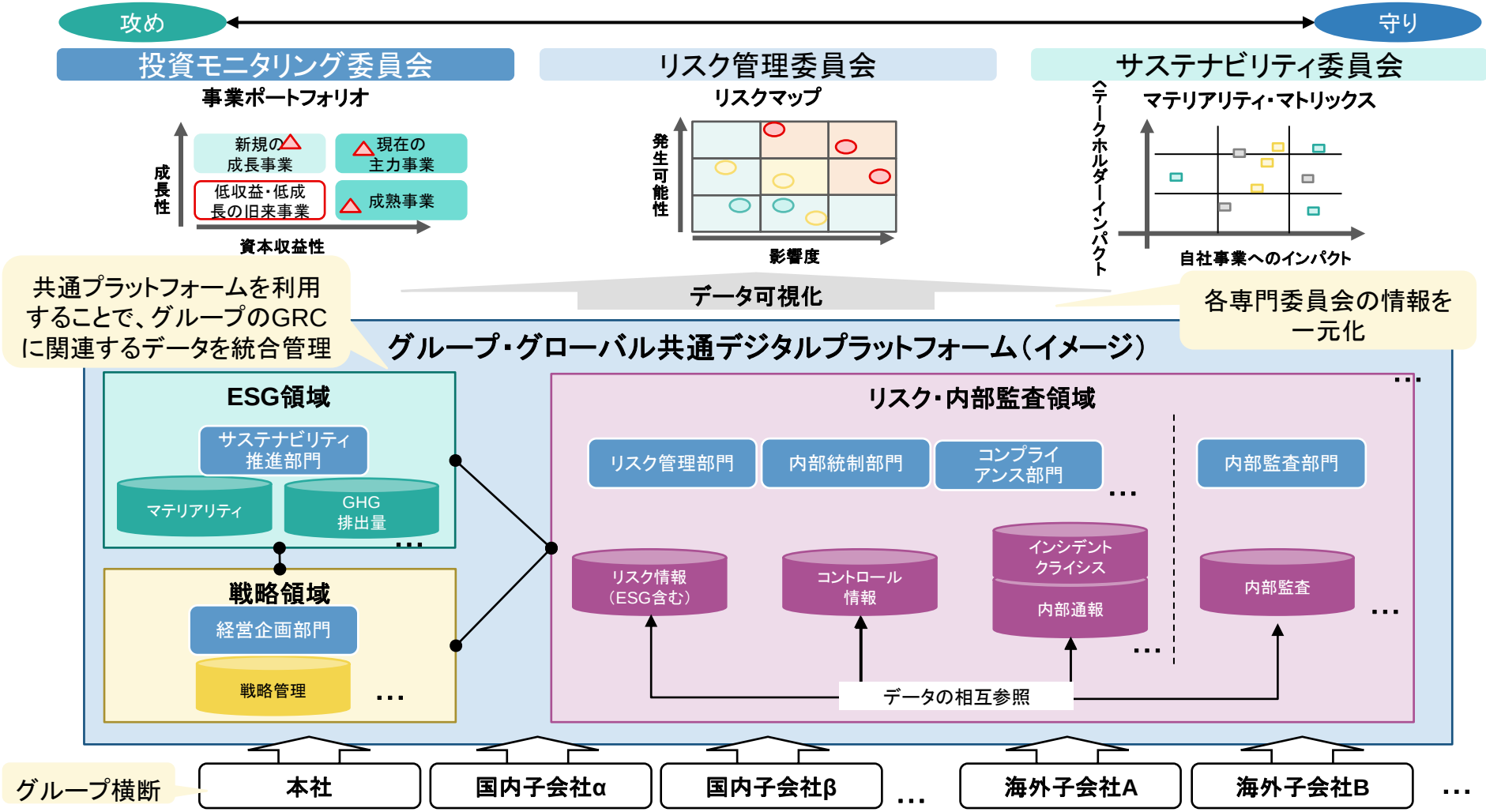
(N = 271)



（出所） 三菱UFJ リサーチ&コンサルティング「GRC（ガバナンス、リスクマネジメント、コンプライアンス）に関するサーベイ（2022 年度）」
売上高500億円以上または東証プライム／スタンダード上場企業を母集団とし、同質問の有効回答数は271社

