



三菱総研グループ

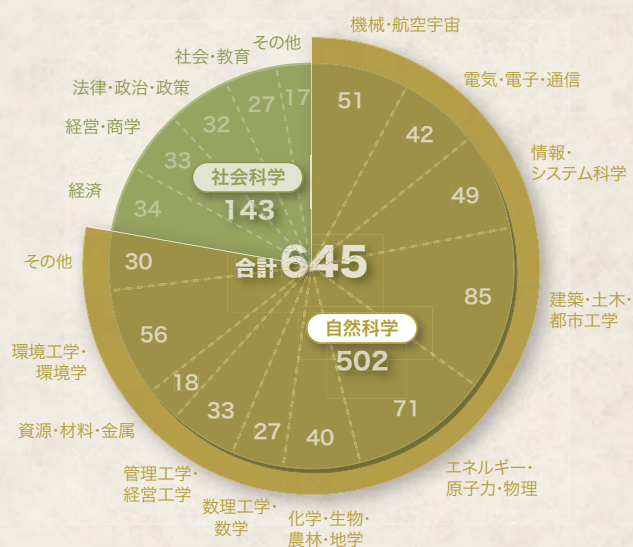
# CSR報告書 2011

Corporate Social Responsibility REPORT 2011

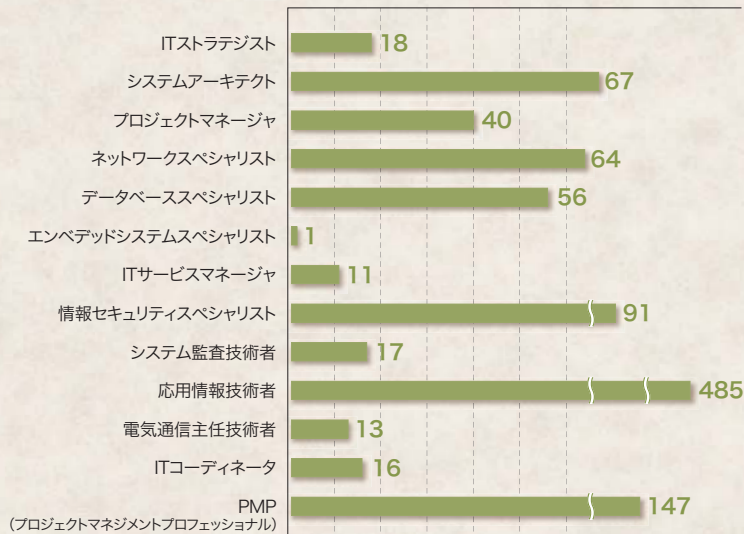
## Profile

会 社 名	株式会社三菱総合研究所 (Mitsubishi Research Institute, Inc. 略称MRI)
本社所在地	〒100-8141 東京都千代田区永田町二丁目10番3号
設立年月日	1970年5月8日
従業員数(グループ連結)	3,408名 (2011年9月30日現在)
代表取締役	会長／田中將介 社長／大森京太 副社長／西澤正俊
活動分野	<b>シンクタンク・コンサルティング事業</b> 政策・経済研究／調査分析／政策立案・制度設計支援／ 経営・事業・マーケティング戦略／業務改革・組織制度設計コンサルティング／ 研究開発支援 <b>ITソリューション事業</b> ○ITコンサルティング&システム開発 ITコンサルティング、ソフトウェア開発、システム機器サービス ○アウトソーシングサービス 情報処理サービス、総合サービス、BPO(ビジネス・プロセス・アウトソーシング)
グループ企業	三菱総研DCS株式会社 エム・アール・アイ ビジネス株式会社 エム・アール・アイ リサーチアソシエイツ株式会社 エム・アール・アイ スタッフサービス株式会社 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 株式会社ディー・シー・オペレーションズ 東北ディーシーエス株式会社 株式会社ディーシーエスビジネスパートナー 株式会社ユービーエス 株式会社オプト・ジャパン 株式会社アイ・ティー・ワン

■三菱総合研究所研究員の専攻別構成(人)  
(2011年9月30日現在)



■三菱総研DCSの資格保有者数(人)  
(2011年9月30日現在)



## Contents

対談	2
三菱総研グループの経営理念・目指す社会像	6
三菱総研グループのCSR経営・活動	8
<b>1 知の提供による社会貢献</b>	<b>10</b>
<b>2 人材育成に対する社会貢献</b>	<b>20</b>
<b>3 企業としての社会的責任の遂行</b>	<b>24</b>
環境への取り組み	30
ステークホルダーとのコミュニケーション	32
三菱総研グループの業績概況	33

### 〈編集方針〉

- 1 CSRの視点から事業活動の実態を開示し、経営の透明性の確保、社会的信頼度の向上を通じて企業価値の向上につなげます。
- 2 前項の実現を図るために、ステークホルダー(社会・お客様・株主・従業員など)の皆様とのコミュニケーションツールとして、本報告書を発行します。

### 〈対象期間〉

2011年9月期(2010年10月1日～2011年9月30日)



This is our Communication on Progress  
in implementing the principles of the  
United Nations Global Compact.

We welcome feedback on its contents.

## 国連グローバル・コンパクトへの参画

当社は、2010年4月19日、国内シンクタンクでは初めて、国連グローバル・コンパクト(以下「国連GC」)に署名・参加いたしました。国連GC10原則および国連ミレニアム開発目標に対する賛同、支持を表明するとともに、その実践に取り組んでいます。また、以前より、CSR活動を通じて目指す未来社会像のひとつとして「世界に貢献し、尊敬される社会」を掲げており、引き続き、地球温暖化防止や平和構築など、世界が抱える共通の課題を解決する事業に取り組んでまいります。

株式会社三菱総合研究所 代表取締役社長 **大森 京太**

## ■国連グローバル・コンパクトの10原則と本レポート記載内容の対応

10原則	本レポートでの記載箇所
<b>人権</b> 1. 企業はその影響の及ぶ範囲内で国際的に宣言されている人権の擁護を支持し、尊重する。 2. 人権侵害に加担しない。	「目指す社会像」 P7 「コンプライアンス」 P28
<b>労働</b> 3. 組合結成の自由と団体交渉の権利を実効あるものにする。 4. あらゆる形態の強制労働を排除する。 5. 児童労働を実効的に廃止する。 6. 雇用と職業に関する差別を撤廃する。	「ダイバーシティ」 P27
<b>環境</b> 7. 環境問題の予防的なアプローチを支持する。 8. 環境に関して一層の責任を担うためのイニシアチブをとる。 9. 環境にやさしい技術の開発と普及を促進する。	「目指す社会像」 P7 「環境への取り組み」 P30-31
<b>腐敗防止</b> 10. 強要と贈収賄を含むあらゆる形態の腐敗を防止するために取り組む。	「コンプライアンス」 P28



# 日本の活力再生に向けて、 求められるビジョンと 着眼点を考える。

東日本大震災という国難を受け、  
いま私たちは大きな岐路に立たされています。  
日本がひとつになって豊かな未来社会の構築を目指していくうえで、  
そこにはどのような視点と発想が求められ、  
三菱総研が果たすべきは、どのような社会貢献なのでしょう。  
日本の活力再生に向けた着眼点やビジョンについて、  
千葉大学の広井教授と当社の大森社長に  
熱く語り合っていました。

株式会社  
三菱総合研究所  
代表取締役社長

大森京太  
Kyota Omori

千葉大学  
法経学部  
教授

広井良典氏  
Yoshinori Hiroi

対  
談

## 重要な転換点を迎えたいまこそ問われる シンクタンクの価値

**大森** 3月11日に起こった東日本大震災は、まさに国難と呼ぶべき未曾有の災害でした。私どもでも「震災ボランティア支援制度」を設けて社員の自律的な活動をバックアップしたり、岩手県庁に研究員を派遣するなど、多面的な復興支援活動を展開しています。今回の震災を契機に、暮らし方や産業のあり方など、さまざまなものを見つめ直すとする動きが出始めているますが、震災以前からすでに日本の社会全体が大きな曲がり角に差しかかっていたのは事実で、そのことがいっそう明確に見えてきたというべきでしょうか。かつてない転機ということが、震災を機に広く認識されるようになってきたと思います。

**広井** 社会全体が大きな転換点を迎えているというのは、震災以前から世界の学者が指摘していたことです。ノーベル経済学賞を受賞したスティグリッツと、アマルティア・セン、ジャン＝ポール・フィトゥシという学者が共同で発表した『Mismeasuring Our Lives』という報告書があります。日本語に訳すと「私たちの生活を計り間違えている」というユニークな題名で、「なぜGDPは十分に機能しないのか」という副題が付けられていることからわかる通り、GDPが増えれば人々が幸福になれる時代は終焉したという内容なんです。私自身も同じ考えで、生活の質やサステナビリティなど無形の価値が重視される中、GDPやGNPといった包括的な指標では、豊かさや幸福観の未来像を指し示せなくなっています。社会が大きなターニングポイントにある中、

新たな指標や基軸をどう探っていくか。それは三菱総研のようなシンクタンクが担うべき役割でしょうし、その重要度はさらに増していくように思います。

**大森** 表現には気をつけなければならぬと思いますが、私どもから見れば、いまこそシンクタンクの出番だという思いを強くしています。マーケットや景気の予測も私どもの仕事ではありますが、それはいつてみればサイクルの山・谷を見る作業であり、似たようなパターンのサイクルが繰り返されることを前提としたものです。ところがこれだけの構造変化が起きて、しかもそれは戻らない変化とっていいだけに、そういう前提は意味をなしません。たとえば高齢化時代の課題解決策を考えてみても、いくつもの解の可能性があるわけです。その中で想像力を働かせ、持てる知力を結集させながら、未来ビジョンを描き示していくことが、シンクタンクとして今後果たすべき重要な責務であろうと考えています。

**広井** 要するに単一のソリューションでは対応しきれない時代になってきたということでしょうね。こうすればこうなるといった演繹的な方法論が無意味化し、いくつものファクターを組み合わせる社会の行き先を探る、複眼的・複層的な考え方が求められつつあります。非常に難しい時代ですが、別の角度から見るとエキサイティングな分岐点に立っているという捉え方もできるわけで、いよいよ三菱総研の真価が問われるときだといえるのではないのでしょうか。



千葉大学法経学部 教授

広井 良典氏

1961年生まれ。専攻は公共政策および科学哲学。東京大学教養学部卒業。同大学院総合文化研究科修士課程修了。厚生省(現・厚生労働省)勤務、マサチューセッツ工科大学客員研究員等を経て、2003年より現職。『創造的福祉社会』(筑摩書房)『生命の政治学』『グローバル定常型社会』(いずれも岩波書店)等著書多数。



株式会社三菱総合研究所  
代表取締役社長

大森 京太

1948年生まれ。東京大学法学部卒業後、三菱銀行(現・三菱東京UFJ銀行)入行。三菱UFJフィナンシャル・グループ取締役副社長を経て、2010年12月三菱総合研究所代表取締役社長に就任。



## プラチナ社会の幸福観をどう具現化し 豊かな生活モデルを創出できるか

**大森** ご承知の通り、私どもでは2010年に「プラチナ社会研究会」を立ち上げ、高齢化問題や環境問題に対する提言を行うとともに、産官学の連携のもと、理想の未来社会の実現に向けたさまざまなプロジェクトを推進してきました。今回の震災復興計画において、被災地の住環境や雇用の問題、地域コミュニティの再生、あるいは農業や漁業をどう立て直すかという問題など、さまざまなテーマが浮き彫りとなり、最善の案が模索されていますが、その多くは「プラチナ社会研究会」で構想し検討してきた方向性と重なり合います。その意味でも、この研究会の社会的意義を改めて強く感じますし、私どもの研究・提唱してきた課題解決策が、何らかの形で復興支援計画の中に織り込まれる可能性もあるだろうと考えています。ともあれ、これまで机上で練り上げてきたビジョンやアイデアを、もう一步踏み出して、具現化していくべき段階ではないか。思考や構想の域にとどまらず、より具体的な

実践力が試される時期が到来したと受け止めています。

**広井** 少子高齢化が加速する成熟社会の中で問われていくのは、生活の質を高め、幸福を追求していくための、いわば未来生活モデルです。それを率先して提唱してきた「プラチナ社会研究会」の存在価値はきわめて大きいと思いますね。もちろん被災地の現実的な復興活動が最優先事項であることは間違いありませんが、震災の問題だけを独立させて捉えるのではなく、もともと必要視されていた改革をさらに加速させていくんだという認識のもと、長期的なスタンスに立った社会づくりの目線が必要だと思います。

