

2015年 9月期

三菱総研 グループ レポート



【経営理念】

英知と情報に基づき社会に貢献します。

公明正大な企業活動を推進します。

多彩な個性による総合力を発揮します。

■情報開示を補完する関連媒体のご紹介



ホームページ「投資家情報」
www.mri.co.jp/ir/index.html



株主向け報告書
www.mri.co.jp/ir/financial/report.html



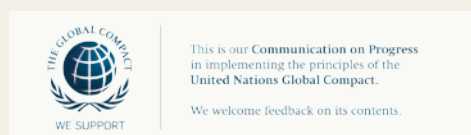
ホームページ「CSR・環境活動」
www.mri.co.jp/company/csr/index.html

【編集方針・将来の見通しに関する注意事項】

本レポートは、2015年9月期の業績および今後の経営戦略に関する情報の提供を目的とするものであると同時に、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るためのものです。こうした目的のもと、ステークホルダー（社会・お客さま・株主・社員など）の皆さまとのコミュニケーションツールとして発行いたします。

また、本レポートは当社が発行する有価証券の投資勧誘を目的としたものではなく、何らかの保証・約束をするものではありません。本レポートに記載されている意見や見通しは、レポート作成時点における当社の見解であり、その情報の正確性および完全性を保証または約束するものではありません。このため将来の業績は当社の見込みとは異なる可能性があります。

国連グローバル・コンパクトへの参画



当社グループは、CSR基本方針として、「知の提供による社会貢献」、「人材育成に対する社会貢献」、「企業としての社会的責任の遂行」の三つを掲げていることに加え、企業の社会的責任の国際規格であるISO26000に配慮するなど、CSRのグローバル・スタンダードも意識して、CSR経営を推進しています。

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GC原則および国連の持続可能な開発目標（SDGs）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。

トップメッセージ	2
----------	---

1 三菱総研グループとは

アウトライン	5
沿革	6
事業展開	8
組織紹介	10
財務・非財務ハイライト	12

2 社会・お客さまへの価値提供

経営戦略・事業戦略	15
価値創造プロセス	20
三菱総研DCS株式会社	30
CSR基本方針	32
人材育成による貢献	33
社会貢献・環境	34

3 価値提供を支える基盤

コーポレートガバナンス	37
役員一覧	38
三菱総研グループの人材育成	44
品質向上への取り組み	45
ステークホルダーに対する責任	46
財務データ	49
会社概要・株式の状況	55



三菱総研グループは、未来共創の志で、
社会とお客さまの課題を
解決してまいります



三菱総合研究所は、創業以来「独立」「学際」「未来志向」を基本理念として掲げてきました。

三菱総研グループは、これを受け継ぎ、総合シンクタンクのフロントランナーとして、
シンクタンク・コンサルティングとITサービス事業を展開しています。

国の政策や企業戦略の立案・設計からその実現に至るまで、
幅広い専門分野における多彩なプロフェッショナルの総合力により、ワンストップで課題を解決してまいります。

昨今のグローバル化進展とめざましい技術革新は、
これまで経験したことのない速さで複雑な課題の解決を迫ると同時に新たな解決の糸口ももたらしています。
なかでもICTの目覚ましい進展は、さまざまな分野で破壊的ともいえる、未曾有のイノベーションを生み出しています。
当社グループは、このように大きな環境変化に対し、構造的・科学的な分析に基づいて、
未来のあるべき姿を展望・俯瞰し、的確なソリューションを提供することを目指します。
そうしたなかで、従来の「Think(構想する)」から「Think & Act(構想し、実現する)」へ自己変革を図り、
目指すべき未来社会像の実現を支援することで、お客さまとともに新しい価値を創造してまいります。

いま、世界は幾多の難題に直面し、軋みを立てながら歴史の転換点を迎えているように見えます。
一方で、混沌のなかから、新しい秩序、価値が立ち上がってくるのは、歴史が示すとおりです。
わが国においても、2020年には東京でオリンピック・パラリンピックが開催されます。
そして、この年に、三菱総合研究所は創立50周年を迎えます。
当社グループは、2020年を節目の年としつつも、その先へと続く未来を見据えて、
持続的で豊かな社会の発展に貢献してまいります。

三菱総研グループは、お客さまとともに輝く未来を創る「未来共創」の志を保ち、
公明正大に社会的責任を果たしつつ、「人と組織の持続的な成長」を目指してまいります。
皆さまにおかれましても、引き続きご支援・ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

2016年4月

株式会社三菱総合研究所
代表取締役社長

大森京子

1



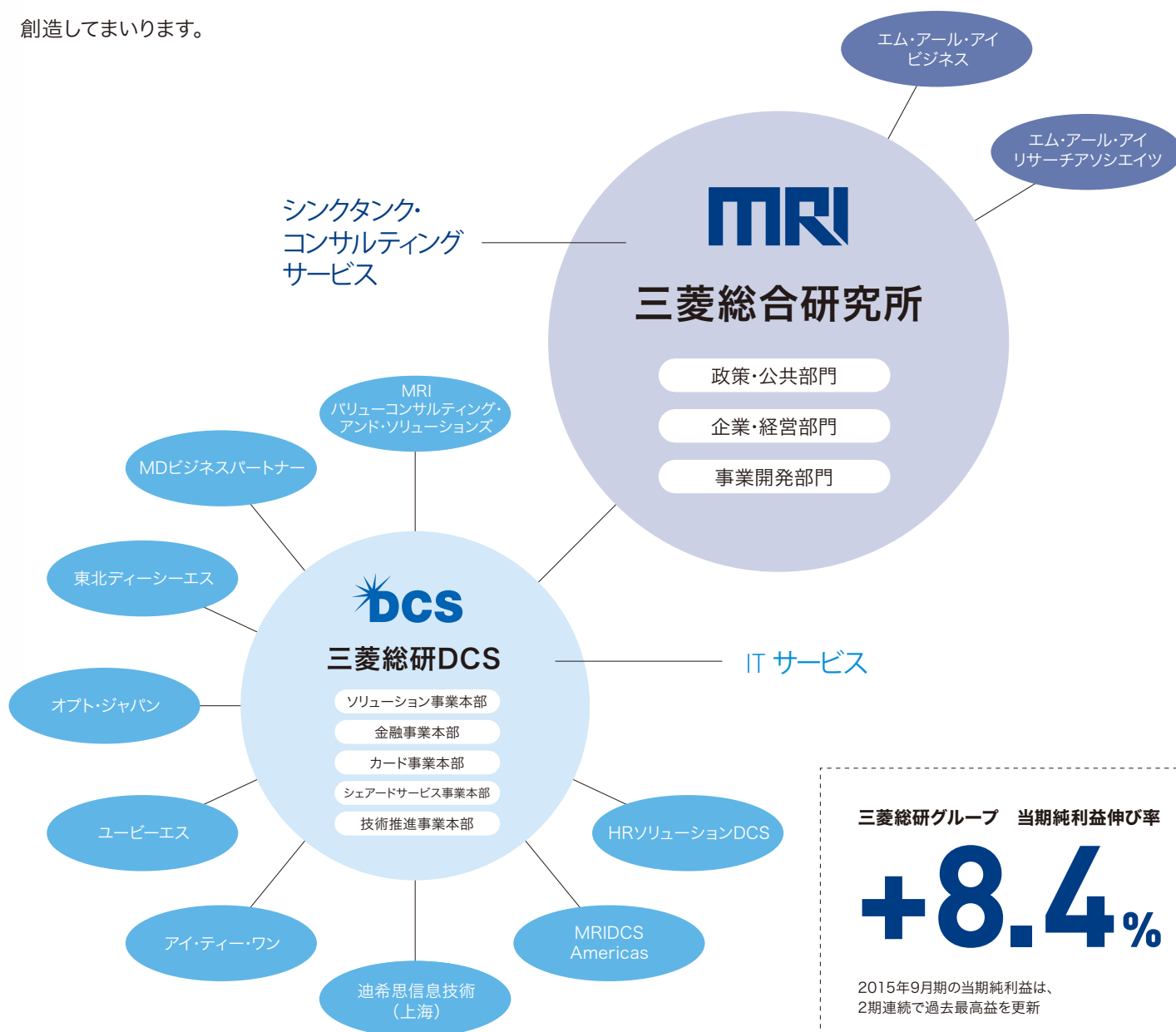
三菱総研グループとは

【三菱総研グループの企業概要】

アウトライン

わが国屈指の総合シンクタンクである三菱総合研究所は、経済、企業経営から社会・公共、科学技術分野まで幅広い領域で常に時代の羅針盤たる役割を担ってきました。ICTのトータルソリューションを提供する三菱総研DCSをはじめとした三菱総研グループの連携により、豊かな未来を創造してまいります。

三菱総合研究所の年間プロジェクト件数
約 **1,800** 件



三菱総研グループ 当期純利益伸び率

+8.4%

2015年9月期の当期純利益は、2期連続で過去最高益を更新

三菱総研グループ ROE

9.9%

2015年9月期の自己資本当期純利益率は、前期比0.2ポイント向上

三菱総研DCSの給与人事サービス受託数



約 **400,000** 人

三菱総研DCSが提供する給与人事サービス「PROSRV(プロサーブ)」の利用者は全国約2,000事業所・40万人

沿革

三菱総合研究所は、1970年に三菱創業100周年記念事業として、技術経済情報センター（科学技術）・三菱原子力工業総合計算センター（コンピューター）・三菱経済研究所（経営・経済）を母体に設立。以来、経済・社会・公共・科学技術分野からICT分野まで幅広い領域での実績を重ね、常に時代の羅針盤たる役割を担ってきました。現在では、調査・研究・分析予測・制度設計や、経営戦略・ICT活用戦略立案を行うシンクタンク・コンサルティングサービスと、システム開発、運用・保守、アウトソーシングまでの一貫したサービスを提供するITサービスとの連携により、総合シンクタンクとして確固たる評価をいただいています。

1970年代

シンクタンク機能を 日本に導入・定着 科学技術に軸足を置いた 事業展開を始動

- 三菱創業100周年記念事業として設立
- 世界的視野による政策提言を開始（日米欧シンクタンク共同研究実施）
- マクロ経済に関する常設マルチクライアント・プロジェクト開始
- 世界食糧需給モデル、船舶需給モデルの開発
- 米国航空宇宙開発の大型線形構造解析プログラム(NASTRAN)の導入・活用
- 米国商務省全米科学技術情報サービス局(NTIS)の総代理店として情報サービスを提供
- ダイヤモンドコンピューターサービス（現三菱総研DCS）設立

受託研究を基に研究開発を進め、実体経済分析のスキルに計量経済的手法を融合(1973)