支援イメージ：グループ共通でのGRCプラットフォームの導入

■「攻め」と「守り」を統合するデジタルプラットフォーム導入に向けたあるべき姿の策定と、実際の導入に向けたご支援の提供が可能です。



支援アプローチ（例）：GRCプラットフォームの導入プロジェクトの支援

- GRCプラットフォーム構築のためのステップは、一般的に「方針策定」、「実装」、「定着・高度化」の順序で実施します。
- デジタルプラットフォームの導入をスムーズに進めるために、プロジェクトマネジメントのご支援も可能です。

GRCプラットフォームの導入

方針策定

- 情報収集・現状整理
  - 「攻め」と「守り」の双方の観点から、現状を整理
- 基本構想の策定
  - 「あるべき姿」を検討し、GRCプラットフォームの基本構想を策定
- ハイレベル要件定義 RFP作成
  - GRCプラットフォームのための要件定義とベンダー選定のためのRFPを策定
- ベンダー選定
  - RFPに基づき、ベンダーを選定

実装

- 要件定義
  - システム実装のための具体的な要件定義を実施
- 基本設計・導入・移行（システムベンダー）
- ユーザ受入テスト
  - 要件定義に基づいてシステム実装が行われていることを、実際のシステムを使って検討

定着・高度化

- 導入範囲拡大
- 教育・定着
  - 利用者向けの研修やワークショップの実施

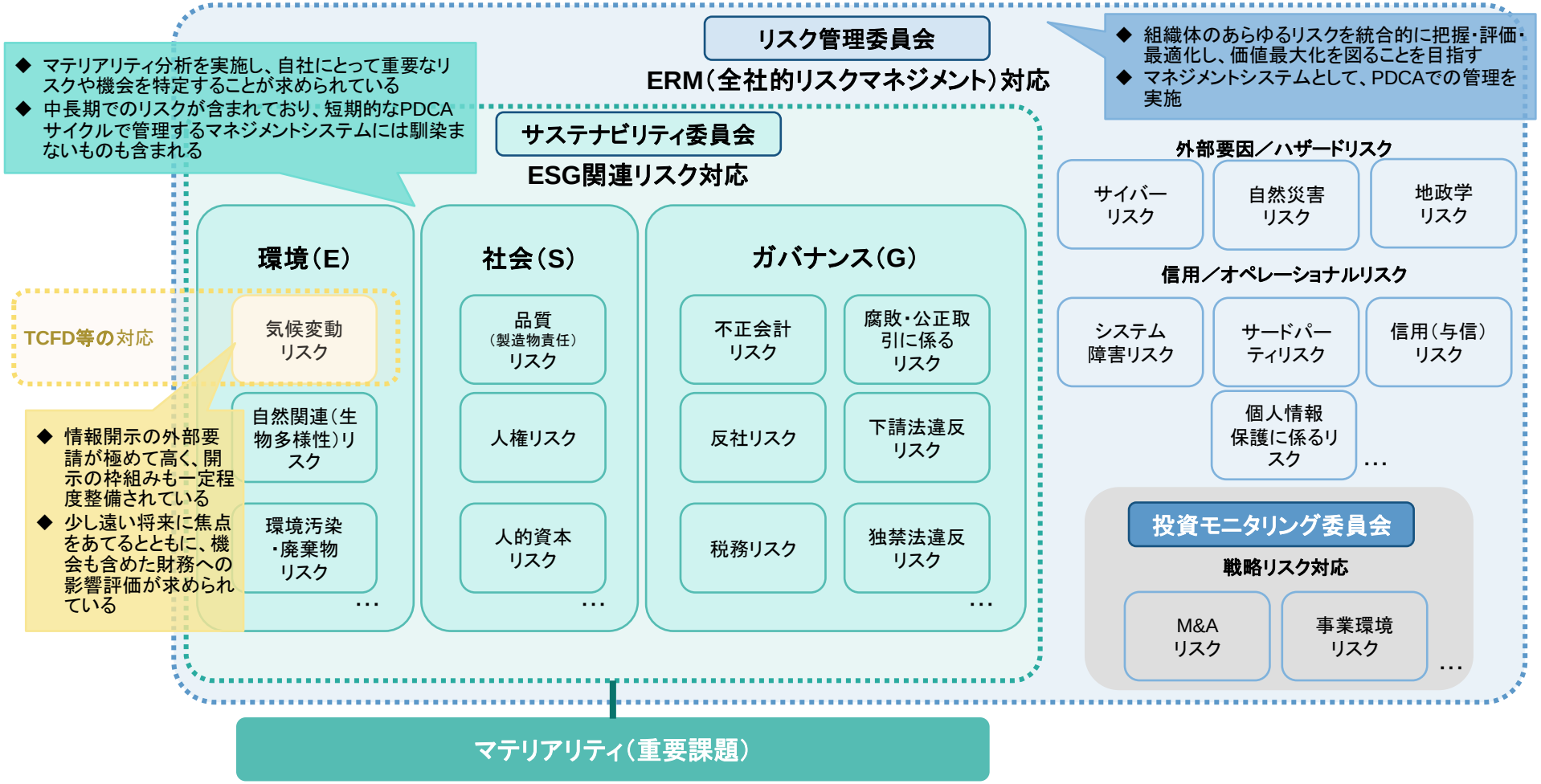
プロジェクトマネジメント

- 定例会議の運営
- WBS作成・管理
- 各タスクの進捗管理、課題管理
- プロジェクトのリスク管理　等

（ご参考）：統一的なリスク情報管理（案）

■ 「リスク管理委員会」や「サステナビリティ委員会」、「投資モニタリング委員会」など各委員会で参照するリスク情報を統合することにより、共通基盤に基づく議論ができるようになり、各委員会間の連携も容易にすることができます。

各委員会での統一的なリスク情報の管理



お問い合わせ

コンサルティングのご依頼・ご相談は、以下のボタンをクリックください。
お問い合わせページに移動しますので、必要事項を記入ください。

お問い合わせはこちら

https://reg18.smp.ne.jp/regist/is?SMPFORM=nekf-ldkgpe-1648b29f41f462760deaee4cdc248144

—本資料のご利用に際して —

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません
- また、本資料は、作成者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません
- 本資料に基づくお客さまの決定、行為、およびその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客さまご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず、出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください

本資料に関する問い合わせ先： 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 コンサルティング事業本部 https://www.murc.jp/inquiry/

当社概要

三菱UFJリサーチ&コンサルティングは、三菱UFJフィナンシャル・グループ（MUFG）のシンクタンク・コンサルティングファームです。東京・名古屋・大阪を拠点に、国や地方自治体の政策に関する調査研究・提言、民間企業向けの各種コンサルティング、経営情報サービスの提供、企業人材の育成支援、マクロ経済に関する調査研究・提言など、幅広い事業を展開しています。