**大森** 日本全体の未来を俯瞰した視点が必要でしょうね。そうした意識もあって、今春、先駆的な環境都市づくりで知られるスウェーデンのSWECO社と業務提携契約を結びました。実際に同社が手がけた都市を視察してきましたが、下水を浄化して水道水に利用するリサイクル

技術や、地域内の燃えるゴミをゴミ発電に、下水汚泥や有機ゴミをバイオ燃料化して公共交通に利用、また高齢者になるべく自力で動けるような公共交通機関網の完備など、高齢化問題、環境問題への細やかな対応ぶりに感心させられました。SWECO社のコンセプトは「ホリスティック・アプローチ」といって、総合的な観点に立った都市計画なんです。そうした考え方を含め、同社との提携により、日本のまちづくりの貴重なヒントとなる発想や手法が数多く学べるものと確信しています。

**広井** 都市計画というと、ともすればハードのみの論議や政策に偏りがちですが、これからはハードとソフト両面からの総合的なアプローチが不可欠だろうと思います。たとえばいま日本で約600万人もの買い物難民が存在するという経済産業省の調査報告が出ています。そこには高齢者の肉体的・健康的な問題のみならず、福祉、経済、IT、流通、交通アクセスなど、複層的な問題点が関わっていて、単にインフラや福祉施設を整備したからといって解決される話ではないと思います。

**大森** 同感です。もうひとつ、私どもでは、日本の地方都市モデルの実現を目指す試みの一環として、長野県の松本市と共同で、国の成長戦略重点事業でもある環境未来都市構想の研究を推進しています。「健康寿命延伸都市構想」というコンセプトを掲げ、総合特区の申請に向けた動きを進めているのですが、「プラチナ社会」を見据えたまちづくりの先鞭を付ける形になればと考えています。



## 地域のアイデンティティを尊重した 自立型の再生プランが求められる時代へ

**広井** 都市政策と福祉政策が分離していることもまた、日本のまちづくりの問題点ではないかと思います。欧州などへ行くと、多くの高齢者がカフェで談笑していたり市場で買い物を楽しんでいる光景を見かけます。翻って日本の場合、まちにおける高齢者の居場所というのは、公園や病院などごく一部に限られる傾向にあります。高齢者がまちの中で豊かな時間を楽しめ、他の世代と交流を図れるような場所が日本でもっと多くあるべきだろうと思います。高齢者の生活や行動の幅が広がることで介護予防にも役立つでしょう。そうした場づくりは福祉施設や医療施設を建てることと同じくらいの価値を持つように思いますね。

**大森** 周囲の人々に依存することなく、高齢者がリタイア後の生活を生き生きと健やかに楽しめるような社会というのは、「プラチナ社会構想」の骨子となるビジョンでもあります。見過ごされがちですが、そこで重要なファクターとなるのは「知の刺激」だと思います。たとえば大学を開放して高齢者が活用できるようにするなど、若い世代の価値観や感性とふれあったり、一緒に何かを作ったりする共有す

る機会が増えれば、それが刺激となって気力や活力が若々しく保て、ひいては心身の健康維持につながるはずです。高齢世代の脳の活性化にも目を向けた、文化的・知的な刺激の伴うコミュニティづくりが今後の課題ではないかと思います。

**広井** 加えて重要になるだろうと思われるのが、ローカルな視点です。グローバル化と並行して、ローカライゼーションの潮流が確実に強まっているように感じます。私の同僚が全国のエネルギー自給率を研究しているのですが、地熱や小水力などの地域内発電によって10%以上の自給率を誇る自治体は何割かあるといえます。エネルギーに限らず、各地域のポテンシャルを最大限に引き出して、ヒト・モノ・カネが地域内で循環するような構造をつくり上げていく。国の活力を底上げする意味でも、そうした「経済の地域内循環」を念頭に置いた、ローカル起点・地域主体の発想がもっと出てきてもいいように感じています。

**大森** 先ほどのSWECO社のまちづくりにおいても、リサイクル技術などを駆使して、電力エネルギーや水道水といった生活資源をできるだけ地域内で賄おうとする自己充足的な知恵が随所に織り込まれています。すべて自給するのは無理にせよ、自立を目指す意識が高まることにより、地域のアイデンティティの共有や熟成という相乗効果も生まれるかもしれませんね。



**広井** 昨年、全国の自治体を対象に地域再生のアンケート調査を行ったのですが、地域の自立意識はとみに高まっているように感じました。とりわけ興味深いのは、地域再生のキーワードとして「愛郷心」という回答が目立ったことです。故郷への強い愛着を持つ学生も増えていますし、地域空洞化が危惧される中、地元志向の強まりは明るい兆しだと思います。ただ各自治体に共通の課題として、地域再生を進めるうえでの基本的なデータベースやフレームが欠けているんですね。地方自治体の仕事を多く手がけてきた三菱総研には、その部分のサポートも期待したいですし、情報やノウハウを長年蓄積してきた強みを生かし、ぜひとも地域アドバイザー的な牽引役を担っていただきたいですね。

**大森** そこも実践に移すべきテーマだと考えています。日本がひとつになるべきいまこそ、三菱総研の総力を惜しみなく結集し、地域の再生、そして日本全体の活力向上のために貢献していきたいと決意を新たにしています。



## 三菱総研グループの経営理念

私たちは、以下のような経営理念を掲げて、自らの強みを生かし  
独創的な知見に基づく企業活動を通じて、社会の発展に貢献することを目指しています。  
すなわち、当グループの経営そのものがCSR経営であり、当グループの企業活動そのものがCSR活動です。

### 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す。

## 経営理念

### 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する。

### 多彩な個性による 総合力の発揮

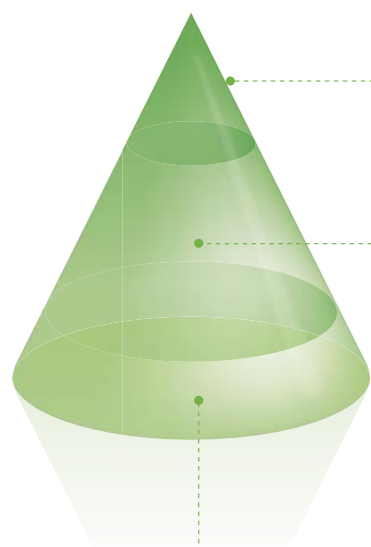
従業員一人ひとりが高度な専門性により  
自己実現を図るとともに、  
多様性に富む個人の力を結集し、  
組織的な総合力を発揮する。

経営理念の実践を通じて、自らの責任を果たすとともに、  
社会、お客様、株主、ビジネス・パートナー（有識者や大学・研究機関、取引先など）、  
従業員（当グループで働くすべての人）などの期待に応えていきます。



## 三菱総研グループの目指す社会像

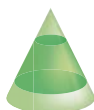
CSR経営・活動を通じて、以下のような未来社会の実現を目指します。



### Vision A

#### 世界に貢献し、尊敬される社会

- 地球環境問題や少子高齢・人口減少などの問題を諸外国に先駆けて解決し、世界にモデルを提示していける社会
- 貧困や紛争、人権侵害、核兵器拡散などの世界的な問題の解決、あるいは、国際的な組織や制度の構築・運営に対して人、技術、知恵、資金などを提供し、積極的に参画・貢献する社会



### Vision B

#### 多様な個性と創意により 持続的発展を遂げる社会

- 多様な個人や企業・組織が、それぞれの特徴と創意を生かした「共創」によって高い価値を生み出し、おのおのが生き生きと活動するとともに、全体が持続的な発展を遂げる社会
- 多様な価値観や文化が尊重され、ニーズに対応した教育や学習の仕組みが定着し、科学技術や情報・知識・英知が効果的に活用され、個と個の絆・つながりを支えるコミュニティや社会的基盤が充実し、官・民や国・地方の適切な役割分担のもとに行財政が効率的に運営される社会



### Vision C

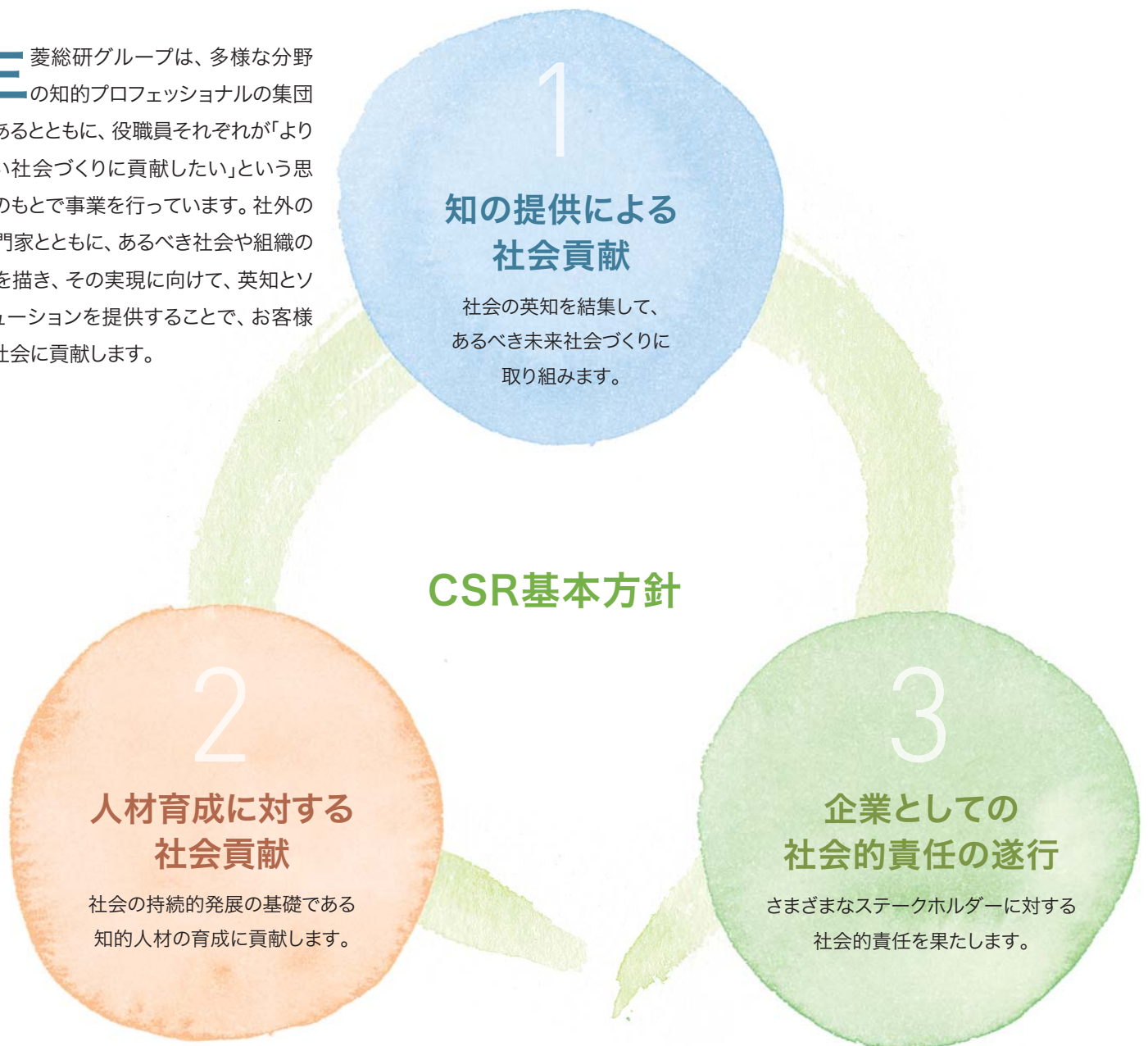
#### 安心して心豊かに暮らせる社会

- 社会の誰もが安心して生活を営み、明るく開放的な家庭を築き、困難な状況に直面しても必要な支援を受けられる社会
- 身近な暮らしから安全保障に至るまで、生命や財産の安全が確保された社会
- 安心・安全な社会基盤のうえで、人々の自由時間の活動が活発に行われ、歴史や文化、伝統が大切にされ、自然環境や生物多様性が保全されるなど、豊かさを享受しながら暮らせる社会

## 三菱総研グループのCSR経営・活動の基本方針

以下の3つの基本方針に基づき、あるべき未来社会の実現に向けた知的貢献活動を行います。

三菱総研グループは、多様な分野の知的プロフェッショナルの集団であるとともに、役職員それぞれが「よりよい社会づくりに貢献したい」という思いのもとで事業を行っています。社外の専門家とともに、あるべき社会や組織の姿を描き、その実現に向けて、英知とソリューションを提供することで、お客様と社会に貢献します。