1980年代

国内外の発展につながる 重要プロジェクトに関与 高度情報化社会の到来を 先取りした事業を展開

- システム トウエンティ・ワン(現エム・アール・アイリサーチアソシエイツ)を設立、ソフトウェアの開発および関連調査・分析事業を拡大
- エム・アール・アイ キャリアスタッフ(現MDビジネスパートナー)を設立し、調査補助作業などに関わる人材派遣事業を開始
- 世界公共投資資金(GIF)の設立を提唱し、参画
- スエズ運河経営管理システム設計計画調査など大型国際協力プロジェクトに参画
- 空港整備関連、整備新幹線関連プロジェクトに参画、国土基盤整備に貢献
- CRAY社製スーパーコンピューター国内初導入
- 人工知能・エキスパートシステムの研究開発

スエズ運河の拡張、運営、運行情量予測などのシステム設計、職員教育などを実施(1978-81)

1990年代

国内外の 急速な変化に対応し 多様な領域で 課題解決を推進

- 実証研究を行う先端科学研究所を設置
- 地球環境研究センター、安全工学研究センターを設置
- インターネット会員事業開始
- ITS(高度道路交通システム)の推進など社会資本整備の新たな課題への取り組み
- 地球温暖化対策関連政策に関する調査・研究を実施
- 新エネルギー・省エネルギービジョンの策定
- 地震被害想定調査、防災制度設計・防災計画策定調査を実施
- 宇宙ダイヤモンド合成実験の実施
- 地球観測衛星データ利用システムの開発支援
- 政府系機関の業務革新・システム調達支援
- ダイヤモンドコンピューターサービス、千葉情報センター開設

地盤地質、建築、都市計画、危険物など理工系の高度で幅広い専門性を結集してシミュレーションを実施



2000年代

未来社会の 共創へ 新たな歩みを開始

- 三菱総研DCSに資本参加
- 東京証券取引所市場第2部に株式上場
- ビジネスソリューション事業本部を設置、ソリューション事業を本格的に開始
- ERP(企業の基幹業務システム)事業の強化を目的にMRIバリューコンサルティングを設立(三菱電機インフォメーションシステムズとの合併)
- 規制緩和と民間ビジネス機会の検討(パブリックビジネス研究会の運営)など、新たな社会制度設計への提言
- 次世代インターネットプロトコル(IPv6)の研究開発など、次世代情報技術・情報化基盤構築を推進
- ヒトゲノム解析関連の研究など、先端科学研究と産業への応用を推進
- CO₂排出権取引実証実験の企画・実施
- レベニューマネジメント・システムなどデータ解析型業務システムの導入
- 未来社会提言委員会を設置

列車などの座席需要を予測して収益を向上させるレベニューマネジメントのわが国の先駆的存在に

2010年代

Think & Act タンクとして 計画から実行まで支援

- 東京証券取引所市場第1部銘柄に指定
- 震災復興事業への取り組み
- 環境・高齢社会・雇用などの社会課題の解決に向けてプラチナ社会を提唱、プラチナ社会研究センターを設置
- 3万人、2千問のアンケートに基づく生活者市場予測システム稼働
- お客さまの大量のデータを分析する未来情報解析センターを設置
- Act事業として阿蘇くまもと空港におけるメガソーラー事業に出資
- オリンピック・パラリンピック・レガシーへの取り組みを推進する“ビジョン2020”推進センターを設置
- 知財コンサルティング強化を目的にエヌユー知財フィナンシャルサービスを子会社化(2015年に吸収合併)
- ビジネス・プロセス・アウトソーシング事業の強化を目的に、三菱総研DCSがユービーエスを子会社化
- 学校法人向けビジネスの拡大を目的に、三菱総研DCSがオプト・ジャパンを子会社化
- 情報系システム分野の拡大を目的に、三菱総研DCSとともに日本ビジネスシステムズと資本・業務提携
- システム基盤構築技術強化を目的に、三菱総研DCSがアイ・ティー・ワンを子会社化
- 三菱総研DCS、新BPOサービス拠点東京ビジネスセンターを開設
- 三菱総研DCS、上海、ニューヨークに現地法人設立、シンガポール、ロンドンに支店開設
- 三菱総研DCSおよびエイチアールワンとの3社提携で総合的人事BPO事業強化

社会課題を高いレベルで解決する「プラチナ社会」の構築を目指し産官学300超が参加する研究会を設立、分科会活動や各種提言を実施(2010～)

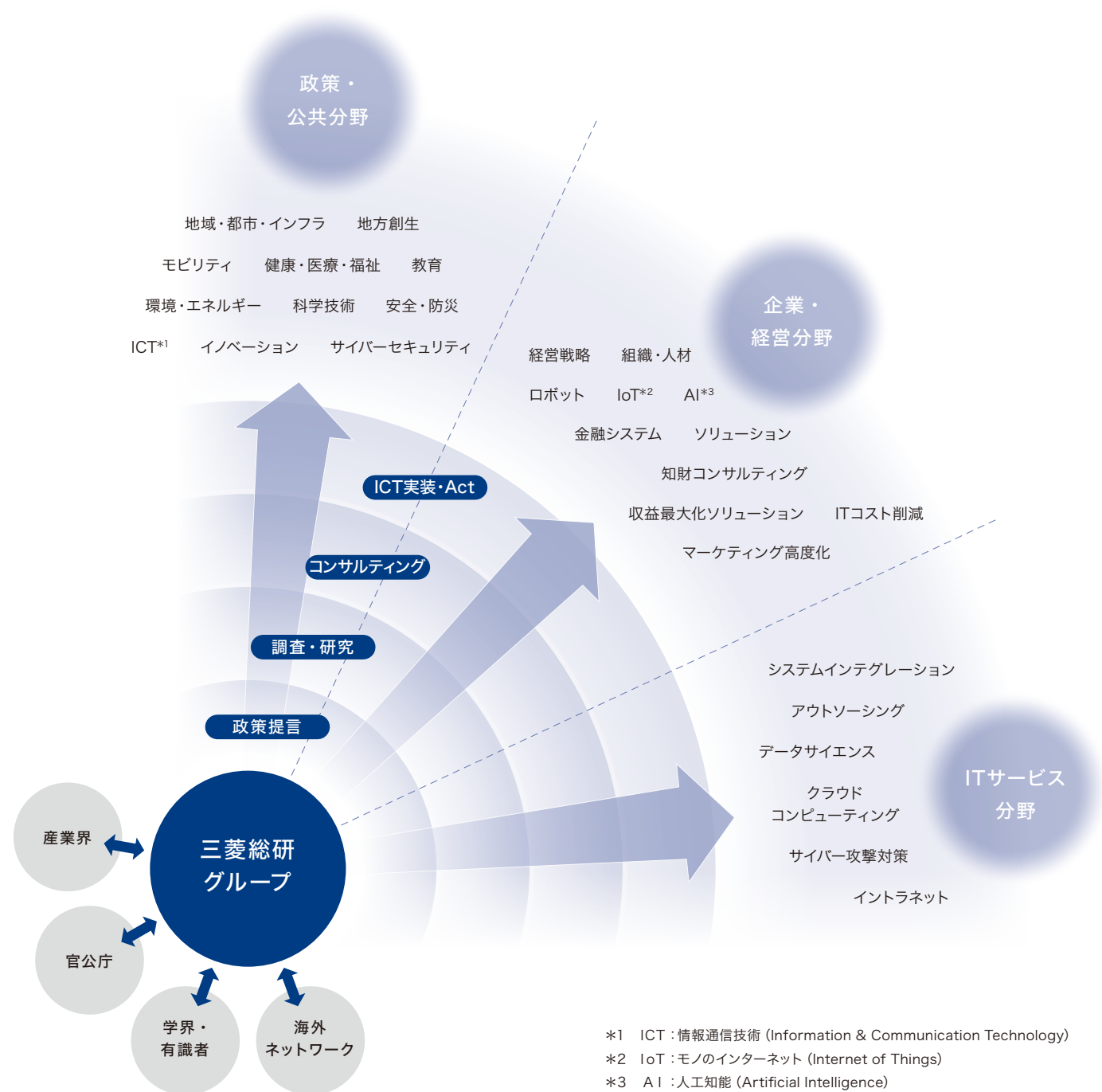
国内最大級のアンケートパネルを構築、経年変化を追いつつ女性、シニアなどの切り口も盛り込みながら市場分析・予測を実施

くまもと臨空メガソーラーへの出資(2012)、兵庫県多可町でのメガソーラー事業(2015)、メガソーラー発電事業のファンド(2016)など、再生可能エネルギー分野でのAct事業を展開

産官学から200超の団体が参加する研究会を組成、具体的なプロジェクト提案・実施に向け活動中(2014～)

事業展開

三菱総合研究所の事業分野は、“総合”の名のとおり、幅広い領域にわたっています。グループ各社との連携に加え、産業界、官公庁、学界・有識者などとの国内外のネットワークを活かし、政策提言からICT実装や実行(Act)に至るさまざまな業務を展開しています。



*1 ICT：情報通信技術 (Information & Communication Technology)

*2 IoT：モノのインターネット (Internet of Things)

*3 AI：人工知能 (Artificial Intelligence)

シンクタンク・ コンサルティング サービス

総合シンクタンクとして培った政策・制度、社会課題、次世代先端技術に関する幅広い知識と、科学技術分野を専門とする研究員の定量分析評価技術や予測技術などの解析力を活かした、調査・研究・コンサルティングを行っています。

【政策・公共分野】

地域・都市・インフラ、地方創生、モビリティ、健康・医療・福祉、教育、環境・エネルギー、科学技術、安全・防災、ICT、イノベーション、サイバーセキュリティなど幅広い分野で、政策提言、調査・研究、コンサルティングならびにそれらの知見に基づく実装・実行支援を行っています。

【企業・経営分野】

経営戦略、組織・人材、ロボット、IoT、AI、金融システム、収益最大化ソリューション、知財コンサルティング、ITコスト削減、マーケティング高度化などのコンサルティング、ITコンサルティングを行っています。

ITサービス

三菱総研DCSが中核となり、シンクタンク・コンサルティングサービスで培った知見や次世代技術を活用し、金融、製造、流通、サービスなどの各分野においてシステムインテグレーション、アウトソーシングサービスなどを行っています。

また、ITを活用したマネジメントシステム革新やインターネットを活用したビジネスモデル革新などの分野で、経営のIT化を上流から下流までトータルに支援するサービスを提供しています。

サービスラインナップ例

■ 地方創生コンサルティング

国の関連部局、全国各地のまちづくりの実践者やサポートするさまざまな分野の専門家・有識者とのネットワークを活かして、各地の状況、地域資源に応じた持続可能な地方創生の取り組みを支援しています。