会社概要はこちら

https://www.murc.jp/corporate/about/

当社コンサルタントによる知見発信

出版物（一部抜粋、部分執筆含む）

その他市販書籍のご案内

当社コンサルタント出演のテレビ番組

BSテレビ東京 特別番組
「日本はこうなる!?
～2025年を生き抜くビジネス戦略～」
（2024年冬）

日本はこうなる特設サイト
（番組アーカイブ視聴可）

WEB上での情報発信

コンサルティングレポート
https://www.murc.jp/library/report/

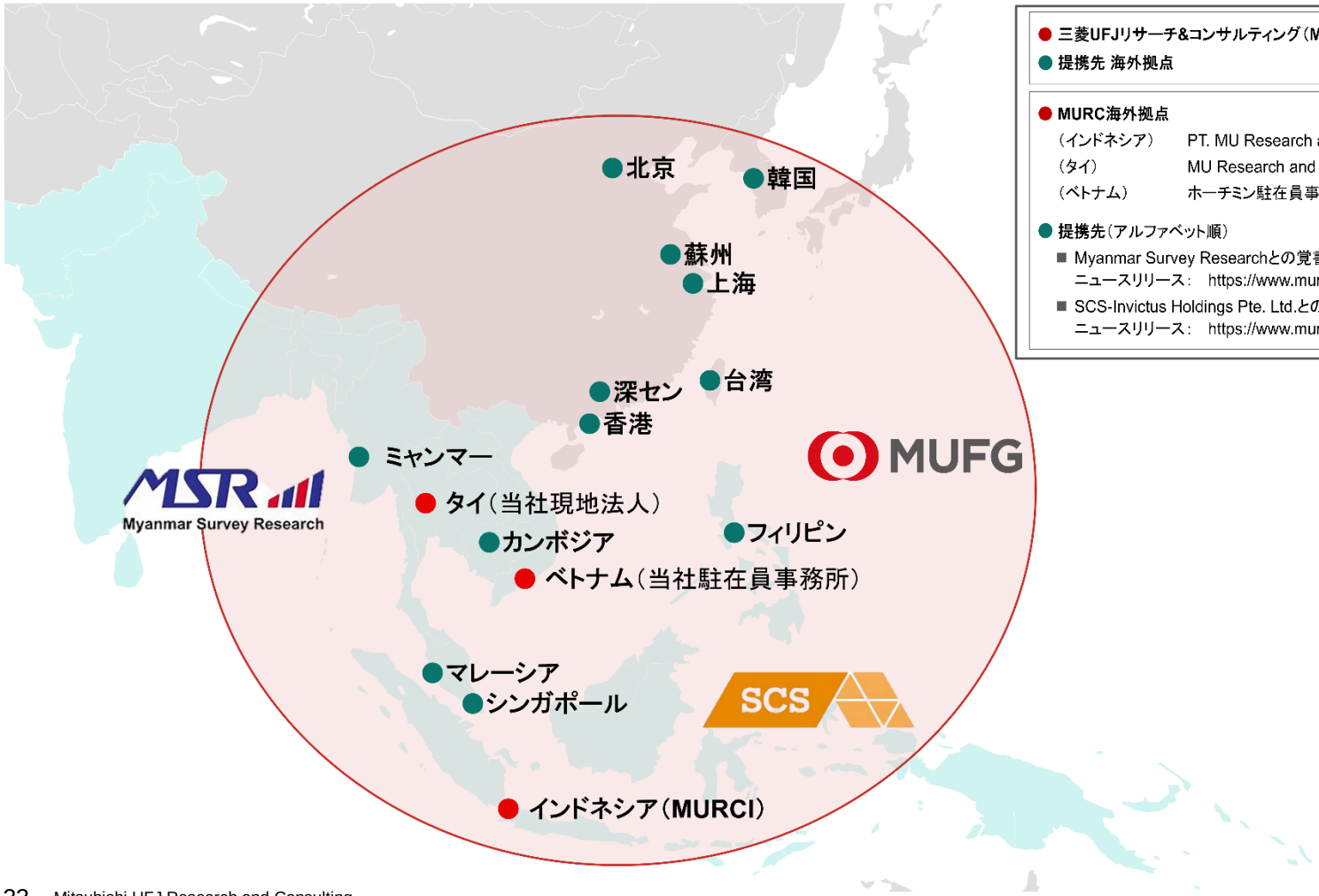
Quick 経営トレンド
https://www.murc.jp/library/tags/tag_593/

オンラインセミナー過去動画
https://www.murc.jp/information/seminar/w_230414/

クローズアップ（取材記事）
https://www.murc.jp/library/closeup/

ASEAN地域におけるコンサルティングサービスネットワーク

- 当社はかねてよりアジアを重点市場としてとらえ、ASEANの3カ所に拠点を持って、コンサルティングサービスを提供しています
- 2021年2月に国際会計事務所グループである「SCS-Invictus Holdings Pte. Ltd.」と覚書を締結し、幅広い領域で、お客さまのニーズにあわせて現地でサポートできるような体制としています



● 三菱UFJリサーチ&コンサルティング（MURC）海外拠点
● 提携先 海外拠点

● MURC海外拠点

（インドネシア）	PT. MU Research and Consulting Indonesia（**MURCI**）
（タイ）	MU Research and Consulting (Thailand) Co., Ltd.（**MURCT**）
（ベトナム）	ホーチミン駐在員事務所

● 提携先（アルファベット順）

- Myanmar Survey Researchとの覚書締結について
  ニュースリリース： https://www.murc.jp/news/news_release/news_release_191001/
- SCS-Invictus Holdings Pte. Ltd.との覚書締結について
  ニュースリリース： https://www.murc.jp/news/news_release/news_release_210202/

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

www.murc.jp/

MUFG