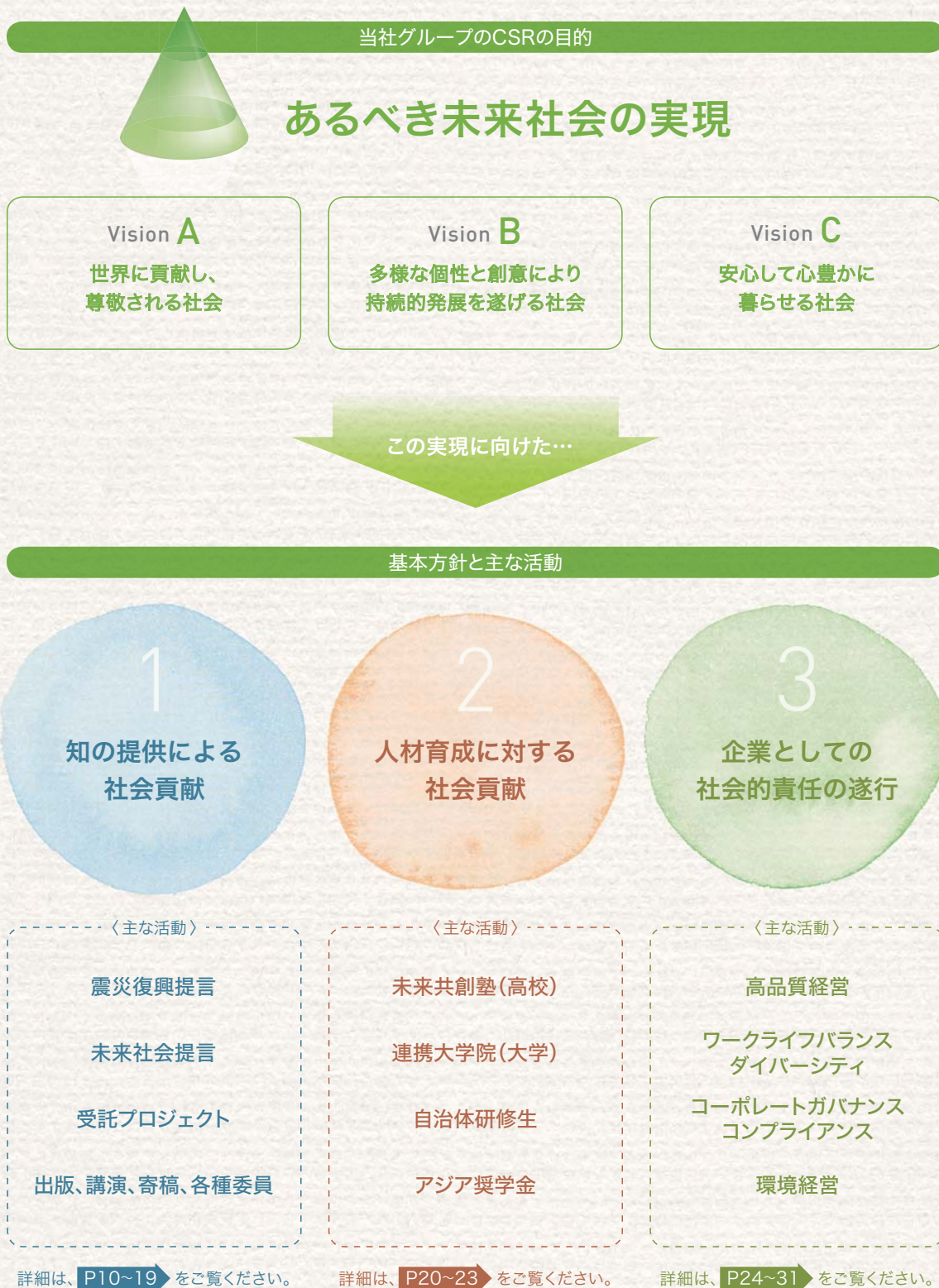


**あ** るべき社会や企業を実現するうえで最も重要なのは「人」です。三菱総研グループには、多様な分野の専門知識を備えた研究員、課題解決のプロフェッショナルが揃っています。個々の社員が蓄積した英知や情報を、知的人材の育成に役立てることで、社会の持続的発展に貢献します。

三菱総研グループが企業活動を行い、企業グループとして存続するためには、さまざまなステークホルダーからの高い信頼が不可欠です。グループ内のルールとガバナンスを適切に構築・運用し、社会、お客様、株主、ビジネス・パートナーなど、当グループと関わりのあるすべてのステークホルダーに対する責任を果たします。



## 三菱総研グループのCSR経営・活動のフレームワーク





## 知の提供による社会貢献

三菱総研グループでは、あるべき未来社会の実現に向けた「知」の提供を社会貢献の柱にしています。

東日本大震災が発生した2011年は、安全・安心社会の構築、被災地域の復興と再建、新たな地域社会の実現など、大震災に関する構想をメインテーマに研究・提言活動を展開しました。「東日本大震災復興への提言」として、新たな日本社会創出への取り組みをご紹介します。

1



## 東日本大震災 復興への提言

# I

## 地域の復興の中に未来への種を埋め込もう。

将来も存続できる新たな生活や産業を創造するために、今後10年ですべきこと

- 提言 1 計画共有による東北ブロックの“一体的”復興、地域間連携の促進
- 提言 2 3年程度を目途に、迅速な市街地再生を
- 提言 3 高齢化・環境問題に対応した、“自立・持続”する未来志向のまちづくり
- 提言 4 ICTによる“絆”の維持と地域・住民参加による既存コミュニティの再生
- 提言 5 「農とエネルギー」の連携や“ものづくり”・環境・観光産業の育成による、産業の再生
- 提言 6 防災情報通信基盤の構築と地域医療の強化により、安全・安心地域の実現
- 提言 7 基幹インフラの“多重化”、まちづくりと連携し、持続と発展のための基礎インフラを構築
- 提言 8 官民のリスク分担適正化による民間参入を加速し、地域を再生

### 将来的に持続・発展できる、 「新しい地域の姿」を創造。

東日本大震災の被災地における復興は、5年後、10年後の未来を見据えて計画的に進めなければなりません。しかも、被災地である東北地方は、人口減少・超高齢化がいち早く顕在化している地域でもあります。そこで三菱総合研究所では、被災地における住と職の確保、産業・市街地・地域コミュニティの再生に織り込むべき視点や実現のための方策を取りまとめました。安全・安心の確保を最優先に取り組みつつ、先進的で持続可能な「新しい地域の姿」を復興に盛り込むこと、そして将来につながる未来の「種」を組み込むことが、何より重要であると考えます。

### 循環し、自立・持続させる 「未来志向のまちづくり」を。

さまざまな課題を抱える被災地では、資源やエネルギーの循環、コミュニティの自立といった、持続するための「未来志向のまちづくり」を推進する必要があります。豊かな海や森林、農業・漁業・林業をはじめとする固有の産業、歴史が育んだ特有の文化、粘り強い人材など、東北地方は他の地域にはない素晴らしい資源に恵まれています。競争力の高い産業の活性化、地域の内外における人・物・経済・エネルギーの循環、そして魅力ある地域コミュニティの自立的運営。新しい考え方に基づいた復旧・復興が、「新しい地域の姿」の実現につながっていきます。

### 「農とエネルギーの ネットワークモデル」を構築・実践。

仮設住宅など生活の基盤が整いつつある被災地では、雇用の早期確保が急がれています。ところが浸水農地の“塩抜き”や漁港の復旧など、被災地域の農業・漁業を再生させるには莫大な時間とコストを要します。そこで、地域資源を活用し、自立した地域産業を創出するために、地域の基幹産業である農業・漁業・森林資源、風力などの自然資源を組み合わせ、「植物工場」やバイオマス利用とつなげた「農とエネルギーのネットワークモデル」を構築・実用化。既存の農業・漁業についても土地利用の集約化や集団化を進めるなど、新たな地域産業を創出するための取り組みがすでに始まっています。



## 東日本大震災 復興への提言 II

# 有事に強いサプライチェーンの構築により、 産業力を強化しよう。

「有事に強いサプライチェーン」に向けて、短期／中長期に実施すべきこと

**提言 1** サプライチェーンに潜むリスクの重要性を認識し、  
サプライチェーン・ガバナンスを導入

**提言 2** 企業・産業の競争力の本質を損なわない、  
サプライチェーンBCPを再構築

**提言 3** 世界標準化へのはたらきかけと、計画的な地域産業基盤の強化

### サプライチェーンの問題を解決し、 日本産業の国際競争力を強化。

東日本大震災では、サプライチェーンが広範囲にわたって寸断されたために、あらゆる産業分野の生産活動が停滞し、国内はもとより海外の産業活動にも深刻な影響をもたらしました。東北地方をはじめとする日本の製造業が、世界的に重要な役割を果たしていることを実感した方も多いのではないでしょうか。この大震災で顕在化した産業活動の課題を正しく把握し、適切な対策をとること、さらには有事におけるサプライチェーンを構築することが、日本の製造業の国際競争力強化につながっていく。震災という貴重な体験に基づいた数々の教訓を、日本から世界へ発信すべきだと考えます。

### 災害時のリスクを十分に認識し、 「有事に強いサプライチェーン」へ。

これまでサプライチェーンの効率化やスピード化を追求してきた産業界において、今回の大震災は有事に強いサプライチェーンを構築する重要性を、改めて認識する契機となりました。平時からサプライチェーン全体の流れ(相互依存関係)とボトルネックを把握しておくこと、併せて有事の際にサプライチェーンを早期に回復する仕組みを構築しておくことが重要だと考えます。サプライチェーン全体を視野に入れたリスク管理を進めるとともに、企業・産業の競争力強化を見据えたサプライチェーンBCP(事業継続計画)を構築・実践することも優先すべき課題といえるでしょう。

### 日本発「有事に強いサプライチェーン」を 世界標準化し、産業競争力を強化。

東日本大震災で明らかになったサプライチェーンの課題は、日本の貴重な教訓として今後に生かす必要があります。これらの経験に基づいて、有事にも強いサプライチェーン・ガバナンスの構築・運用はもちろん、サプライチェーンBCPの策定方法を世界標準として発信することは、未曾有の大震災を経験した日本の責任ではないでしょうか。企業間での、あるいは被災地域と非・被災地域の連携体制およびサプライチェーンの強化は、日本産業の競争力強化にもつながります。この大震災を契機に、日本産業がさらに発展していくことを私たちは信じます。





## 東日本大震災 復興への提言

### III

# 東日本大震災を教訓として 安全・安心社会を再構築しよう。

行政・企業・学界そして一人ひとりが行動すべきこと

● 災害対応力向上のために速やかに実施すべき事項[東日本大震災からの教訓]

**提言 1** 行政は、被災者の生命を守るための「鍵」となる要素を速やかに見直し、改善

**提言 2** 国民一人ひとりが、自ら自分の身を守る「自助」の力を強化

● さらなる安全・安心の追求のための提言[中長期的改善提案]

**提言 3** 行政は、大規模災害時に適切・迅速に対応できる仕組みを再構築

**提言 4** 企業は、あらゆるリスク(可能性)に目を背けず、マネジメント力を強化

**提言 5** 学界は、安全・安心社会を構築するために、新たな総合的学問体系を構築

## 安全・安心できる国と社会を、 “共に”創造していこう。

2011年3月、東北地方を襲った東日本大震災。この未曾有の災害によって多くの尊い命が奪われ、甚大な被害を受けた被災地ではいまなお困難な状況が続いています。今回の震災で、日本人の規律の正しさや辛抱強さが世界中の賞賛を浴びました。しかしその一方で、各省庁、産業・学界といった各専門機関の対応や、個人の防災認識の未熟さが明らかになったことも事実です。三菱総合研究所は、この大震災が日本の防災や安全を見直す大きな契機と捉え、安心して暮らせる日本社会を再構築することを提言。豊かな未来を共に創造する「未来共創」の視点を軸に、新しい国づくりのために重要視すべきことを取りまとめました。

## 「公助」と「自助」の力を強化し、 災害対応力を向上させよう。

まず強化すべきは、個々の災害対応力。災害発生時にも十分活動できるよう、高いレベルまで引き上げておくことが重要です。大規模な避難・受け入れ体制を整え、災害時の医療体制を計画・実践するなど、行政には被災者の安全と生命を守る責任があります。こうした「公助」に加え、国民が自ら自分の身を守る「自助」の強化も忘れてはなりません。日頃から必要物資を備蓄しておく、ライフライン寸断時の対策を家族間で共有しておくなど、一人ひとりの防災認識を高め、確実に備えることが不可欠となります。自分の命は自分で守る。その覚悟と意志が、安全・安心な社会への第一歩となるはずです。