■ エネルギー制度改革に関連する事業開発支援

電力・ガス事業制度の変革に伴って生じる事業機会を的確に捉え、新事業計画、営業戦略の立案などを行っています。小売自由化、蓄電池・再生可能エネルギー、スマートメーターや電気自動車の導入などに関する多様な事業機会をご提案します。

■ イノベーション政策立案・イノベーション創出支援

国や地方における科学技術の振興やイノベーションの推進のための基盤的な政策である、科学技術基本計画、産学連携政策などの立案を支援します。また、ヘルスケア分野など民間企業の新規事業展開や、国が民間企業と連携して実施するイノベーション関連事業を持続的な成功に導くための戦略策定、評価実施など、多面的な支援を行っています。

■ ビッグデータ解析によるマーケティング高度化

ビッグデータ解析や科学的モデリングを駆使して最終消費者の個人別購買行動を予測し、one to oneマーケティングの高度化を実現します。取引、統計や意識データなどを活用し、有望ターゲットに対する施策立案から具体化・実践まで支援します。

■ ITコスト削減・アプリケーション資産可視化

システム関連業務で大きなウェイトを占めるシステム保守業務にリバースエンジニアリング技術を適用し、システムの可視化を実現します。生産性・品質の向上および人材育成の一層の促進に寄与します。

■ 市場リスク管理システムの開発・運用

メガバンクの市場リスク管理は、国際的な規制に対応するため、システムの高度化が求められています。グループ各社の人材を結集し、基礎検討からシステムの開発・運用までを、ワンストップかつトータルに支援しています。

組織紹介

三菱総合研究所は、お客さま別に「政策・公共部門」「企業・経営部門」の2つの事業部門を設置しています。これに全社的事業や研究開発・事業開発の役割を担う「事業開発部門」を加えた3つの部門により、シンクタンク・コンサルティングサービスを提供しています。

また、三菱総研DCSは、ITサービスを担う中核企業として位置づけています。



株式会社三菱総合研究所

政策・公共部門

国土・地域・都市経営分野、社会保障・ヘルスケア分野、環境・エネルギー分野、科学技術・安全分野、社会ICT分野において社会の諸課題に対する解決策を提案し、その実行を支援します。

当社自らが事業主体となり、メガソーラーや電力システム改革関連の新事業を推進しています。原子力安全分野では福島第一原発の廃炉研究開発の推進を担い、福島の再生に貢献、社会ICT分野ではICT政策、官民ICT利活用など、政策を出発点として具体的な対応策や施策を立案・支援する業務を展開しています。

企業・経営部門

お客さまの事業戦略支援として、中長期的な事業のビジョン構築、技術知見をフル活用した新事業開発などを支援します。また、お客さまの保有する自社情報や社会公開情報などを組み合わせたビッグデータ解析による新しい分析結果・知見の提供と施策策定支援も展開しています。

業務系の支援では、高度なデータ分析力に基づくお客さまの収益最大化サービスの展開や金融機関向けに市場リスク、信用リスクなどの計量化やこれらのリスクをコントロールしていくためのシステムを提供しています。

ITサービス



三菱総研DCS株式会社

2004年に三菱総研DCSが当社グループの一員となったことで、当社グループはシンクタンク～コンサルティング～ソリューション～ビジネス・プロセス・アウトソーシング(BPO)の一貫したバリューチェーンを提供できる、稀有な企業集団となりました。

三菱総研DCSは、銀行、クレジットカードなど金融関連業務で豊富な経験・実績を有するほか、千葉情報センターを核としたアウトソーシングやBPO業務でも強みを持っています(P30-31参照)。

会社概要

- 〈設 立〉 1970年7月
- 〈株 主〉 株式会社三菱総合研究所、
株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ
- 〈資本金〉 6,059百万円
- 〈従業員〉 2,007名(2015年10月現在)
- 〈事業所〉 本社(品川)、大阪支店、名古屋オフィス、東京ビジネスセンター、千葉情報センター、初台サービスセンター、ロンドン支店、シンガポール支店

事業開発部門

社会・経済・市場・技術の潮流分析、長期未来予測による社会と事業の展望、未来予測の幹となる技術研究に注力し、構想力と提言力を発揮しています。

新しい社会モデルの共創において、プラチナ社会研究会など産官学の連携を通じた事業・施策の企画・推進・具体化を図っています。

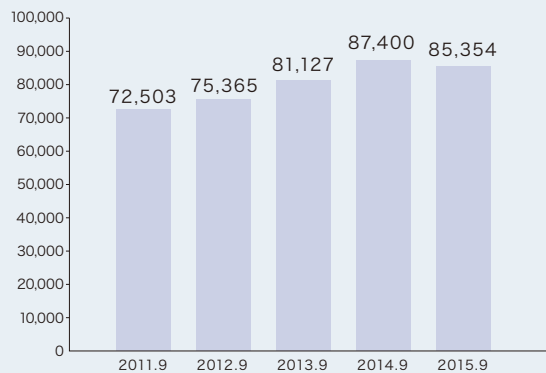
海外展開においては、現地政策機関との共同研究と現地政府との政策対話を通じて、国家プロジェクトとなる事業構想を実現していきます。

新事業開発として、提供サービスのAI化に取り組んでいます。

財務・非財務ハイライト

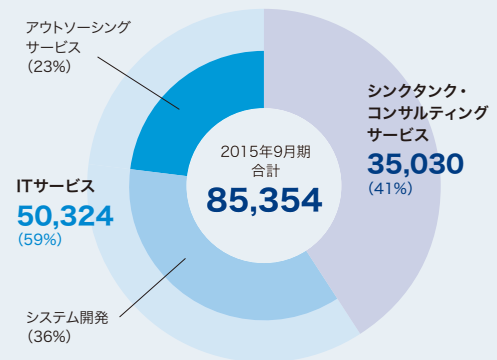
売上高

(百万円)



セグメント別売上高

(百万円)



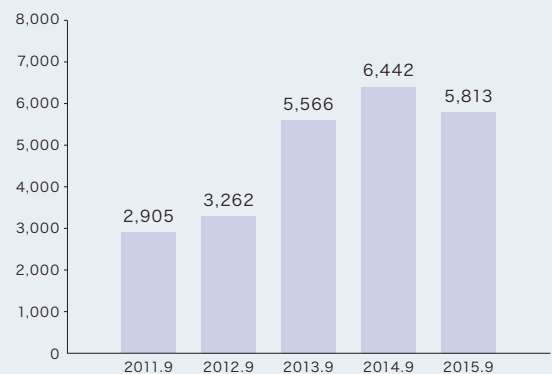
営業利益／売上高営業利益率

(百万円、%)



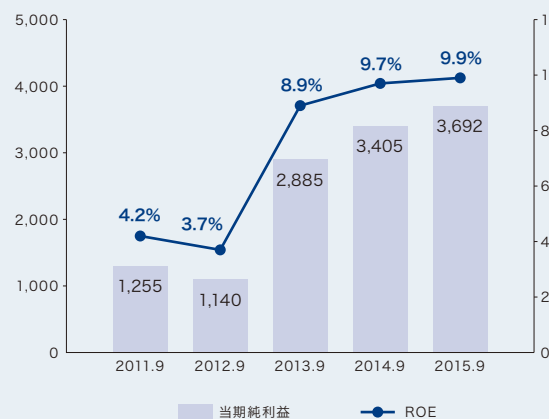
経常利益

(百万円)



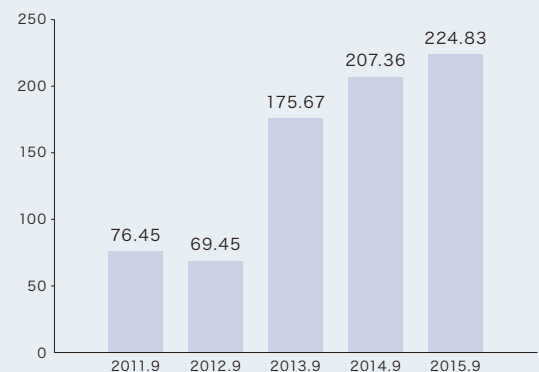
当期純利益※／ROE

(百万円、%)



1株当たり当期純利益

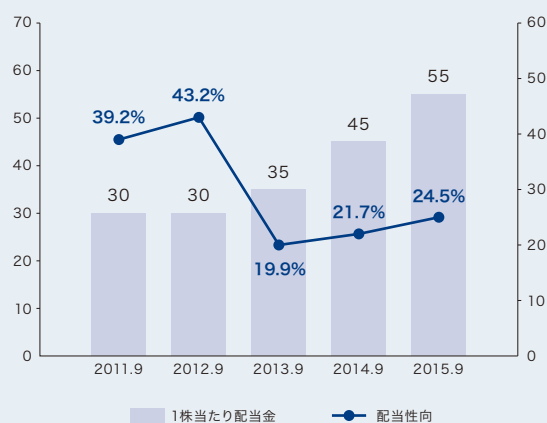
(円)



※当期純利益は、親会社株主に帰属する当期純利益です。

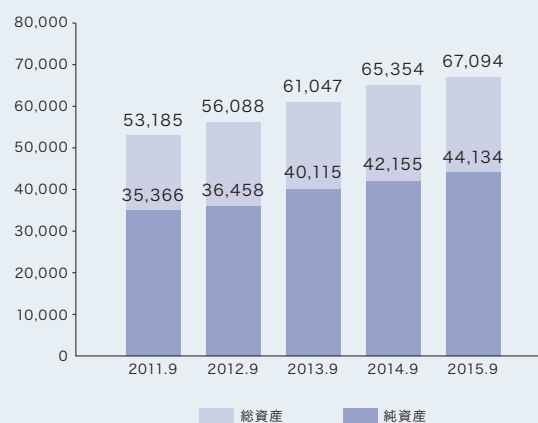
1株当たり配当金／配当性向

(円、%)



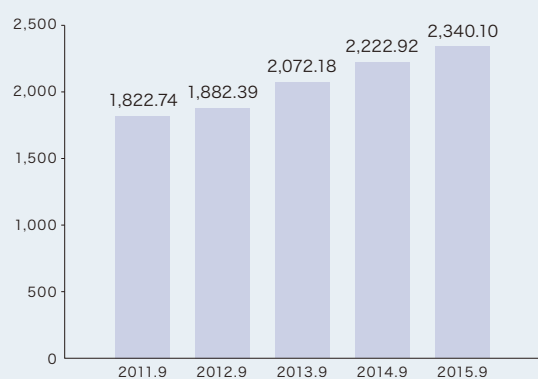
総資産／純資産

(百万円)



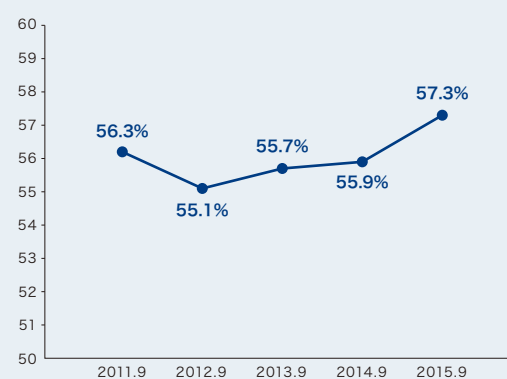
1株当たり純資産

(円)



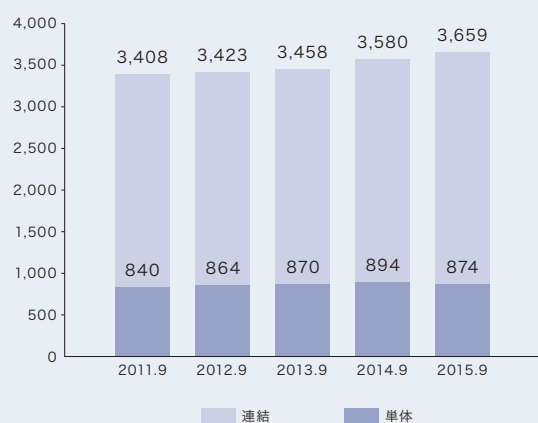
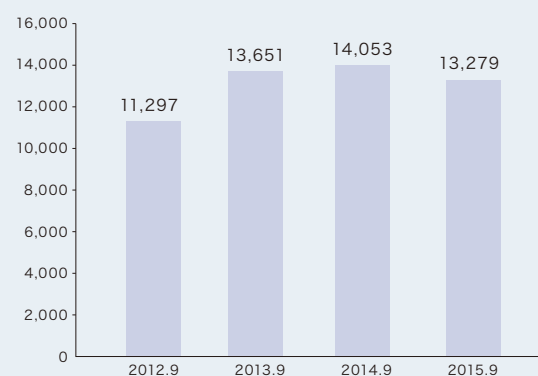
自己資本比率

(%)



従業員数

(人)

CO₂ 排出量※(t-CO₂)

※ISO14001認証登録事業所(永田町、神田、関西、品川、千葉、木場)の集計値。



2 社会・お客さまへの 価値提供

〔三菱総研グループの事業展開〕

経営戦略・事業戦略



時代や社会の変化を
好機ととらえ、
「未来共創」を掲げて、
シンクタンクから
Think & Actタンクへ

未来のあるべき姿を構想、 総合的な「知」による課題解決

2015年は、あらゆる分野で“不安”が顕在化した1年でした。欧州・中東を中心とした地域紛争やテロ・難民問題、中国经济の減速、エネルギー価格の下落など、その影響は世界各地に及んでいます。国内ではアベノミクス開始から3年が経過、企業業績は改善しましたが、消費者は将来への不安を払拭できていません。2016年も、そうした不安と混沌が続くとみえています。大統領選挙を控えた米国のリーダーシップも期待しにくいなど、世界中で“決め手に欠ける”不安定な情勢が続くでしょう。

一方で、技術革新の大波と新たな価値観の台頭には、目を見張るものがあります。ハードウェアや物量に偏った20世紀型の課題解決方法に限界がみえつつあるなか、「知識」や「知恵」による解決が、いよいよ実用段階に入ってきたことを実感します。モノのインターネット化（IoT: Internet of Things）、人工知能（AI: Artificial Intelligence）、ロボティクスな

どの先端技術の進化と同時に、フィンテック（FinTech: 金融と新技術の融合）、シェアリングエコノミー（Sharing Economy: 個人の住宅や自動車などをネットで貸し借りするビジネス）などの新たな解決手段、産業・社会モデルが実用に供され始めました。ICTと大量データの利活用をベースにしたデジタル・イノベーション時代が幕を開けようとしています。こうした複雑な時代には、シンクタンクを核とした当社グループの活躍できるフィールドは限りなく広がります。総合力を発揮して社会課題の解決を設計し実現することが、当社グループに期待される社会的な使命でもあると考えます。

あるべき未来、明るく持続可能な社会を実現するためには、世の英知を結集し、大きな夢と不退転の覚悟を持って実現に邁進しなければなりません。三菱総研グループは、この混沌とした時代を新たな課題解決と自らの成長の好機ととらえ、高い志で「未来共創」に取り組み続けます。

中期経営計画

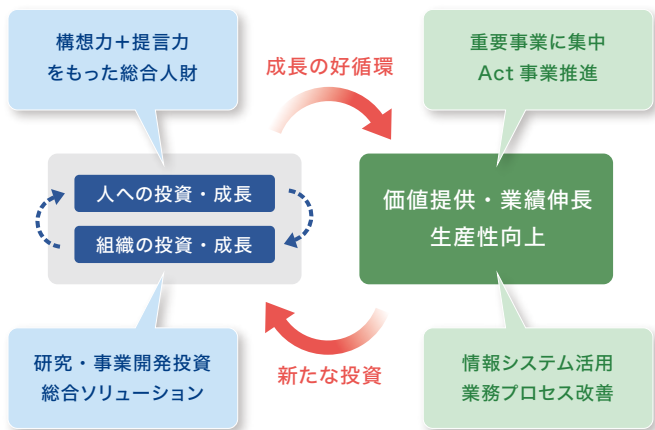
6年の計に基づく「人と組織の持続的成長」

当社グループは、2014年10月に新しい中期経営計画をスタートさせました。その基本方針は、“6年の計”に基づく「人と組織の持続的成長」です。中期計画の期間としては、2015年度から17年度までの3年間を一つの区切りとしますが、その目指すところは、2020年までの6年間を見通し、さらにはその先の時代までの長期的展望を織り込んでいくという考え方です。当社グループの最大の資産は、いうまでもなく“人材”です。「人と組織の持続的成長」とは、人材の成長と組織の成長が相互に作用し加速する好循環を生み出す“エンゲージメント”を強めることにより、グループ一丸となつての飛躍を目指すものです。こうした発想から、中期経営計画の根幹に人材を据え、長期的視点に基づく人への投資、人材の育成を起点として組織の成長を目指すこととしました。

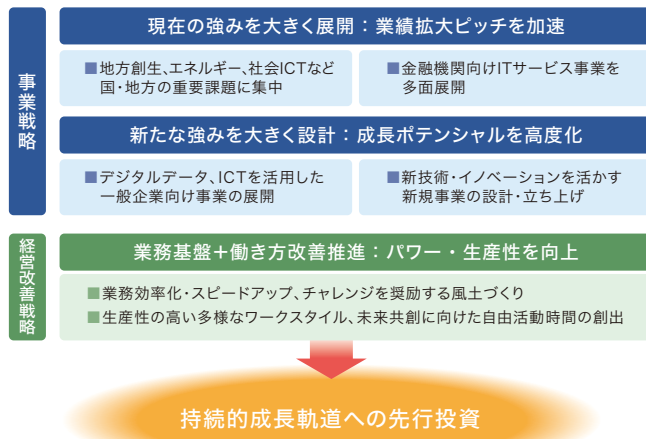
中期経営計画は、事業の改革・拡大を図る「事業戦略」と、経営や業務プロセスの改革・改善を実践する「経営改善戦略」を両輪として進めています。

事業戦略では、時代の変化と将来の見通しに基づき、事業ポートフォリオの構成を点検しつつ、新しい技術や社会ニーズにマッチする新規事業の開拓を目指します。経営改善戦略では、品質・生産性の向上、人材の総合的育成、働き方の改革など、グループを挙げて総合力強化への施策を実施します。これらの両輪を推進することにより、中期経営計画の3年間のみならず、6年の計、さらにはその先を見据えた「人と組織の持続的成長」を追求してまいります。

■人と組織の持続的成長の好循環



■ 中期経営計画の2大戦略と2年目の取り組み



事業戦略

現在の強みと新たな強みの“二兎”を追う

当社グループの特徴は、シンクタンク×ITソリューションという、ユニークな「知のバリューチェーン」により、総合的な課題解決を設計し実現することにあります。

「知のバリューチェーン」の起点は「社会への提言」です。現在の社会的課題を総合的に分析・構造化し、問題の所在と解決の糸口を抽出・提起して、その具体的な設計と実現に向けた機運を醸成し参画していくという一連の役割です。こうしたことから、事業戦略の一番目には、シンクタンク活動の土台となる「構想力+提言力」の強化を掲げています。さまざまな構想・提言を広く世に問うことは、同時に当社グループの事業機会創出にもつながる、重要な活動と位置づけています。バリューチェーンの中でも、シンクタンクで培った専門的知見・分析力と三菱総研DCSを中心とする金融分野のIT解決力は、当社グループの「現在の強み」であり、事業の柱となってきました。この「現在の強み」を活かして事業の伸張を図るとともに、これを応用した「新たな強み」を付加・拡大する、い

わば“二兎を追う”作戦が、私たちの事業戦略の中核です。

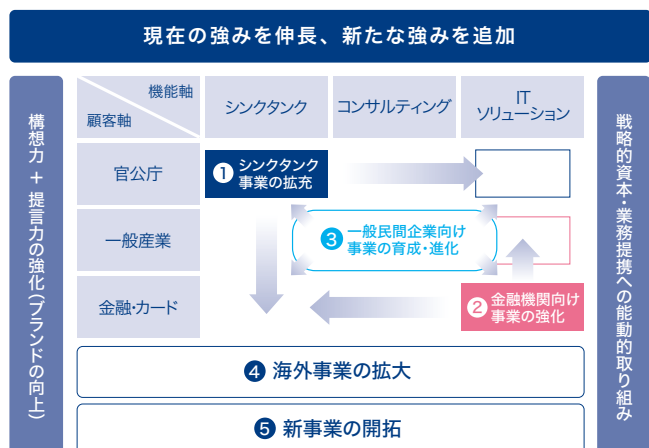
「現在の強み」の代表例として、地方創生、ヘルスケア、モビリティ、エネルギー、安全、技術、公共ICT、金融サービスなどがあげられます。これらの事業をさらに磨き上げるため、新しい技術やサービスを積極的に取り入れるとともに、時代の変化を先取りして重点テーマへの「選択と集中」を進めます。

「新たな強み」は、ターゲットとして、一般民間企業向け事業の強化、海外事業展開、新事業開拓の3分野を掲げました。官・金融・一般民間の各分野にバランスよく事業展開し、相互のシナジーによってさらなる事業拡大を図ります。