## 行政、企業、学界は、 「やるべきこと」を見極め実行しよう。

次に私たちは、行政、企業、学界のそれぞれが中長期的視点で実施すべき活動を取りまとめました。まず行政は国としての優先順位を明確にし、組織を横断する総合的な安全プランを策定する必要があります。企業は全社経営の視点から、BCPを改善し、マネジメントを強化することが今後ますます重要になるでしょう。あらゆる知見が集約する学界には、専門領域や立場を超えて、被災地域や被災者の安全を守るための研究を行い、それを実践に活用していくことを期待します。より良い日本の社会を次代へとつなぐには、躊躇することなく、それぞれがやるべきことを実行していくことが大切です。

## 震災復興に関連するその他の情報発信

### 提言・レポート

#### ◎三菱総合研究所 東日本大震災後の意識調査(その1)

～災害への対応意識高まる、科学技術災害対策にはより厳しい視線～

#### ◎東日本大震災における首都圏の帰宅困難状況を踏まえた 今後の帰宅困難者対策のあり方

～再現シミュレーションから見えてきた現状と課題～

#### ◎2011年4月の電力調査統計月報から見る震災の影響分析

#### ◎夏の停電回避を確実にするために

～鍵を握る家庭部門の節電行動～

#### ◎夏の電力危機を乗り切るために

～求められる総合的な節電メニューの検討と  
経済活動を活発化させる節電方策～

#### ◎電力危機を乗り切るために今できること

#### ◎2010～2012年度の内外景気見通し (東日本大震災後の改定値)

### コラム

#### ◎リスク管理とBCP

—東日本大震災を受けてリスク管理の本質を再考する  
(Thinking TODAY)

#### ◎原子力の安全確保

(東日本大震災を受けて、防災対策推進と原子力安全確保に向けた提言)

- (1) 住民への放射線の影響に関する情報提供のあり方
- (2) 避難・屋内退避の指示、変更、解除のあり方
- (3) 原子力災害時の緊急時広報のあり方
- (4) 今後の原子力安全のあり方 — 米仏の安全規制行政との比較 —

#### ◎防災対策推進

(東日本大震災を受けて、防災対策推進と原子力安全確保に向けた提言)

- (1) 初動期の情報収集体制の改善提案
- (2) 行政BCPに「リソース指向」と「連携の仕組み」の導入を
- (3) 複合災害のマネジメント
- (4) 繰り返し地震に対する建物の安全・安心モニタリング
- (5) “走り出す”復興と “一歩ずつ歩む”復興
- (6) 東日本大震災を踏まえた今後の震災対策 — 津波から人命を守る —

#### ◎東日本大震災と危機管理・事業継続計画 (先進ビジネスコラム)

- (1) “想定外”と“成否”をどう捉えるか
- (2) 我が国の危機管理のかたち
- (3) 企業としての危機管理
- (4) BCPの前提となるシナリオ思考
- (5) 拠点再配置によるBCPは機能するか
- (6) 危機時に際立つ広報対応の不備

#### ◎日本の大規模災害対策について(東日本大震災を受け) (Thinking TODAY)

#### ◎福島原子力発電所事故に関する提言

(東日本大震災を受けて、防災対策推進と原子力安全確保に向けた提言)

#### ◎ネットにおけるデマ拡散防止のための取り組み (週刊 Take IT Easy)

#### ◎震災後の情報とソフトウェアの還流(週刊 Take IT Easy)

#### ◎復興につながる震災関連サービス(週刊 Take IT Easy)

#### ◎震災とICT(週刊 Take IT Easy)

#### ◎震災対策特集号(転ばぬ先のMRI)

#### ◎気になる今夏の電力供給力(Thinking TODAY)

#### ◎スピード感と整合性、納得感をもって地域の復興を (Thinking TODAY)

### セミナー

#### ◎3.11後のBCP(事業継続計画)

## 三菱総研グループの震災復興への取り組み

# 震災復興に向けて、私たちにできることは何か。 社員一人ひとりが考え、学び、動いています。

三菱総研グループでは、社員の一人ひとりが「世の中を良くしたい」「あるべき社会づくりに貢献したい」という目標を持ちながら、その実現に向けてさまざまな活動を行っています。

東日本大震災でも、「復興に向けて自分たちにできることは何か」を真剣に考え、取り組む社員の姿がありました。

また、耐震性の高い自社データセンターを活用し、お客様の重要な情報システムを守る運用サービスを提供。

一人ひとりの高い意識と実践が、三菱総研グループの資源が、震災復興活動の一助につながっています。

## 1. 震災ボランティア支援制度で ボランティア活動をサポート。

三菱総合研究所では、社員の被災地におけるボランティア活動を支援する「ボランティア支援制度」を設置。これは大災害時の救援活動やボランティア活動に参加する際、長期休暇を取得できる仕組みで、さらに交通費等の助成を行うなど、積極的な支援を行っています。一方で、社内メンバーを募集し土日を利用して被災地に赴くなど、社員それぞれが積極的にボランティアに参加。「被災地の復興に少しでも役立ちたい」という一人ひとりの強い意志から、さまざまな実践と行動が生まれています。

## 2. 被災地での復興要員として 研究員を派遣。

三菱総合研究所には、震災復興について科学的・学際的にアプローチできる専門家が数多く在籍しています。その知見と専門性を生かし、未来を見据えた復興に向けて、あらゆる角度から調査・研究を実施しています。その一環として、岩手県庁に当社社員が復興計画の研究員として出向。現地でさまざまな復興計画を進める一方で、定期的に報告会を開催し、被災地の現状と人々の声を社内にフィードバックしています。また、全社員が共有するイントラネット上の掲示板「たまり場」でも震災関連の議題が多く取り上げられ、つねにディスカッションが繰り返されています。こうした取り組みから震災復興の構想やビジョンが生まれ、被災地での実践につながっています。

## 3. 自社データセンターを活用して、 お客様の業務・節電を支援。

三菱総研DCSが所有する「千葉情報センター」では、平時よりお客様の重要な情報システムをお預かりする運用サービスを提供しています。耐災害性に強く電力供給の安定したデータセンター専用地区にあり、堅牢で耐震性の高いコンピュータ専用ビルとして建築された「千葉情報センター」は、東日本大震災の発生時にも地震の揺れからデータを守り、システムを停止させることなく、安全かつ安定した運用サービスを継続しました。さらに震災直後は、計画停電地域のオフィスに残されていた受発注業務や顧客管理業務といった重要な情報システムを早期にお預かりすることで、お客様の中核業務への影響を軽減し、事業の継続を支援。また、節電要請時においてもお客様のシステムをお預かりし、サーバーームの統廃合やオフィス空調の効率化につなげるなど節電活動の一翼を担いました。三菱総研DCSは今後も「千葉情報センター」のメリットを最大限に活用し、さまざまな角度からお客様の事業を支援していきます。



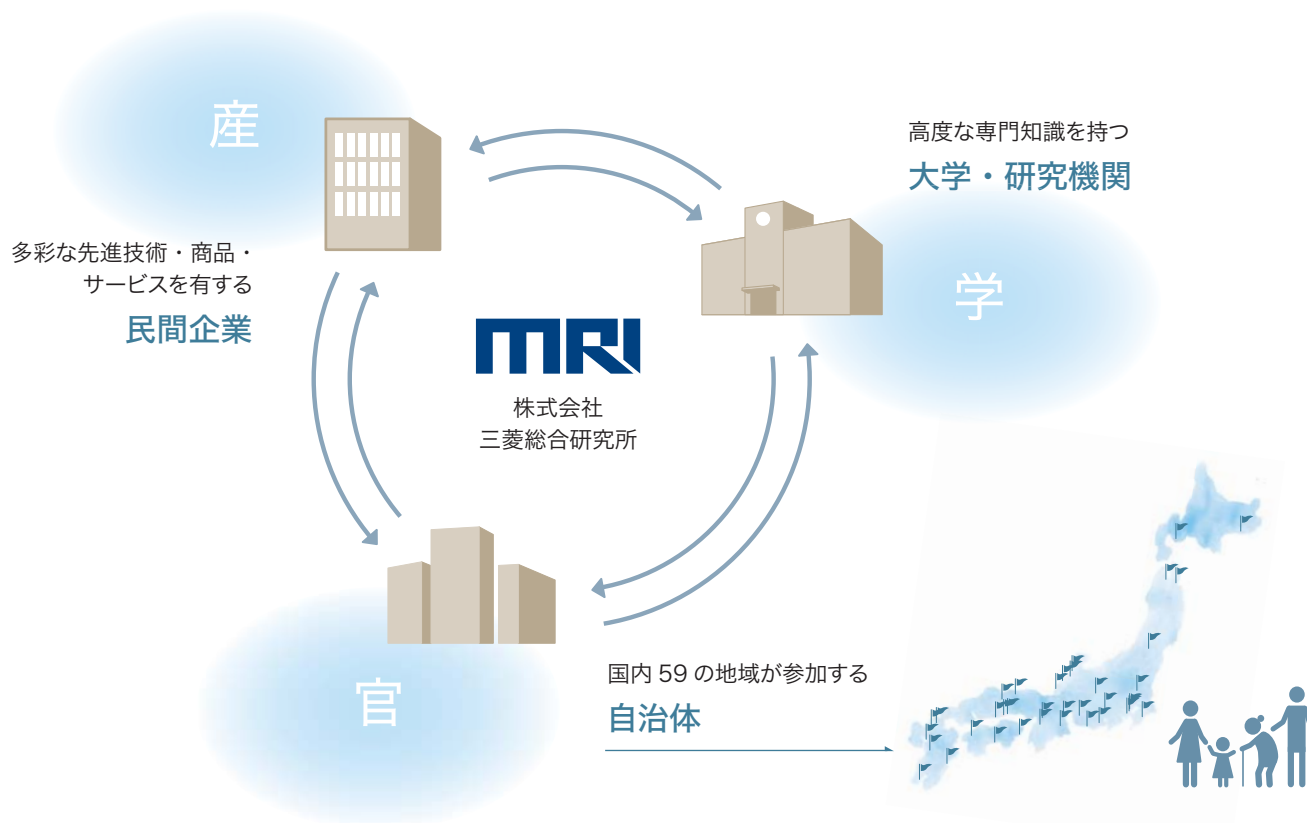
三菱総研DCS  
「千葉情報センター」

屋上自家発電と大型UPS  
による安心な電源設備



# 「プラチナ社会」の構想と実現に向けた取り組み

～世界に対する先進的な社会モデルの提示



## 共創のプラットフォーム

プラチナ社会研究会

超高齢化対応、環境問題、デフレ・需要不足という課題を解決し、人が輝き続けるプラチナ社会の実現を目指し、当社は250の産学官の多様な組織・団体(民間企業132、自治体・大学・研究機関など118)とプラチナ社会研究会の活動を進めています。活動は2年目を迎え、16の分科会で課題解決の仕組みづくりやビジネス開発が活発に行われています。研究会は、最近注目されているコ・クリエーション(共創)のプラットフォームです。新たな価値を生み出す場として期待が高まっています。

## 持続可能なまちづくりに向けて

SWECO社と提携

プラチナ社会が目指す人と環境にやさしく、住み続けたいようなまち。これをいち早く実現している国が、環境都市づくりで世界をリードするスウェーデンです。当社はスウェーデンのまちづくりの中核を担ってきたSWECO社と本年5月に覚書を交わし、今後、持続可能なまちづくりや震災復興で共同の取り組みを進めます。SWECO社のホリスティック・アプローチ(全体的なものの見方)に基づくまちづくり手法は、わが国の各界から大きな注目を集めています。

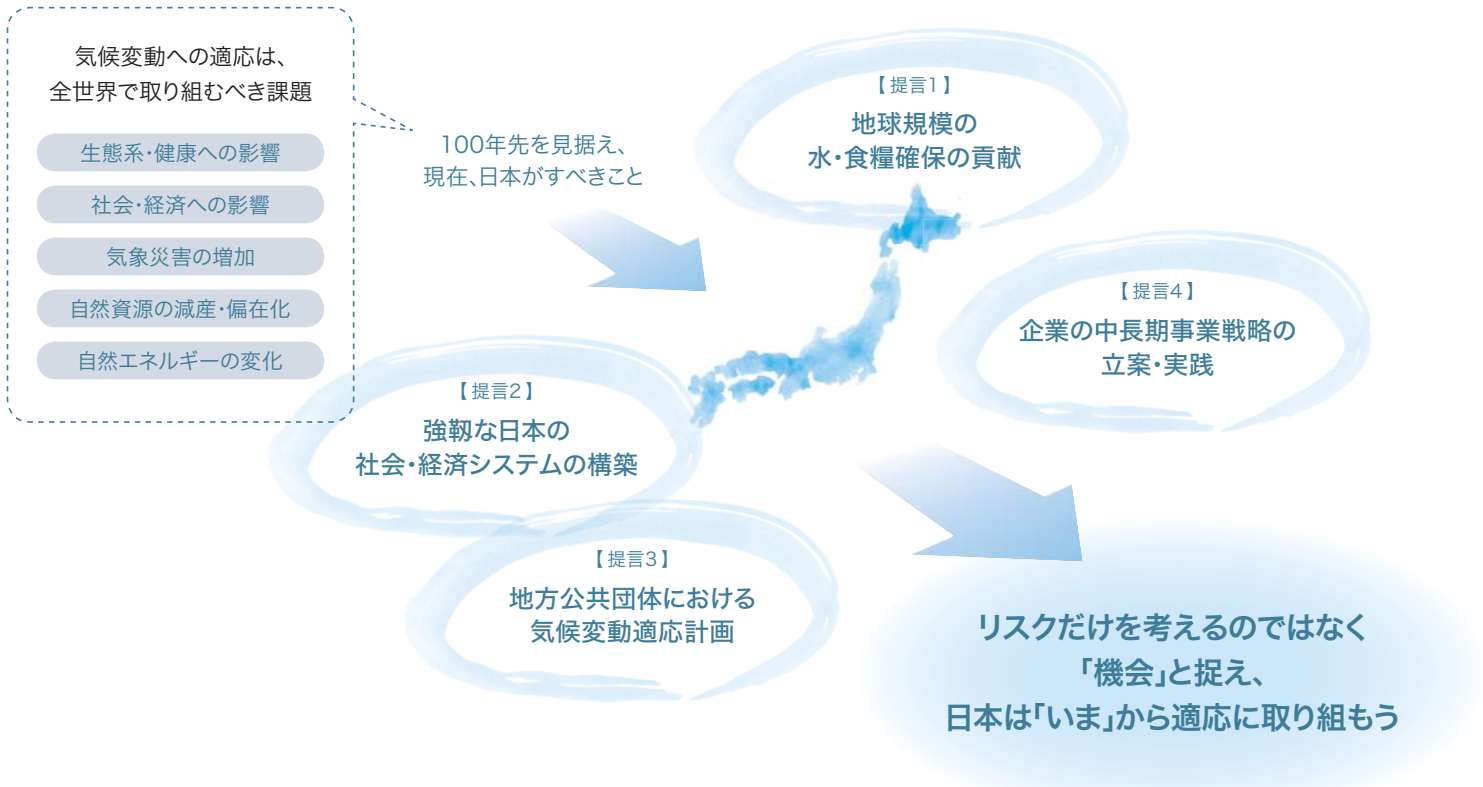
## 松本市環境未来都市を共同提案

思考(Think)と実践(Do)

松本市(長野県)が掲げる健康寿命延伸都市構想に賛同し、当社は松本市の環境未来都市構想(国の新成長戦略重点事業)の共同提案者となりました。松本市の構想はプラチナ社会と理念が共通するところが多く、当社はプラチナ社会研究会に参加する多数の民間企業・研究機関とも協働し、構想の実現に取り組みます。課題解決への構想(Think)と解決策の実践(Do)に共に取り組むことで、シンクタンクの実在意義をさらに高めたいと考えるものです。

# 気候変動を含む社会リスクへの適応戦略

～科学的知見に立脚し、気候変動と調和する社会・経済を構築



## 気候変動は、すでに地球規模のリスク。

IPCC報告書によると、2000年からの100年で地球上の気温上昇は1～4℃、海面上昇は0.2～0.6mにおよぶと予測されています。実際に気温上昇は、日本でのゲリラ豪雨や熱中症の急増、豪州・タイでの水害やロシア熱波など、すでに世界各地にさまざまな異常気象をもたらしています。こうした気候変動は水・生態系・資源・食料・水害・健康といった自然由来の現象に影響を与えるだけでなく、社会・経済への影響も甚大です。私たちが将来にわたり社会・経済を発展的に持続していくためには、こうした地球規模のリスクに備える必要があるのです。

## 世界各地によって異なる気候変動の影響。

今後、気候変動は世界各地にどのような影響をもたらすのでしょうか。途上国の多い【低緯度帯】では、島嶼部の水没や資源不足が心配され、人口増加による飢餓や紛争の要因になりかねません。先進国が集中する【中緯度帯】では気象災害、水不足による経済への影響が懸念される一方で、北極圏を中心とした【高緯度帯】では世界の食糧庫としての資源開発が期待されています。このことから、気候変動は全世界で取り組むべき問題であること、また、決して遠い将来の問題ではなく“現在”から適応していく必要があることがわかります。

## 日本でも100年先を見据えた適応が必要。

英国・ロンドンの水害対策やアメリカの水資源確保など、欧米各国はすでに気候変動への適応に着手しています。気象災害の多発国である日本も遅れることなく、100年先を見据えた適応に現在から取り組むべきではないでしょうか。また、気候変動を「機会」と捉え、企業にとっては高緯度帯の資源開発や適応策への投資、日本の技術力活用の機会であり、地域では長期視点に立った地域社会再生を行うチャンスでもあります。こうしたことを踏まえ、私たちは科学的知見に基づき、現時点で最善と考えられる適応戦略の実践に向けた推進・研究を進めています。

## 情報発信活動

### 出版

研究員の研究成果などを、出版・発行を通して情報発信しています。今期は三菱総合研究所著として、1月に『フロネシス 05 エコと経済の新しい関係』を、8月に『06 消費のニューノーマル』を発刊しました。その他、『C言語によるスーパーLinuxプログラミング』『図解新エネルギー早わかり』『先読み「情報脳」の鍛え方』などを上梓しました。

### 総合未来読本『フロネシス』



05

05：エコと経済の新しい関係（2011年1月発行）



06

06：消費のニューノーマル（2011年8月発行）

『フロネシス』は、1冊1テーマの総合未来読本です。豊富なデータに基づきながら、リアルな未来を探ります。世の中を良くしていきたいと感じている「知的市民」に、考えるヒントを提供いたします。「フロネシス」は、古代ギリシアの哲学者アリストテレスの提唱した概念で、実践的な「知」を意味します。

### コラム

公式サイトには、研究員が自らの専門分野や関心領域について書き下ろしたコラムを掲載し、当社の知識創造活動の成果を広く社会にお伝えしています。

Thinking TODAY <http://www.mri.co.jp/NEWS/column/thinking/index.html>

MRI Eco. Weekly <http://www.mri.co.jp/NEWS/column/eco/index.html>

連載コラム <http://www.mri.co.jp/NEWS/column/SERIAL/index.html>

週刊 Take IT Easy <http://easy.mri.co.jp/>

### ■連載コラムの主なラインアップ

#### 転ばぬ先のMRI

【担当：公共ソリューション本部】

技術の進歩や製品・サービスの変容が急速に進んでいるITについて、お客様視点からわかりやすく読み解きます。

#### ニューノーマル時代のマーケティング再考

【担当：未来情報解析センター】

顧客を「個客」に、さらに消費者を「生活者」と捉え直すことにより実現できるニューノーマル時代のマーケティング。そこにつながるヒントを提供します。

#### 先進ビジネスコラム

【担当：先進ビジネス推進本部】

これからのビジネスに欠かせない、危機管理や金融技術の応用、それに環境配慮といった先進的なマネジメントについて、具体例を交えながらご紹介します。



## 講演・寄稿など

三菱総合研究所では、プレスリリース、講演、取材インタビュー、寄稿、テレビ・ラジオ出演等、さまざまな媒体を通じて情報発信を行っています。たとえば3月11日の東日本大震災発生時の「首都圏での帰宅困難者シミュレーション」に関するリリースは、大きな反響を呼び、NHK、民放各社、日経新聞、朝日新聞等、数多くのメディアに取り上げられました。

### ■講演・寄稿などの実施状況

講演	470件
新聞・雑誌などへの寄稿	197件
テレビ・ラジオ出演	43件
プレスリリース	52件

### ■「帰宅困難者シミュレーション」を取り上げた主なメディア

〈2011年6月7日〉NHKラジオ —————  
「私も一言！ 夕方ニュース」  
〈2011年8月30日〉日本経済新聞 —————  
『減災の基本「備え」「逃げる」 自助・共助の精神でソフト対策を地道に』  
〈2011年8月31日〉朝日新聞 —————  
「社説＝あす防災の日 3.11大都市の教訓は」



講演会の様子

## 報道機関とのテーマ別意見交換会の定期開催

このほか報道機関の方とのテーマ別意見交換会を月例開催し、情報の提供、リレーションの強化を図っています。毎回、時事性の高い、注目されるテーマを選定し、前半は研究員のプレゼンテーション、後半は質疑応答という構成で実施しています。この意見交換会をきっかけとした取材や記事掲載を通じ、社会へ情報発信を行っています。

### ■主な意見交換会のテーマ

- ◎「日本のものづくり産業は世界市場で勝てるのか！  
～急がれる、ものづくりのプロセス規格への対応～」
- ◎「COP16の行方と日本への影響」
- ◎「日本が目指す社会像 豊かさを問う！」
- ◎「東日本大震災の経済・産業への影響」
- ◎「シミュレーション結果から見てきた今後の首都圏帰宅困難者対策」
- ◎「東日本大震災被害からの復興に関する提言」
- ◎「大規模サイバー攻撃の実態と政府・企業の対策の方向性」
- ◎「スペースシャトル後の宇宙開発」
- ◎「生産拠点としての魅力が高まるカンボジア」



意見交換会の様子

## 各種委員

研究員が、国際的な委員会や国・自治体・財界・学会等の各種委員会・研究会の委員・メンバーとして、社会における知的活動に参画・貢献しています。

### ■委員就任の状況

学会における委員就任	21件
その他の委員会などにおける委員就任	172件

## 人材育成に対する社会貢献

三菱総研グループでは、蓄積した知見や研究成果に基づき、  
学びの機会を提供するなど、未来社会の実現を担う知的人材の育成に貢献します。  
高校生、大学・大学院生、自治体職員、アジアからの留学生などを対象に、  
多様な活動を展開しています。

2

## 高校生のための未来共創塾

### 〔未来共創塾とは?〕

三菱総合研究所では、“知による社会貢献活動”のひとつとして「高校生のための未来共創塾」(以下、未来共創塾)を2008年9月期から開催しています。未来共創塾は、次代を担う高校生が夢のある未来社会を描くためのお手伝いをしたいとの発想から生まれました。シンクタンクらしいお手伝いとは何か?—それは生徒と研究員とが議論する場を用意することでした。そこで、未来共創塾では研究員が一方向的に話す通常のセミナー形式を最小限にとどめ、生徒自らが積極的に考え、発言する少人数のグループディスカッションを軸に進めています。



ワークショップ形式による実施風景



### 〔開催実績〕

2011年9月期は、3校合わせて約750名の生徒が参加しました。今期も地域貢献という観点から、当社の本社所在地である東京都千代田区の千代田区立九段中等教育学校と共立女子中学高等学校の2校において学校関係者の全面的協力を得て開催しました。

### ■2011年9月期の未来共創塾 開催状況

学校名(対象学年)	開催日	テーマ
長崎県立島原高等学校 (2年生4名)	2010.12.9	「格差社会」を考える
(中高一貫校) 千代田区立九段中等教育学校	(高校1年生全員)	2010.10.22 卒業研究の書き方 第1回
		2011.2.18 卒業研究の書き方 第2回
	(中学2年生全員)	2011.6.24 福祉教育(高齢者)
	(中学1年生全員)	2011.7.8 環境教育
共立女子中学 高等学校 (中高一貫高、 中学3年生～高校3年生)	2011.7.26	日本の「まち」を考える
	2011.7.27	21世紀、宇宙時代の到来
	2011.7.28	地域と食・食文化
	2011.7.29	これからのモビリティ(移動)を考える

### 〔関係者の声〕

#### 〈生徒の声〉

今日は、今までと違い、具体的な例をもとに自分たちには何ができるか濃い内容で話しあうことができた。教えてもらったというより自分たちで答えを見いだすことができてよかった。／現在進行の問題についてグループワークをして発表するという経験はあまりないことなので、参加してよかった。／これからの未来を担う私達がいろいろ考えて未来をつくりあげるには、様々な人たちと意見交換し、共有していくことが大切だとわかった。これから先、世の中大変なことも増えると思うが、着実に未来を予測し、変えていく戦力になりたいと思った。／これまで専門の方に直接質問する機会がなかったので、とても楽しかった。／実際の会社で考えることができたので、真剣に考えることができ、とても臨場感があった。／これからの自分を考えるきっかけになった。

#### 〈教員の声〉

企業を訪問するということだけでもよい経験になったと思います。／生徒達からは、進路を考える上で大変参考になったとの感想が多く、今後の高校生活をより有意義に過ごせるものと確信しています。／講義+グループワークの形が学びにとって最適でした。