また、「新たな強み」を大きく、速く設計し実現するために、社外との連携や協働にも積極的な取り組みを図ります。すでに提携の進んでいるアイ・ティー・ワン、日本ビジネスシステムズ(JBS)、エイチアールワンとの協働強化に加えて、今後はオープン・イノベーションの視点も取り入れ、一層幅広く社外リソースとの連携・活用を進めてまいります。

■ 事業戦略の全体像

→ 成長に向けた事業拡大方向



事業展開

「Think & Act」による課題解決

当社グループの「知のバリューチェーン」は、ワンストップで、総合的な課題解決をご提供することを目指します。その重要な要素を成すのが、「Think & Act」事業です。従来の強みである「Think(構想)」を出発点に、「Act(実現)」までのプロセスを一貫してご支援するトータルサポートを目指します。

Think & Act事業として私たちが注目する分野には、プラチナ社会実現のための高齢者コミュニティ(日本版CCRC)の構築、工業技術を活用した高度医療機器の開発(医工連携)、予防医療推進のためのデータヘルス事業の実証実験などがあります。また、震災復興関連でも、除染事業・災害公共住宅

整備・被災地の起業支援などに貢献しています。さらに、再生可能エネルギーの普及に向けたメガソーラー発電では、設計や事業展開のコンサルティングに加えて、当社自身も事業に参画するなど幅広くAct事業を展開しています。

これらは、事業の多角化に寄与するだけでなく、当社グループの人材が事業化のプロセスに実際に参画し経験・知見を積むことで、構想力を一層強化するというフィードバックにもつながります。三菱総研グループは、戦略的な「Think & Act」展開により、さらなる事業領域の拡大を進めてまいります。



経営改善とCSR

業務プロセス改革と社会的責任の遂行

グループの経営改善、業務プロセス改革にも不断の取り組みを続けます。ポイントは、人材の育成と品質・生産性の向上です。変化が激しく予測の難しい時代には、専門分野の知見に加え、俯瞰的・学際的に課題を捉え、総合的で実現可能な解を導き出す能力が求められます。“理論”にも“実践”にも強く応用の利くプロフェッショナルを育成するとともに、人材の多様化、ダイバーシティを積極的に進める計画です。

最近のICTの著しい進化は、私たちの働き方も大きく変えようとしています。当社は、昨年、フリー（自由）、フラット（平等・公正）、プルーラル（多様・多元的）という、未来の理想的な働き方を提言しました。時代の先端を目指すシンクタンクとして、チャレンジ精神豊かな、柔軟な発想の人材を育むために、働き方改革にも工夫を重ね自ら実践してまいります。

品質・生産性面では、ナレッジシェアとグループ内の協業・標準化を進めるとともに、プロジェクトの審査と途上チェックなどでリスク管理の徹底とお客さま満足度の向上を図っております。また、上場会社として「コーポレートガバナンス・コード」にも適切に対応し、ガバナンスの質の強化を図ります。

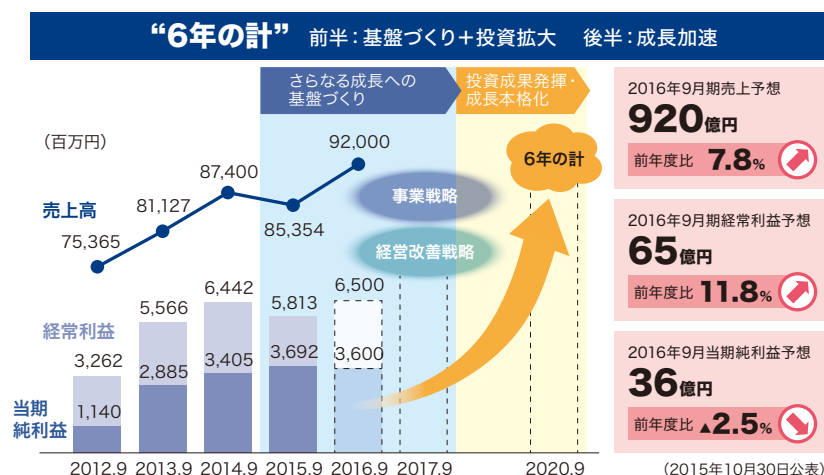
三菱総研グループは、CSRの基本方針として、「知の提供に

よる社会貢献」、「人材育成に対する社会貢献」、「企業としての社会的責任の遂行」の3点を掲げています。

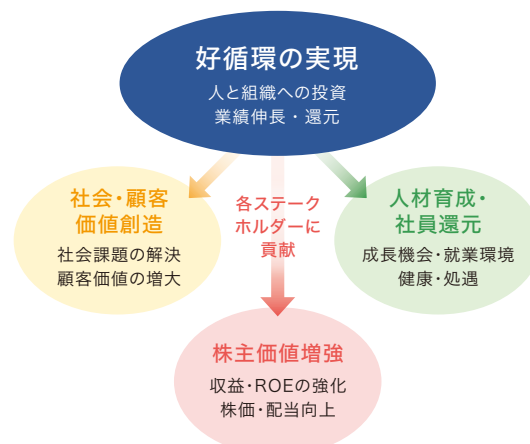
「知の提供」は、シンクタンクの本来のミッションによる社会貢献です。情報発信・提言、調査・研究、政策・戦略立案、具体的なソリューション提供など、社会貢献を常に意識しています。「人材育成」では、当社グループの「総合人材育成計画」を通じて社会に貢献できる人材の供給に努める一方、社外に向けても、中高生人材育成支援業務の受託、海外留学生の支援、インターンとしての受け入れなどを継続的に実施しています。「企業としての社会的責任」では、ISO26000などの国際規格に配慮するとともに、国連グローバル・コンパクトにも署名・参加し、グローバル・スタンダードを今後とも尊重してまいります。

三菱総研グループは、豊かな未来を共創するため、「人と組織の持続的成長」に全力で取り組みます。努力の成果として、お客さまへの価値創造、株主への価値創造、人材育成を実現し、すべてのステークホルダーのご期待に応えることを目指します。

■ 価値創造の範囲拡大と業績伸長



■ すべてのステークホルダーに貢献



価値創造プロセス

- 三菱総研グループは、政策提言から始まるThink & Actにより、知のバリューチェーンを展開しています。
- 知のバリューチェーンにより、社会とお客さまの課題を総合的に解決します。
- あるべき未来社会像の実現に向けて、事業活動を通じて、社会に貢献してまいります。

Think &

知のバリューチェーン

解決すべき
社会課題



社会・お客さまの動き

課題認識

バリューチェーン

1

政策提言

P22

情報発信

三菱総研グループの活動・事業

官の政策
民の戦略

バリューチェーン

2

調査・研究

P24

企画立案

CSR基本方針 P32

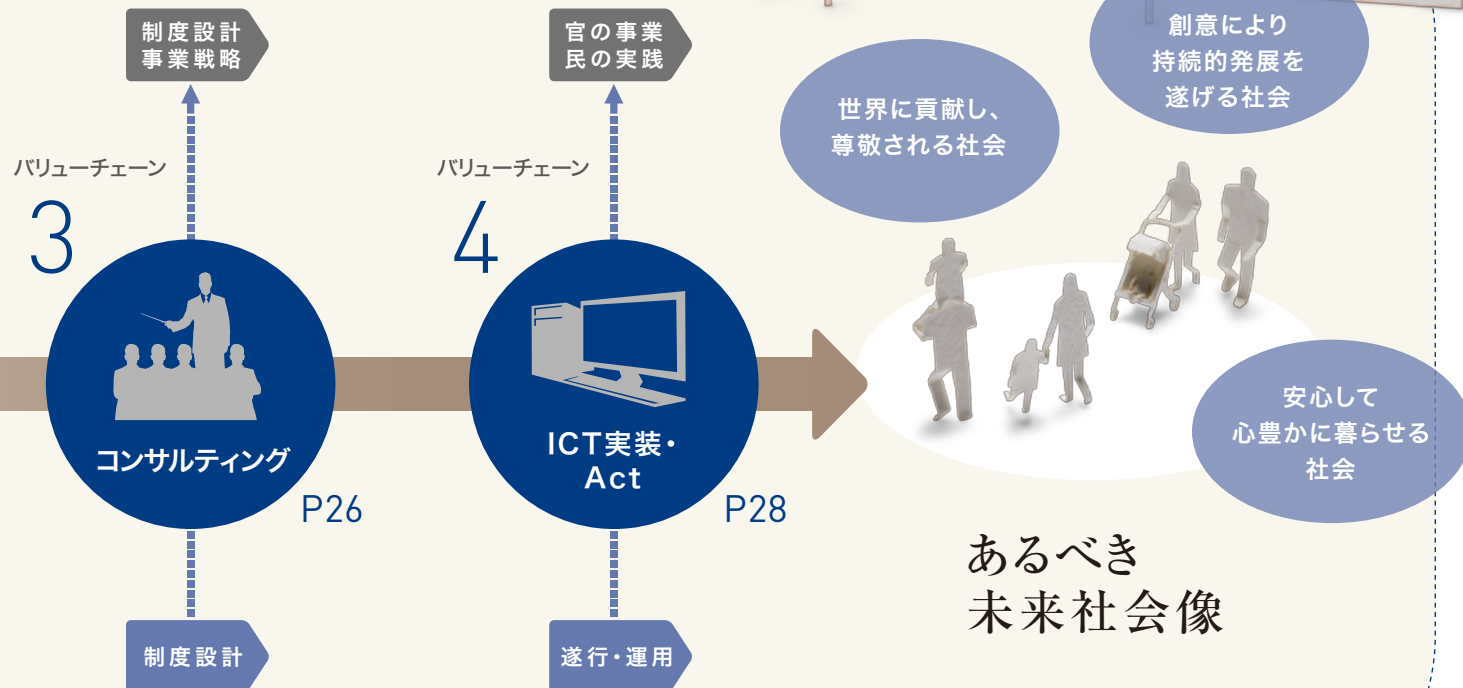


人材育成による貢献 P33



社会貢献・環境 P34

Act





バリューチェーン 1

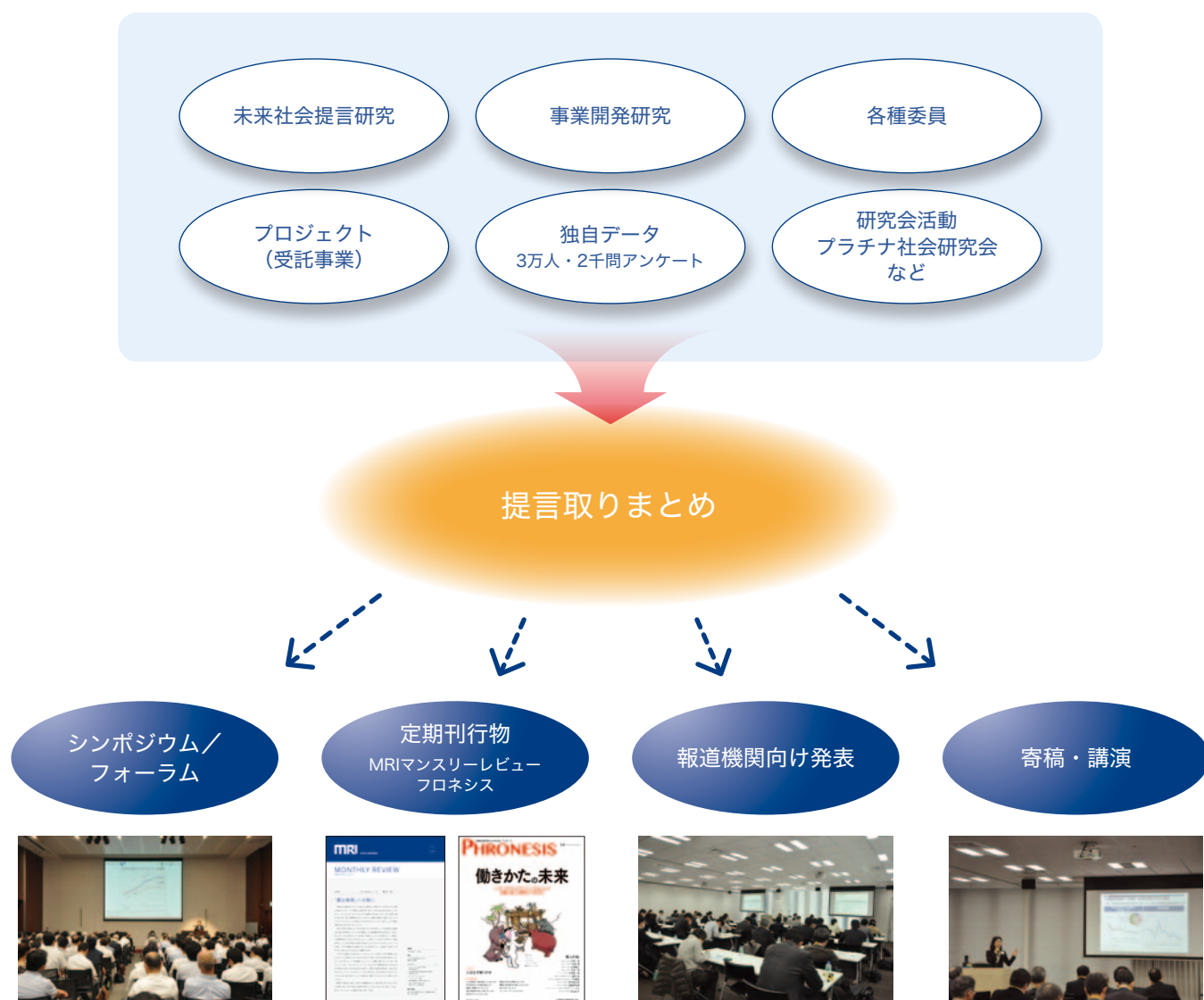
政策提言

解決すべき社会課題を起点に、あるべき未来社会像を実現していくための着眼点、方法、政策などをさまざまな機会を通じて提言しています。

提言の背景には、通常の受託研究を通じた知見だけでなく、研究開発や独自のデータや活動があります。具体的には、未来社会提言研究や事業開発研究などによる研究開発活動、3万人・2千問のアンケートによる独自データの蓄積(生活者市場予測システム)、プラチナ社会研究会

といった官民をまきこんだ研究会活動、国や公的機関による委員会への委員としての参画など、当社ならではの科学的・学際的な活動を行っています。

取りまとめた提言は、シンポジウムやフォーラムでの発表のほか、定期刊行物フロネシス(年2回発行)やMRIマンスリーレビュー(毎月発行)、報道機関向けの発表、各種媒体への寄稿や講演、ホームページにおけるコラムなどの機会を通じてひろく社会に投げかけています。



事例 1

プラチナ社会を目指し、 日本版CCRC※などを提言

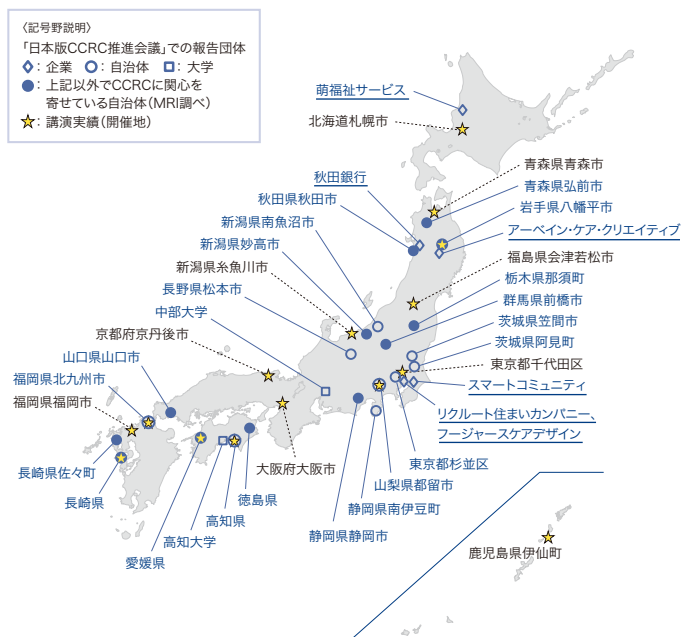
社会課題を高いレベルで解決する「プラチナ社会」構築を目指し、当社は2010年にプラチナ社会研究会を発足させ、さまざまな提言を行ってきました。その中の一つ、「日本版CCRC」が、国の進める地方創生の実現施策の一つとして取り上げられました。

CCRCとは、シニアが生き生きと安心して暮らし続けることができるコミュニティです。全国各地で事業化の動きが活発になっています。

当社では個別プロジェクトの支援とともに、他社との連携による事業開発にも取り組んでいます。

※Continuing Care Retirement Communityの略

■全国で動き出した日本版CCRC



事例 2

ゴールドenspーツイヤーズを 地域活性化促進に

2019年から2021年にかけて、ラグビーワールドカップ、オリンピック・パラリンピック、ワールドマスターズゲームズという世界規模のスポーツイベントが日本で相次いで開催されます。

当社では、この「ゴールドenspーツイヤーズ」を、地域の活力を高め、社会課題を解決する契機として活用するとともに、活力が持続する日本を世界にアピールする絶好の機会と捉えています。

特に、未来への遺産(レガシー)を、持続可能な仕組みで築くため、地域課題をビジネスで解決する民間各社の提案と、全国の自治体をつなぐ共創活動に力を入れています。



「レガシー共創フォーラム(第2回)」(2016.2.18開催)



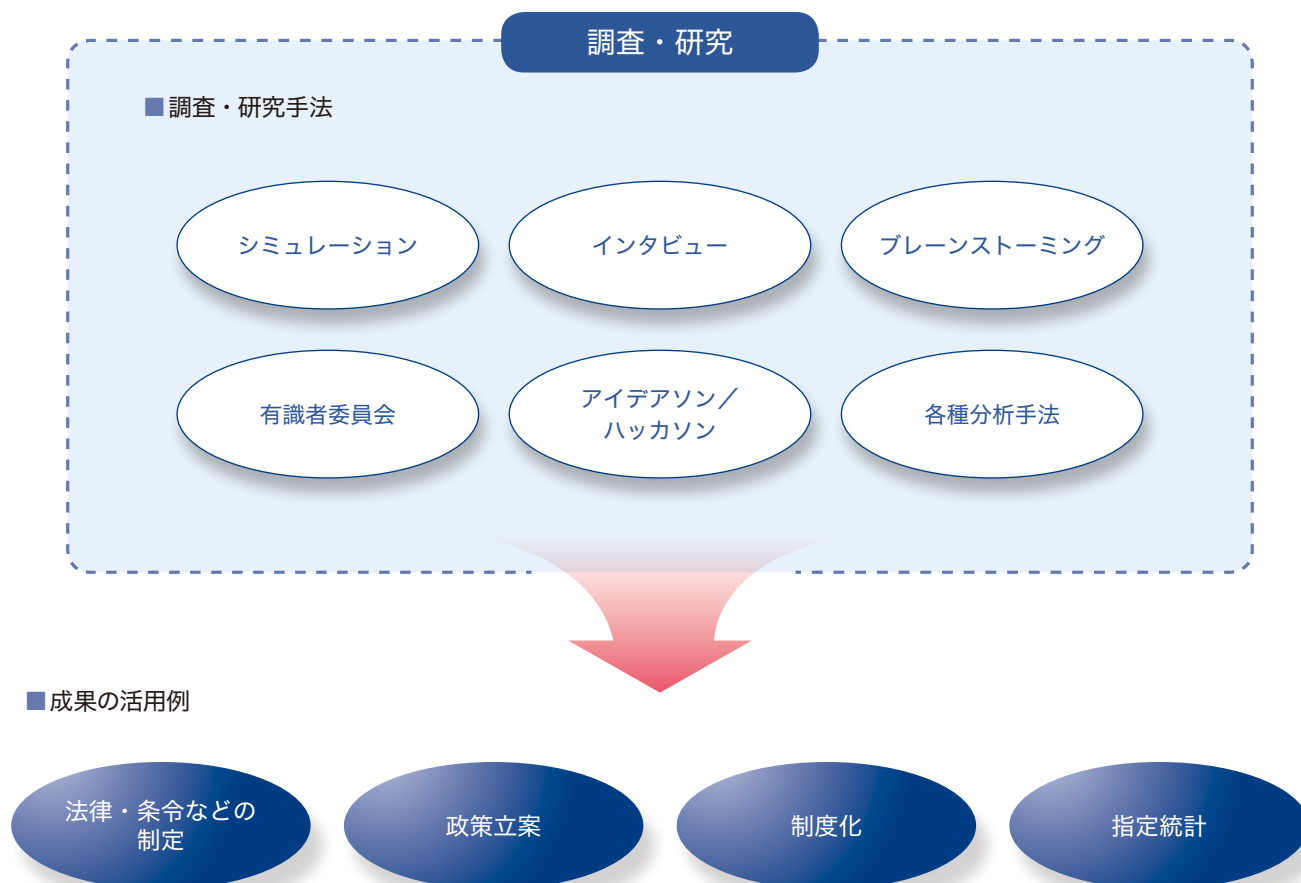
バリューチェーン 2

調査・研究

設立以来、官民多くのお客さまからの委託を受けてきた事業の中心が調査・研究活動です。お客さまの課題意識から出発するものだけでなく、当社が発信した政策提言が契機となって新たな調査・研究に結び付くこともあります。例えば、当社のプラチナ社会研究会は2010年の発足以来、提言を重ねてきましたが、2014年末にはその中の「日本版CCRC構想」が国の政策として位置付けられ、国・自治体による各種調査・検討が本格化しました。調査・研究手法は多様ですが、特に当社では総合シンク