### 〔今後の展開〕

未来共創塾は、現代社会を支える科学技術や情報技術などの幅広い知識と、現代社会が抱えるさまざまな課題に高校生がふれる良いきっかけとなっています。三菱総合研究所は、次代を担う学生が自ら学び・探求することの大切さを知る機会として、今後も継続して実施してまいります。



## アジア・リサーチフェロー・スカラーシップ

三菱総合研究所では、2010年4月より、アジア諸国の高度人材育成を支援するため、日本の大学院に在籍するアジア(ASEAN10カ国およびインド)からの留学生を対象に「三菱総研アジア・リサーチフェロー・スカラーシップ」制度を行っています。アジア諸国から日本の大学院修士課程・博士課程に私費留学している学生に支援を行うことで、将来母国と日本との懸け橋となって国際社会で活躍する優秀な人材、また21世紀のアジアのリーダーとなる人材の育成を目指しています。(1)学業に対する意欲や優秀性はもちろんのこと、(2)異文化への理解やコミュニケーション能力、(3)あるべき未来社会づくりに貢献する熱意や能力に優れている人材を対象とし、本年度はベトナム(1名)、マレーシア(1名)、タイ(1名)の計3名を奨学生として採用しました。奨学金の支給期間は1年です。その間当社社員との交流やインターンシップなどにも参加いただいています。

今後も、三菱総研グループは三菱総研アジア・リサーチフェロー・スカラーシップを通じて

- 今後の世界経済の成長センターとしてのアジアにおける高度人材育成支援
- 人口減少下での日本の成長を支えるアジア人材の確保・定着の支援
- アジアにおけるMRIの知的ファン育成、プレゼンス向上、人的ネットワーク形成

に重点を置き活動を推進してまいります。



左から、一橋大学／サラピロム・カームビーさん(タイ)、慶應義塾大学／シティラハマ・ビンティ・アイトさん(マレーシア)、東京工業大学／ファン・ティエン・タインさん(ベトナム)



### 奨学生メッセージ

シティラハマ・ビンティ・アイト さん

慶應義塾大学大学院 理工学研究科  
総合デザイン工学専攻 博士課程3年

三菱総研アジア・リサーチフェロー・スカラーシップ奨学生に選ばれ、大変光栄に思っております。特に、サマーインターンシップ中に所属した海外事業研究センターでは、三菱総合研究所のプロジェクトが途上国の発展に貢献していることを実感いたしました。私は現在、慶應義塾大学大学院博士課程で半導体デバイスの微細化に伴う高性能化や低消費電力が実現できる半導体デバイス製造の研究を行っています。日本での経験・知識を生かし、将来は母国であるマレーシアの学生たちに最先端技術を教えるのが夢です。また、環境にやさしい製品の開発に取り組みたいと考えており、いつか、母国の経済を支えるエコ製品の開発に携わりたいと思っています。



### 奨学生メッセージ

ファン・ティエン・タイン さん

東京工業大学大学院 総合理工学研究科  
物理電子システム創造専攻 修士課程1年

三菱総研アジア・リサーチフェロー・スカラーシップ奨学生に選ばれ、大変光栄に思っております。奨学生としての自覚を持つと同時に、研究者としてさらに応用性の高い研究を目指しています。私は現在、東京工業大学大学院において「MIM(金属-誘電体-金属)構造を用いた液晶セル光双安定素子、光スイッチへの応用」という研究を行っています。具体的には、M-LC-M(金属-液晶-金属)という構造の作製方法を検討しており、より応答速度の速い光スイッチを開発することが目標です。また、大学院での研究に加え、母国ベトナムに必要とされる知識を先進国である日本の社会から吸収し、帰国後は大学教授として若い世代を育てていきたいと考えております。

## インターンシップ

各大学からの連携要望に応えるかたちで、連携協定を結んだ大学をはじめとする多くの大学から毎年二十数人を受け入れ、社員の指導のもと、実際の調査研究プロジェクトを通じた生きた研修を行っています。



### インターンシップ生感想

**安斎 英悟** (あんざい ひでのり) さん  
東北大学 工学部 建築・社会環境工学科  
水環境デザインコース3年

今回私は「アジアの水環境に関する基礎情報収集整理」という業務に携わりました。作業を通して、日常生活において生命を脅かすほどの水問題が起こっている国があること、日本のような水利用ができる生活は世界から見ると少数派であることを痛感しました。そのうえ、現在の私の研究は「人の命を救う」ことにつながるのだと気付きました。また、実際に働いている研究員の方と話し、考え、他のインターン生と関わったことで、教室の授業だけでは決して得られない経験をすることができました。それは、私の将来に対する考え方を変え、人生の糧となりました。今回、三菱総合研究所で有意義な経験ができて良かったと、心から思います。



### インターンシップ生感想

**齋藤 周** (さいとう あまね) さん  
大阪大学大学院 経済学研究科  
政策専攻 修士課程1年

今回のインターンシップへの参加を通して、自分がどのような仕事に就きたいか、どのような人と一緒に働きたいかを具体的にイメージできるようになりました。プログラムでは、ビジネスソリューション本部に受け入れていただき、チームを組んで企業の中期経営計画について情報の収集・分析業務を行いました。私は、シンクタンクの分析業務は整えられたデータをもとに高度な統計的手法を用いるものだと考えていました。しかし今回の業務では、膨大なデータの収集を一から行い、分析でもシンプルな手法が用いられることになりました。最初は慣れない作業で、なかなか効率が上がりませんでしたが、社員の方々から丁寧なサポートをいただいたことや、チームの連携が進んだことで、最後まで作業をやり遂げることができました。ビジネスソリューション本部では基礎的な作業やチームワークの大切さを学ぶことができました。今後は就職活動や研究活動にこの経験を生かしていきたいと思います。

## 大学教育などへの協力

連携協定を結んだ大学へ、社員を客員教授として派遣しています。また、連携大学以外にも数多くの大学で社員が講義を担当し、大学教育に貢献しています。

### 連携大学院など (連携開始年順)

一橋大学大学院／北陸先端科学技術大学院大学／大阪大学大学院／  
横浜国立大学大学院／早稲田大学スポーツ科学部(寄附講座)

### 非常勤講師 (『全国学校総覧』掲載順)

筑波大学／東京大学／東京大学大学院／東京工業大学／東京農工大学／  
名古屋大学／大阪大学／大阪大学大学院／島根大学／  
北陸先端科学技術大学院大学／はこだて未来大学／青森公立大学／  
新潟県立大学／産業技術大学院大学／慶應義塾大学／慶應義塾大学大学院／  
聖路加看護大学／東京都市大学／東京農業大学／日本大学大学院／  
明治大学専門職大学院／早稲田大学／関西学院大学／産業医科大学

## 自治体など研修生の受け入れ

地方公共団体等の若手職員を研修生として毎年受け入れていきます。1983年に開始して以来、約50の地方公共団体等から延べ391名の研修生を受け入れてきました。研修プログラムとしてシンクタンクの現場でのOJT、社内外のセミナー参加、自主企画の勉強会、自主研究を実施しています。自主研究では研究員の指導のもと、テーマ設定、調査分析、報告書作成まですべてを研修生が行います。2011年度は下記の3テーマで研究が実施され、10月に派遣元職員や研修生OB・OGを招いて成果発表会が開催されました。

### 2011年度研修生の自主研究テーマ

- ・『World Heritage In JAPAN』  
— 遺産保全と観光 —
- ・『日本酒蔵元に関する事例調査』  
— 蔵元が存続するためには —
- ・『フィルムコミッションはじめました』  
— 地域活性化に生かすために —



自主研究成果発表会

## 企業としての社会的責任の遂行

三菱総研グループは、社会の一員として、  
社会、お客様、株主、ビジネス・パートナー、従業員など、  
さまざまなステークホルダーに対する責任を果たします。  
また、そのために必要な社内の仕組みを構築し、的確に運用します。

3



## Ⅰ ステークホルダーに対する責任

三菱総研グループでは、

- ◆各種法令を遵守するとともに、社会的規範も尊重した企業活動を行っています。
- ◆人権を尊重し、差別的取り扱いや性的嫌がらせを行いません。
- ◆反社会的勢力には、毅然とした態度で臨み、いっさいの関係を遮断しています。
- ◆企業活動を通じて入手した機密情報・個人情報を適切に管理し、保護を徹底しています。
- ◆第三者の知的財産権(著作権・特許権など)を適切に取り扱っています。
- ◆会計・税務処理を関係法令に従って適正に行い、企業活動の成果を社会に還元しています。
- ◆経営に関する情報を適時・適切に開示し、株式の不正な取引(インサイダー取引)を行いません。
- ◆社会の持続的発展を目指して、地球環境に配慮した企業活動を行います(P30・31参照)。

### 1 社会に対して

- 東日本大震災の発生により、安全・安心社会の構築、被災地域の復興と再建、新たな地域社会の実現など、「東日本大震災復興への提言」を発表しました(P11・12・13参照)。
- 長期的視点からわが国の豊かな国づくりなどを提言する未来社会提言活動として、「プラチナ社会」の構想と実現に向けた「プラチナ社会研究会」の取り組み、また科学的知見に立脚したわが国の気候変動戦略を提示した「気候変動を含む社会リスクへの適応戦略」の2つの提言テーマを発表しました(P16・17参照)。
- 未来を担う世代の人材育成への貢献として「高校生のための未来共創塾」を開催し、3校、約750名の中・高生に参加していただきました(P21参照)。

### 2 お客様に対して

- 業務プロセスの改善を図り、多様で高度な専門性に基づく総合力を発揮し、創造的で高品質な成果物により、お客様の高いご満足を得られるように努めています。

三菱総合研究所では、継続的な品質向上を図るため、原則としてすべてのプロジェクトを対象として「お客様満足度調査」を実施しています。お客様満足度は向上してきており、ご満足いただいているお客様はここ数年で98%になっていますが、100%には至っておりません。このため、引き続きお客様のニーズを確実に把握し、課題を解決し、お客様に安心していただけるプロジェクト遂行管理を徹底するため、「お客様相談窓口」を各部門に設置するなど、すべてのお客様にご満足いただけるよう努力を続けています。また、お客様から高い評価をいただいたプロジェクトは、三菱総研DCSと合同で「エクセレント・プロジェクト表彰」を実施して優れた点を共有し、グループ全体の品質向上を図っています。

- 情報管理・機密保持を徹底し、お客様からお預かりした情報を適切に管理しています。
- 全社のリスクを評価して能動的に未然防止を図るとともに、リスク予兆の管理による早期の危機対応や災害時の円滑な事業復旧を推進し、お客様への影響を最小限にとどめるよう努力しています。

### 3 株主・投資家に対して

#### 適時・適切な情報開示

- 株主・投資家の皆様をはじめとするあらゆるステークホルダーに対し、「適時、適正、公正かつ公平に重要情報の開示を行うこと」を基本方針に、適時・適切な情報開示を行っています。

#### 〈情報開示の基本原則〉

1. 適時性：情報の開示は、重要情報が発生した後、適時かつ遅延なく行います。
2. 適正性：情報の開示は、事実即して適正に行います。
3. 公正性：情報の開示は、重要情報が当社にとって有利か不利かを問わず、取引所の適時開示関係規則を遵守して行います。
4. 公平性：情報の開示は、株主や投資家などの利害関係者に対して平等に行います。

#### 株主の皆様とのコミュニケーションの充実

- 2010年12月、第41回定時株主総会を開催しました。当日は約100名の方にご出席をいただき、ナレーション入りの事業報告映像等を使い、わかりやすい事業報告に努めるとともに、株主の皆様のご質問に経営陣自らがご回答申し上げました。株主総会当日の結果につきましては、タイムリーに、かつ公平に情報を縦覧いただけるよう、即日、当社ホームページに掲載しました。



株主通信 Vol.4

- また、株主通信を年2回発行し、業績の報告や事業活動・未来社会提言等を紹介するとともに、株主アンケートを実施し、株主の皆様とのコミュニケーションに努めています。2010年12月に発行した株主通信Vol.3に同封した株主アンケートには、1,100名を超える多数の皆様よりご回答をいただきました。

#### IR活動

- 株主・投資家向けのIR活動では、情報開示の基本原則に基づき、事業活動、経営戦略、業績動向などへの理解をいっそう深めていただくため、有用な情報について、積極的に、わかりやすく説明することに努めています。
- 機関投資家・アナリストの皆様を対象とした決算説明会を、半期に1回、本決算と第2四半期決算時(中間決算)に開催しています。決算説明会では、代表取締役社長による業績などに関する説明に加え、当社グループの事業をよりよくご理解いただくため、事業部門の研究員によるプロジェクト事例の紹介を行いました。さらに年間を通じて個別取材への対応や定期的な投資家訪問を行っています。
- 三菱総合研究所ホームページに「投資家情報」のページを設置しています。適時開示資料、決算短信、決算説明資料、有価証券報告書、アニュアルレポートなどの各種資料を即日掲載し、多くの株主・投資家の皆様が必要な情報を手軽に入手できるように努めています。