タンクとして長年培ってきた科学的・定量的手法を強みとしています。さらに、国内外の知見を集約するためのインタビュー調査や有識者による委員会形式での検討、ブレインストーミングなどの手法も用いるほか、アイデアソン／ハッカソンのような新しい手法も取り入れています。

調査・研究の成果は、官民のお客さまによって法律・条令などの制定、新しい政策立案、制度化、事業化、新商品・サービスなどへと結実していきます。



事例 1

地方創生・震災復興レガシー

日本の成長には地方創生が不可欠です。国内各地には、風土や市民という財産があります。当社ではこれらを活かし、「自律的変革の連鎖による多様で活力のある地域」の実現に向けて、「広域連携」「地域(≠自治体)主導」の事業を展開しています。

また、東日本大震災からの復興を、原状にもどす復旧を越えた、未来につながる「震災復興レガシー」とすべく、各種事業に取り組んでいます。

「広域連携」では、公共施設やICTの共同化、日本版DMO※による広域観光振興、「地域主導」では、日本版CCRC(P23参照)を起点とした生涯活躍社会推進や6次産業化などに取り組んでいます。

※Destination Management Organizationの略



イメージ

事例 2

日本の「ものづくり技術」を活かした医療機器開発を促進

日本の医療機器産業は、輸入超過となっており、日本が誇る「ものづくり技術」を十分に活かしてきていないのが現状です。このため、わが国では、2010年度から「医工連携による課題解決型の医療機器開発事業」に取り組んでおり、当社は本事業の管理支援機関として、ものづくり技術を活かした医療機器の開発・改良を支援しています。

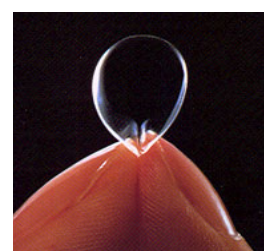
例えば、ある繊維メーカーは、業界をリードしてきた経編(タテアミ)技術を活用し、医療機関と協力して、小児の心臓の成長に合わせて伸長する「心臓修復パッチ」を開発しました。



人工関節



内視鏡
(ビデオスコープ)



コンタクトレンズ



バリューチェーン 3

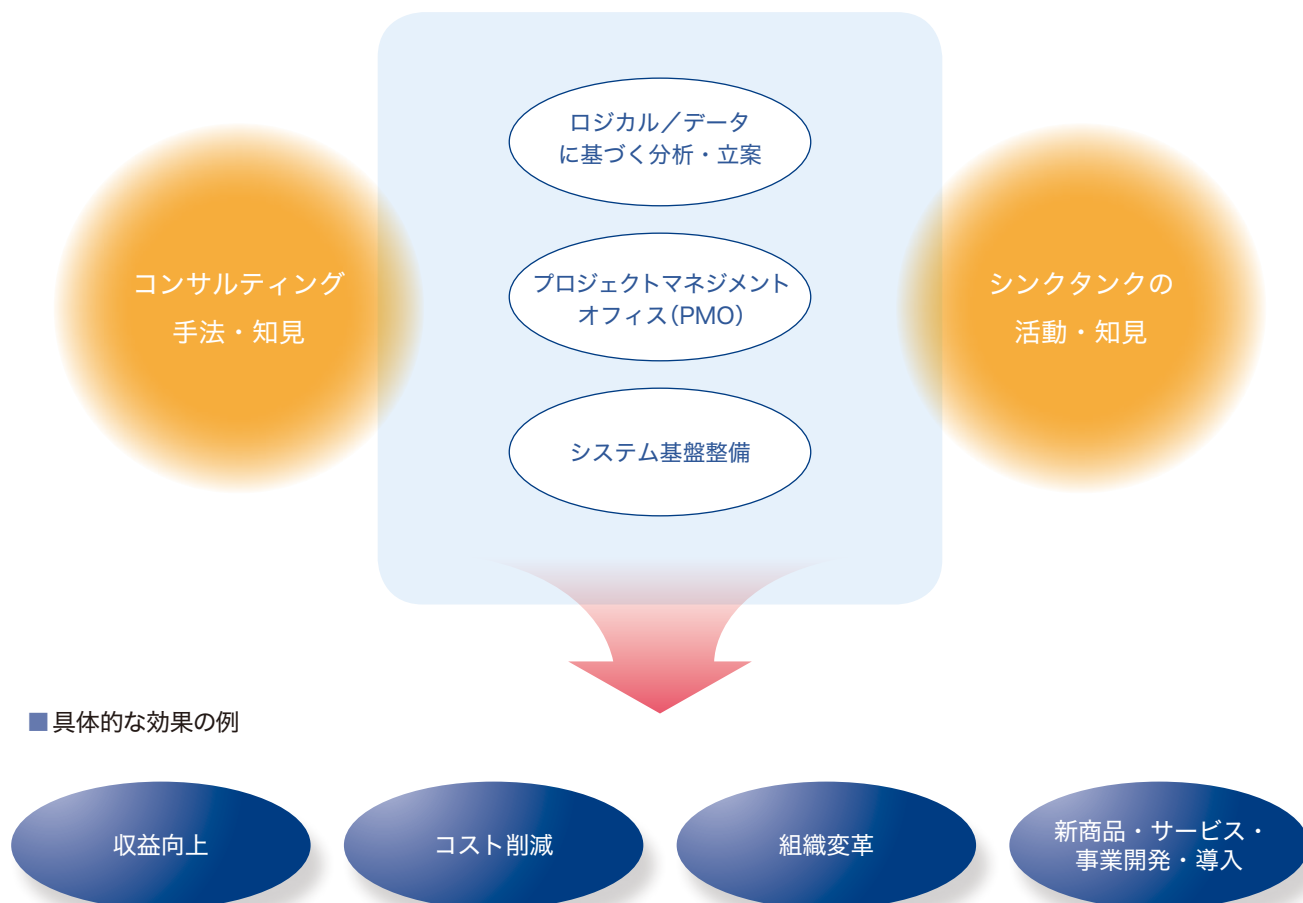
コンサルティング

総合シンクタンクとして長年調査・研究を積み重ねてきた知見を基盤として、さまざまなコンサルティングの手法・ノウハウを用いてお客さまの課題解決を実践的に支援するのがコンサルティング活動です。当社が強みとするのは、論理的かつデータにもとづく分析・立案、大規模なプロジェクトを着実に成功に導くプロジェクトマネジメントオフィス(PMO)業務、複雑かつ高度なシステムの基盤整備に向けたコンサルティングなどです。

例えば、レベニューマネジメントの先駆的存在として航

空機や鉄道の座席管理をはじめとして実績をあげているほか、独自の特許分析に基づく企業の技術的な競争力評価サービス、ITアプリケーションの保守コスト削減サービスなど幅広く展開しています。

金融、運輸、流通、エネルギー、ヘルスケア、大学など幅広い業種のお客さまに対して、収益向上、コスト削減、組織変革、新商品・サービス・事業の開発・導入といった成果をあげています。



事例 1

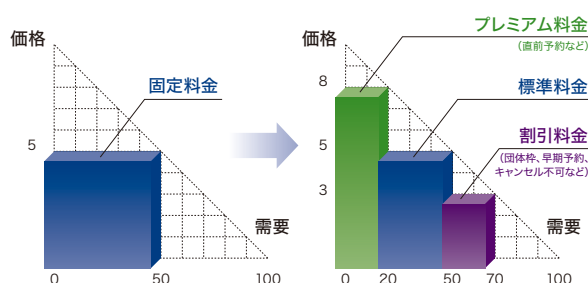
需要のきめ細かい分析で 事業者・利用者双方にメリットを

列車の指定席券などは、窓口やインターネットなどの販売経路によって、また季節や曜日、時間帯によって需要が異なります。こうした需要をきめ細かく分析し、適切な顧客に適切なタイミングで、適切な価格で販売することによって、「事業者の収益機会」と「利用者が商品を購入する機会」の両方を拡大する手法が、「レベニューマネジメント」です。

当社はこの手法のわが国における先駆的存在で、導入・運用・評価に関するコンサルティングを行っています。

今後も鉄道、航空、バス、ホテルなどさまざまな事業の収益向上に貢献するサービスを提供してまいります。

■レベニューマネジメント



事例 2

企業のイノベーションを促進する プラットフォーム構築

優れた技術を持ちながら、活用しきれない中小企業は数多く見られます。また、大企業では外部の技術をうまく取り入れられずにいるケースも少なくありません。

これらの課題を踏まえ、当社は、技術に精通した研究員の知見や独自に開発した特許分析技術を駆使して、技術の有効活用や事業創造を支援しています。

例えば三菱東京UFJ銀行では、大企業の個別の課題やニーズに対応する技術を持つ中小企業を引き合わせる「テーマ別商談会」を開催しています。

当社は、その中で、技術や知財に対する知見とノウハウを活用し、マッチング候補企業の抽出・評価を行い、技術の有効活用につなげています。



イメージ



商談風景



バリューチェーン 4

ICT実装・Act

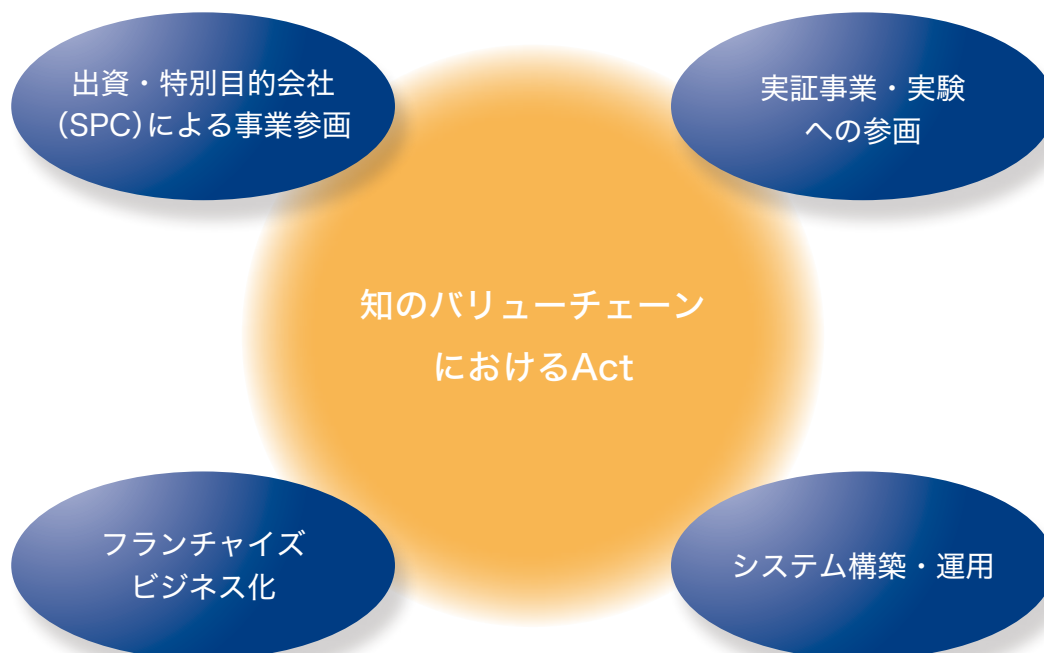
調査・研究、コンサルティングから、ICTの導入・実装や実際の事業の実践・実行(Act)にまで積極的に関与しています。