### 4 ビジネス・パートナーに対して

- お客様や社会の期待に応えるため、当グループ内だけでなくさまざまな取引先や専門家の知識や知恵を結集して、より高い価値の実現を目指しています。
- 高い成果を実現するため、ISO9001の品質マネジメントシステムに基づいた取引先の品質評価を実施し、より優れた取引先の発掘とその取引先との協業による成果品質の向上に努めました。
- 三菱総合研究所では官公庁プロジェクトでの調査業務を多数実施していますが、その調査手段となるアンケート調査・分析の品

質を高めるため、子会社の育成を図るとともに優れた取引先との協業を促進しました。また、従来よりソリューション事業の発展に注力していますが、子会社の三菱総研DCSとも協力して、高度なITソリューション事業にも注力できる取引先の開拓と品質向上を推進しました。

- お客様や社会の期待に応えるためにはコンプライアンスこそすべての事業の基盤と考え、下請代金支払遅延等防止法、個人情報保護法等に基づいた適時・適正な取引を推進しました。

## 5 従業員・家族に対して

- 「多彩な個性による総合力の発揮」の経営理念のもと、社員一人ひとりの人権を尊重し、多彩な人材が生き生きと働く制度・就業環境の整備、運用を進めました。

### 社員の能力開発支援

全社集合研修のほかに、社員が自ら行う能力開発や社会人大学院通学を支援する補助制度、休暇制度などを運用し、自己実現に向けた活動を支援しています。

### ダイバーシティの推進

性別、年齢などを問わず、多彩な社員が働きやすい制度・就業環境の整備を進めるとともに、シニア、障がい者、外国人の採用を進めています。また、社員一人ひとりを尊重する、人権啓発の活動を行っています。併せて、ハラスメントの防止に向け、マニュアル整備、専用の相談窓口の設置などの取り組みを行っています。

### 心身の健康増進とゆとり向上に向けた取り組み

全社を挙げて計画的な業務遂行を進めるとともに、ゆとり創出キャンペーンを実施して休暇取得促進などを進めました。さらに、産業医や提携医療機関と連携しながら社員の心身の健康増進のための施策を実施し、特にメンタルヘルスについては管理職の意識と対応力の向上を図りました。

- 仕事と家庭を調和させ、相乗作用による好循環を狙いとして、ワークライフバランスの取り組みを進めています。少子高齢化への対応として、第2子以降誕生時の育児支援金の支給、子が満9歳の4月末日を迎えるまでの育児勤務制度、制度利用者による情報交換会、出産・育児ハンドブック作成、

在宅勤務制度など、世の中に先駆けて仕事と家庭の両立のための制度を整備、運用しています。育児休職制度・育児勤務制度は対象となる女性社員はほぼ100%が利用し、男性社員の利用も増加しています。こうした取り組みが認められ、三菱総合研究所、三菱総研DCSともに「次世代育成支援対策推進法に基づく基準適合一般事業主」として東京労働局長の認定を受けました。

- 三菱総合研究所では、社会貢献活動を支援するために、社員がNPO法人など公益を目的とする法人や被災地支援などのために寄付を行った場合に、会社も同額の寄付を行う「マッチング寄付制度」を運用しています。また三菱総研DCSでは、「ボランティア休暇制度」(年3日間)を設け、社員の社会貢献活動を支援してきましたが、本年は、三菱総合研究所でも、東日本大震災の被災地でボランティア活動を行う社員に対して、休暇付与と費用補助の支援を実施しました。

- 三菱総研DCSでは、身近で誰でも参加できる社会貢献活動として、2007年8月より「職場献血」を毎年2回実施しており、2011年8月までに9回行いました。社員だけでなく、パートナーの方にも協力いただき、延べ614名が献血を実施しています。



職場献血の様様

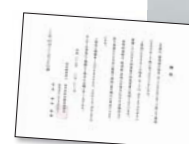
### 使用済み切手・プリペイドカード／書き損じ葉書の収集活動

三菱総研DCSでは、2002年より「使用済み切手」や「プリペイドカード」を収集し、社会福祉団体にお届けしています。これらは業者によって換金され、地域の福祉事業に役立てられています。

また、2009年からは、書き損じ葉書・未使用葉書の収集を行っており、「空飛ぶ車いす」へ寄贈しています。「空飛ぶ車いす」は、日本の工業高校生が再生した車いすをアジアの子どもたちにプレゼントする活動で、寄贈した葉書は、その輸送の費用のために利用されます。



集められた使用済み切手・プリペイドカード



お礼状



葉書回収BOX



## 社会的責任を果たすための仕組み

### コーポレートガバナンス

公明正大な企業活動を通じて、社会・顧客および株主の皆様の期待に応えるため、透明で実効性の高いコーポレートガバナンス体制を構築しています。取締役の半数、監査役の過半数を社外から登用することで、社外の視点を積極的に経営に生かしています。また、これら法定の機関・制度に加えて、下図に示すように重要な業務執行については事前に各種委員会に諮問を行うなど、コーポレートガバナンスの持続的な改善・強化が可能な内部統制システムを構築しています。

### コンプライアンス・リスク管理

コンプライアンスを経営の最重要課題と考え、「行動規準」を制定してグループ全体で趣旨を共有するとともに、外部通報先を含む内部通報制度を構築して、コンプライアンスに反する行為を発見した社員には通報を義務づけるなど、コンプライアンスの実践に注力しています。

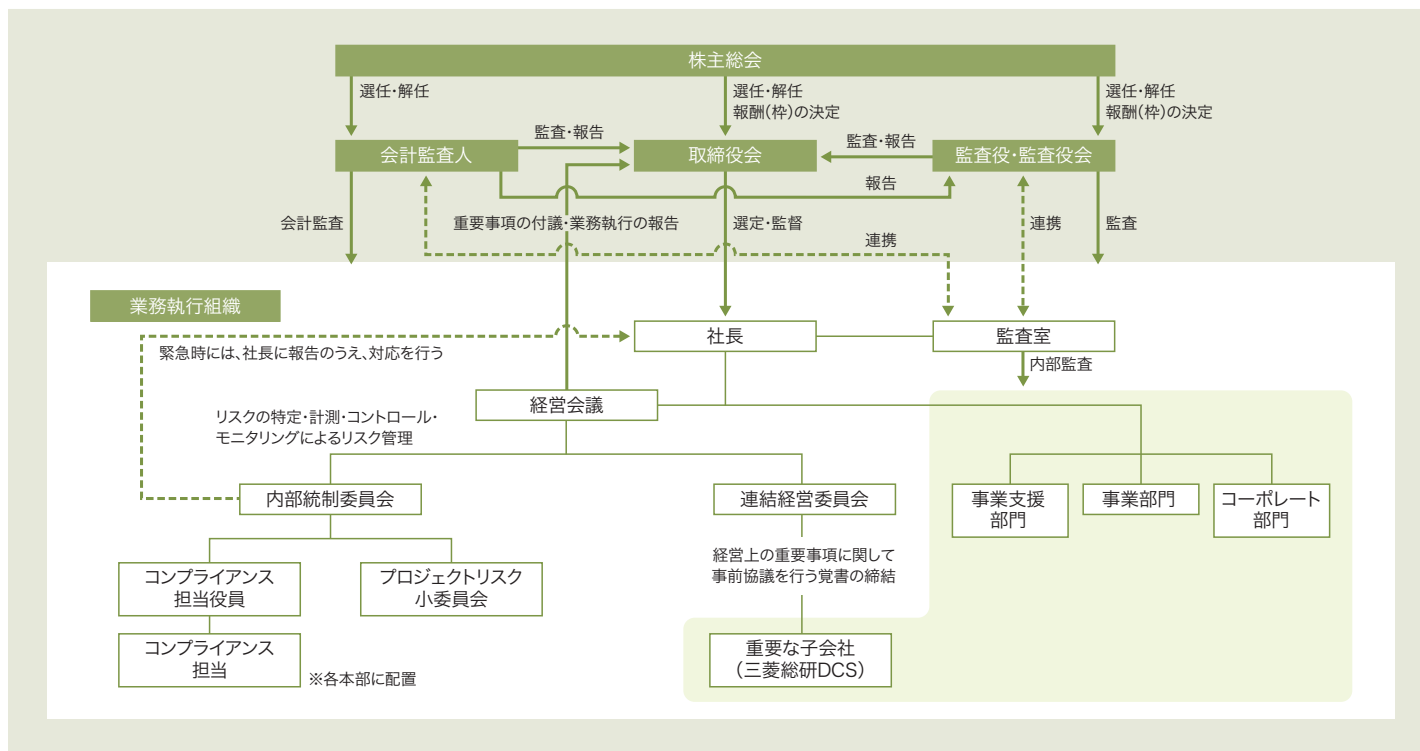
一方、総合リスク管理システム(Advanced Risk Management

System)を構築し、社長以下、全社一丸となって能動的なリスク管理と危機管理に取り組んでいます。具体的には、品質管理などの個別のマネジメントに加えて、リスク評価に基づく能動的なリスク管理やリスク予兆を迅速に把握して対応するリスクモニタリングなどをグループ内で展開しています。また、事業継続マネジメント(Business Continuity Management)も実施しており、東日本大震災などの災害発生時の初動対応から事業復旧などを円滑に推進できる体制づくりを進めています。

### IT ガバナンス・情報セキュリティ

情報を創造する企業として、情報の適切な取り扱いと活用、およびセキュリティの確保が、企業活動の根幹をなすものと考え、ITガバナンス体制を構築しています。最高情報責任者を任命し、情報システムの企画、整備、運用などを統制し、ITシステムの高度化、情報セキュリティ・事業継続性確保などの観点から、種々の対策を実施しています。施策として、電子媒体の搬出入の統制、各種業務情報の暗号化等の施策実施と継続的改善、ならびに社内教育を実施しています。

■内部統制体制図



## 経営マネジメントシステム（個人情報保護、品質、環境）

### 3つのマネジメントシステム

三菱総合研究所は、CSR経営の基盤である経営マネジメントシステムとして、個人情報保護マネジメントシステム(PMS)、品質マネジメントシステム(QMS)、環境マネジメントシステム(EMS)を運用しています。これら3つのシステムによりコンプライアンス、お客様満足度の向上、業務改善、生産性向上、パフォーマンスの向上、社会貢献などの視点で業務管理を行っています。三菱総合研究所が受託する毎年約2,000件のプロジェクトでは、アンケート調査や委員会運営、セミナー開催など個人情報を扱う機会も多くあり、個人情報の適切な取り扱いおよび管理を実施しています。また、プロジェクト遂行プロセスの適切な管理やナレッジシェアリングなどにより、サービスや成果品の品質の向上を図っております。ITソリューション事業については、CMMI※に基づいた開発プロセスの標準化・定着による品質向上活動にも取り組んでおります。そして、お客様に環境へ配慮した提案をすることを通じて持続可能な社会づくり、環境負荷の軽減に貢献する取り組みを実施しています。

※CMMI(Capability Maturity Model Integration)：

米国カーネギーメロン大学ソフトウェア工学研究所で開発された、ソフトウェア開発プロセスの評価・改善のための国際標準的なモデル。2008年には三菱総合研究所(ソリューション部門)と三菱総研DCS(カード開発部および東北DCSシステム第二部、金融開発部、ソリューション開発部)においてCMMIに基づく評定を実施し、「組織として安定的に一定水準の品質が提供できる開発能力を有している」成熟度レベル3を達成していると評価されました。

### この1年の主な運用状況

PMSでは、子会社(エム・アール・アイ ビジネス、エム・アール・アイ リサーチアソシエイツ、エム・アール・アイ スタッフサービス)がPマークを取得しており、三菱総合研究所とともに適切な運用・管理を実施しています。QMSでは、組織的な遂行管理の徹底と専門性の向上などにより品質向上を図っています。EMSでは、プロジェクト遂行における環境配慮の推進、エコキャップ運動などの社会貢献活動への参加や執務室における省エネルギー対策の実施により環境経営を推進しています。

### システム改善の仕組み

それぞれのマネジメントシステムの高度化や業務改善を議論する場として、業務プロセス改革小委員会を設置し、毎月開催しています。また、四半期ごとに各マネジメントシステムの運用状況を点検し、この委員会に報告しています。毎期末には、マネジメントレビューを実施し、システムを継続的に改善するとともに、来期の計画を策定しています。

### 意識向上のための取り組み

マネジメントシステムの有効性を高めるためには、社員のマネジメントシステムに対する理解と実践が不可欠です。三菱総合研究所では、全社一斉のeラーニング、新入社員やキャリア入社者、プロジェクトリーダーなどへの階層別研修により、基本的な確認事項、システムの変更点、社会動向などを学習し、意識の向上を図っています。

#### 〈個人情報保護方針〉

1. 個人情報の管理
2. 個人情報の取得および利用
3. 個人情報の提供
4. 個人情報の外部委託
5. 個人情報の安全対策
6. 個人情報の苦情・相談への対応
7. 個人情報の取扱いに関する法令、国が定める指針、その他の規範の遵守
8. 個人情報保護マネジメントシステムの継続的改善

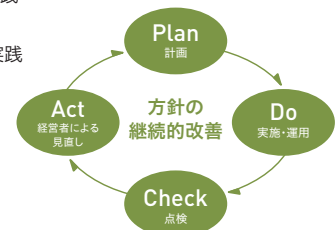
#### 〈品質方針〉

1. 三菱総合研究所の業務は顧客事業の発展に貢献してはじめて価値を持つと認識します。
2. 顧客ニーズを的確に把握するため、潜在ニーズの発掘に努めます。
3. 顧客ニーズに応える品質を提供するよう自律的な品質向上活動を行ないます。
4. 品質マネジメントシステムを構築し、その有効性を継続的に改善します。

#### 〈環境方針〉

環境問題に関する調査・研究の先駆的な実績を生かし、全社一体となって事業活動における環境負荷軽減に努め、持続可能な社会づくりへの知的貢献を行います。

1. 持続可能な社会に向けての経営の実践
2. 業務活動における環境影響の軽減
3. 地球環境保全に向けた社会貢献の実践
4. 法規制などの遵守
5. 従業員などの参加による環境貢献
6. 継続的改善



## 環境への取り組み

## 環境活動の取り組み方針

三菱総研グループは、地球環境の保全に向けて、シンクタンクを中核とするグループ総合力を生かした先進的な環境に関する提言を積極的に発信するとともに、環境に貢献する活動を実践しています。持続可能な社会づくりに貢献する製品・サービスを拡充し、事業の拡大を通じて地球環境保全に貢献するとともに、グループ各社社員の環境貢献活動への積極的な参加によって、企業価値の向上を目指します。

## 1年間の主な動き

### 本社移転に際しての環境負荷の低減

三菱総合研究所は、2010年10月に本社を大手町から永田町に移転しました。移転時にはリユース、リサイクルの推進、省エネ輸送車両の利用等を通じて廃棄物とCO<sub>2</sub>の排出量を削減しました。移転後のビルは環境性能が高く、移転前に比べて電気使用量を25%削減しています。また、社員の節電意識向上のため、毎時の電気使用量の「見える化システム」を導入しました。

### 三菱総研グループ全体への環境マネジメントシステムの拡大

環境活動をグループ全体に広げるため、三菱総研DCSの千葉情報センターへのISO14001の認証拡大を進めています。2011年4月から千葉情報センターをグループの環境マネジメントシステムの管理対象とし、来期の認証取得を目指しています。

### 夏期の節電対策の実施

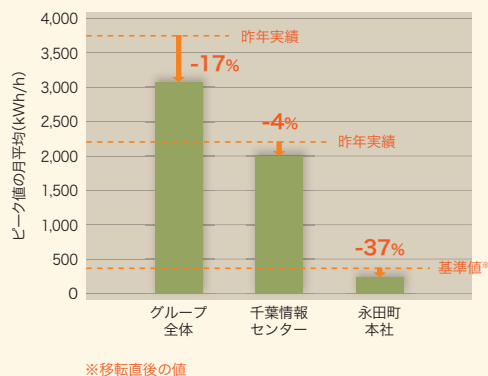
三菱総研グループは、東日本大震災後の節電に対する社会的要請に応えるため、社員の働きやすさに配慮しつつ大きな効果を実現することを目指して科学的、体系的な取り組みを進めました。グループ全体として夏期の15%のピークカットを目標としたさまざまな節電対策を実施し、7月から9月までの平均では17%のピークカットを実現して目標を達成しました。

特に、永田町の三菱総合研究所本社は、2010年秋に環境性能の高いビルへの移転により電気使用量を25%削減しましたが、ここからさらに40%のピークカットを目標とし、社員一丸となって対応しました。電気使用量の「見える化システム」により、区画ごとの照明とコンセントについて1時間ごとのピーク値を実測し、イントラネットに掲載して社員に対策の実施成果を周知しました。7月から9月までの実績は平均で37%のピークカットとなり、概ね目標を達成することができました。

### 環境情報の発信

多くの研究員の社会に対する提言や課題提起を三菱総合研究所のホームページ※に継続して掲載し、社外への情報発信を行いました。2010年10月に名古屋で開催された生物多様性条約締約国会議(COP10)や、2010年11月にメキシコで開催された気候変動枠組条約締約国会議(COP16)に関する内容を中心に、環境問題全般の対策や地球温暖化防止に関するコラムを数多く掲載しました。特に「生物多様性」については、新しい取り組みとし

■2011年夏期の節電対策実施結果  
(7月から9月の平均)





て、社内各部署のさまざまな分野の研究員が連携して提言を行う特集を連載しました。

※MRI Eco.Weekly (<http://www.mri.co.jp/NEWS/column/eco/index.html>)

### 環境貢献活動への参加

今期もペットボトルのキャップを集めて世界の子どもたちにワクチンを届ける「エコキャップ運動(NPO法人エコキャップ推進協会主催)」に参加しました。グループ全体で約45万個のキャップを回収し、子どもたちへポリオワクチン560人分を贈ることができました。また「ステナイBOOK運動」を継続的に実施しています。不要となった書籍を社員が持ち寄り、南アジアのストリートチルドレンへの支援活動等を実施しているNPO法人シャプラニールに寄付しました。

### 社内での環境意識向上の啓発活動

#### 〈講演会の開催〉

今後の提言や社内の連携体制構築に役立てるため、三菱総研グループ各社社員向けに「生物多様性とこれからの社会」と題する講演会を開催しました。2010年10月に名古屋で開催された生物多様性条約締約国会議(COP10)の成果と、2011年からの活動となる「国連生物多様性の10年」に関して、今後の課題や三菱総研グループが果たすべき役割について活発な議論を行いました。

#### 〈環境に関するプロジェクト表彰〉

社員の環境意識をいっそう向上し、本来業務における環境配慮の取り組みを促進するため、顧客満足度の高いプロジェクトを対象に、特に環境配慮の取り組みが優れているものを選定し、環境プロジェクト賞として表彰しています。

今期は以下の4件を表彰しました。

- ◎航空交通管制情報処理システム設計
- ◎地域エネルギーマネジメントシステム標準化等調査
- ◎グリーンタウンマネジメント検討調査
- ◎住宅用太陽光発電システム普及促進調査

## 環境パフォーマンス

### CO<sub>2</sub>排出量

三菱総研グループのCO<sub>2</sub>排出量は、2010年9月期と比較して513t(5.4%)減少しました。また、単位面積当たりのCO<sub>2</sub>排出量は4.6t/m<sup>2</sup>(2.5%)の減少となりました。

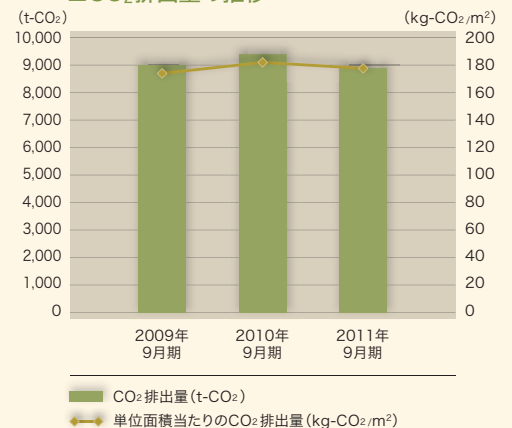
### 業務改善による環境負荷の軽減

三菱総研グループは、業務プロセスの改善によって継続的に省エネルギー・省資源を推進しています。千葉情報センターを除くグループ全体では、2010年9月期と比較して単位面積当たりの電気使用量を18%削減することができました。一方、千葉情報センターの事業拡大に伴い、グループ全体では0.8%の増加となりました。なお、1人当たりの紙使用量は、2010年9月期比で13%削減することができました。



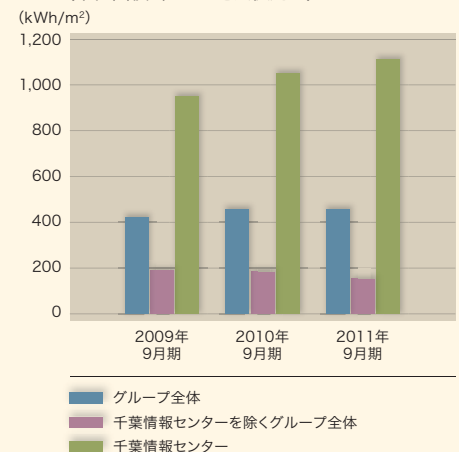
講演会の様子

### CO<sub>2</sub>排出量の推移



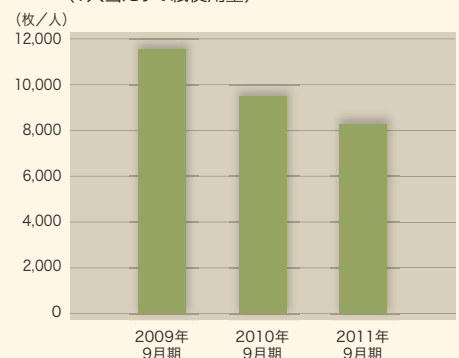
### 電気使用量の推移

(単位面積当たりの電気使用量)



### 紙使用量の推移

(1人当たりの紙使用量)



## ステークホルダーとのコミュニケーション

三菱総研グループでは、多様なステークホルダーに対してさまざまな方法でコミュニケーションを図り、CSR経営・活動の説明責任を果たすとともに、ステークホルダーの要望や期待を把握し、CSR経営・活動の改善を行っています。

具体的には、以下の方法により、コミュニケーションを図りました。

分 類	コミュニケーションの方法	社 会	お客様	株主・投資家	ビジネス・パートナー	従業員・家族
計画ビジョン	3ヵ年ローリングプラン					●
報告書	CSR報告書	●	●	●	●	●
	事業報告		●	●		
定期刊行物	フロネシス（2009年10月創刊）	●	●	●		
	自治体チャンネル	●	●			
	所報	●	●			
インターネット	公式サイト	●	●	●	●	●
会合	株主総会			●		
	決算説明会（2011年11月開催）			●		
	MRI・DCSフォーラム		●			
	セミナー	●	●			
	会社説明会	●		●		
アンケート	お客様満足度調査		●			

## 〈三菱総研グループの業績概況〉

●2011年9月期決算概要 2011年9月期における三菱総研グループの連結決算の概況は、下記の通りです。



※2009年9月期は記念配当5円を含む  
※2010年9月期は記念配当10円を含む

### ●連結貸借対照表

[2011年9月30日現在]

(単位: 百万円)  
百万円未満は切り捨て

流動資産	31,890
固定資産	21,295
有形固定資産	9,122
無形固定資産	2,506
投資その他の資産	9,667
<b>資産合計</b>	<b>53,185</b>
流動負債	10,256
固定負債	7,562
<b>負債合計</b>	<b>17,819</b>
株主資本	29,817
資本金	6,336
資本剰余金	4,851
利益剰余金	18,630
その他の包括利益累計額	118
少数株主持分	5,430
<b>純資産合計</b>	<b>35,366</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>53,185</b>

### ●連結損益計算書

[2010年10月1日～2011年9月30日]

(単位: 百万円)  
百万円未満は切り捨て

<b>売上高</b>	<b>72,503</b>
売上原価	58,549
売上総利益	13,953
販売費及び一般管理費	11,416
<b>営業利益</b>	<b>2,537</b>
営業外収益	393
営業外費用	24
<b>経常利益</b>	<b>2,905</b>
特別利益	34
特別損失	589
税金等調整前当期純利益	2,350
法人税等合計	913
少数株主利益	181
<b>当期純利益</b>	<b>1,255</b>

### ●連結キャッシュフロー

[2010年10月1日～2011年9月30日]

(単位: 百万円)  
百万円未満は切り捨て

営業活動によるキャッシュフロー	4,247
投資活動によるキャッシュフロー	△ 1,889
財務活動によるキャッシュフロー	△ 1,124
現金及び現金同等物の増減額	1,232
現金及び現金同等物の期首残高	12,263
現金及び現金同等物の期末残高	13,496