調査・研究からコンサルティングに至る豊富な実績・知見を活かし、さらに実践にまで踏み込むことで現実の課題に直面し、これを解決していく。その過程でより深い知見を蓄積し、将来の調査・研究、コンサルティングの質を一層高めてまいります。

これまで再生可能エネルギー事業への出資、地方創生を

進めるための日本版CCRCの事業展開、わが国の企業をアジアに効果的に紹介するための番組制作とその放送の仕組みづくりなど、多くのAct事業に関与してきました。

また、マイクロソフト社の製品・サービスによる情報インフラ構築・運用に強みを持つ日本ビジネスシステムズ(2014年)や人事給与業務のアウトソーシング大手のエイチアールワン(2015年)と資本・業務提携し、さらに実践的なITサービスを展開してまいります。



事例 1

メガソーラー[※]事業への参画

再生可能エネルギーへの注目が高まる中、当社は2012年9月、阿蘇くまもと空港北側で稼働する「くまもと臨空メガソーラー」事業に出資することを発表しました。2015年4月には、兵庫県多可町に建設される14.5メガワットのメガソーラー発電事業にも取り組みを拡大し、発電所の建設に着手しました。

さらに2016年1月には、メガソーラー発電事業のファンド設立に向け、三菱UFJモルガン・スタンレー証券と合意するなど、再生可能エネルギーの普及を通じたわが国の長期安定的なエネルギーの確保に、事業の実践を通じて貢献することを目指しています。

※大規模太陽光発電所

■多可町メガソーラー



事例 2

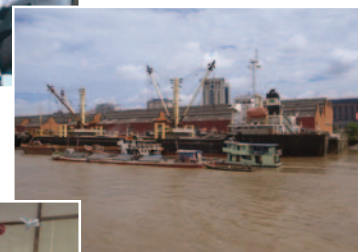
ICTでミャンマーの新しい国づくりを支援

ミャンマーでは民主化が進み、半世紀ぶりに文民大統領が誕生し、今後5年間でアジアトップクラスの成長（11%、IMF調べ）が見込まれています。成長に伴う経済活動の活発化に対応するために、従来の業務やシステムを刷新する必要に迫られています。当社では、ミャンマー中央銀行のシステム再構築を、日本銀行のシステムをモデルとして支援しているほか、今後増大する港湾貨物を迅速・効率的に取り扱うための港湾EDIシステム[※]の開発・導入にも携わっています。わが国の知見を活かしたICT整備を通じて、アジアの経済発展に貢献してまいります。

※港湾管理者が行う入出港申請などの手続、パース割り当て、料金請求・納付管理、統計管理、ターミナル作業支援などの業務を支援するシステム



ミャンマー中央銀行のシステムモニタリングの様子



ミャンマーの貨物取扱港 (Sule Pagoda Wharf)



現在の港湾での手続の様子



三菱総研DCS株式会社



代表取締役社長
円実 稔

事業環境

ICTを取り巻く環境は大きな変化を見せています。近年のクラウドやビッグデータ分析などのサービスビジネスの台頭、またウェブビジネスの進展など、新しい技術やソリューションが登場し、ICT業界では、技術面・投資面・人材面で変化への対応が求められています。

技術面では、クラウドによりさまざまなサービス提供のプラットフォームが整備され、モバイルによるコミュニケーション環境が整備されることで、企業システムに大きな影響を与えつつあります。投資面でも、クラウドの進展による保守運用コストの低減は、企業に新たなIT投資に資金を回せる環境を提供しています。

人材面では、要求された事項を実現するだけでなく、業務プロセスのあるべき姿を考え、ユーザが望むビジネスを実現する方法を提案し、改善促進を実現できるスキルを持った人材の育成が求められています。

事業戦略

こうした環境のもと、お客さまの三菱総研DCS(以下DCS)に対する期待もまた飛躍的に高まっていることから、次の2点に取り組んでいます。

最初の点は、従来以上にお客さまの視点に立った、サービス・システムの提供です。単に、システム開発・運用の受託を行うだけでなく、企画段階からお客さまのプロジェクトに参画し、お客さまと同じ経営・業務的視点からサービスやシステムを企画・開発し、その上で安心して運用・保守を任せいただけるようにしています。

もう1点は、これらを実現するために、当社自身がプロフェッショナル集団として成長していくことです。

DCSでは、社員一人ひとりがプロフェッショナルとして成長することで、お客さまの事業の成長を支援することができ、DCS自身の成長につながると考えています。

そして以下の3つを併せ持った人材をプロフェッショナルと捉え、その育成に力を注いでいます。

- ① 高度な“専門力”
- ② 組織全体のパフォーマンスを発揮する“共感力”
- ③ 必ず結果を出す“実戦力”

事業内容

DCSは、銀行、クレジットカードなど金融関連業務で豊富な経験・実績を有するほか、千葉情報センターを核としたアウトソーシングやBPO業務などでも強みを持っています。

また、1970年の創業以来の主力サービスである給与人事サービス「PROSRV」は、受託数約2,000事業所と、わが国トップクラスの実績を有します。

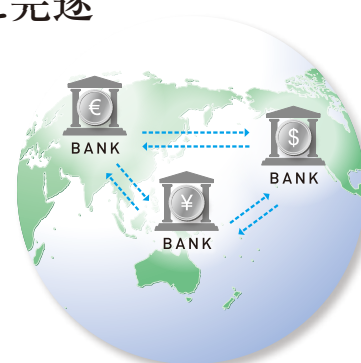
さらに2004年からは、三菱総合研究所と提携し、シンクタンク～コンサルティング～ソリューション～BPOの一貫したバリューチェーンを提供できる日本でも数少ない企業集団の一員として、お客さまの企業価値向上の実現に取り組んでいます。

代表的プロジェクト 1

国際系・決済系大規模プロジェクト開発への取り組みと完遂

DCSでは、大手金融機関の国際系・決済系ビジネス強化の流れに即し、お客さまのニーズに応える取り組みを行っています。米州拠点網のシステム更改では、広範囲の業務を上流工程から担当し、現地との緊密なコミュニケーションが必要な、難易度の高い案件を遂行しました。金融の最重要決済インフラである日銀

ネットの制度対応において、多くの開発で培った専門性の高い知識を活かし、業務仕様確定からリリースまで、高い品質をご提供し、プロジェクトに貢献しました。DCSは、これからもお客さまが企画段階からリリースまで任せられることのできる、信頼されるパートナーとして、お客さまの期待に応えてまいります。



代表的プロジェクト 2

人事BPOサービスの強化に向けた業界最大手との業務・資本提携

昨今のマイナンバーの導入、コア業務への経営資源のシフト、間接業務の効率化などへの期待を背景に、人事BPO※1に対する市場ニーズが高まっています。このような市場の課題に応えるべく、エイチアールワン（以下、HROne）との業務提携を通じて、人事BPOの大幅な生産性向上と高付加価値化を目指した「共同サービス」を開発・提供することに合意しました。

具体的には、三菱総合研究所の人事コンサルと、DCSの強みであるシステム提供力、大企業を中心とした業務運営ノウハウを強みとするHROneが連携することで、業界のデファクトスタンダードとなるサービスモデルを確立、顧客の利便性や業務効率化レベルを大幅に向上させた新システム※2を開発し、人事BPO業界リーダーを目指します。



※1 人事給与業務のビジネスプロセスアウトソーシングサービス。

※2 PROSRVをもとに、HROneが持つ業務ノウハウを活かして、人事部門向け機能、従業員向け機能や事務処理の自動化機能・品質管理機能などを大幅に追加し、サービスの範囲拡大と効率化を図ります。

代表的プロジェクト 3

ICTイノベーションへの取り組み

DCSでは、さらなるイノベーション創出のため、FinTechをキーワードにさまざまな先進ICTの取り組みを進めています。ロボティクスでは、人型ロボットと当社クラウドをベースに、マーケティングや、対人サービス提供などの実証実験を進めています。また、海外（シリコンバレーなど）からブロックチェーン※3などの最新情報を収集し、継続的なイノベーション創出への体

制づくりを進めています。

2016年3月には、三菱東京UFJ銀行主催の金融関連イベント「Fintech Challenge 2016 “Bring Your Own Bank!”ハッカソン※4」に、API※5パートナーとして協賛し、当社が提供するSaaS型給与計算サービス“PROSRV on Cloud”のAPIをDCS PROSRV APIとして公開しました。



ロボティクス(当社導入人型ロボット)



Fintech Challenge 2016

※3 資金・債券取引の台帳記録を連鎖的に行うことで各取引者がもつ記録の同期を確保する仕組み。

※4 ソフトウェア開発者が共同して、一定期間集中的にプログラムの開発やサービスの考案を行い、その成果を競うイベント。

※5 外部のソフトウェアから利用できるように手順やデータ形式を定めた共通のインターフェース仕様。

CSR基本方針

事業を通じて社会の持続的发展に貢献

私たちは「英知と情報に基づき社会へ貢献」「公明正大な企業活動」「多彩な個性による総合力の発揮」という経営理念のもと、多彩で高度なプロフェッショナルによる総合力を活かした企業活動を通じて、社会の発展に貢献す

ることを目指しています。当社グループの経営・企業活動そのものがCSR活動であり、次の3つのCSR基本方針に基づき、事業を通じてあるべき未来社会像の実現に向けた知的貢献活動を行います。



知の提供による社会貢献

当社グループは、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、よりよい社会づくりへの貢献を目指しています。社外の専門家やビジネス・パートナーの皆さまとともに社会や組織のあるべき姿を描き、その実現に向けて英知を提供することで、お客さまと社会に貢献します。

人材育成に対する社会貢献

当社グループには、多様な分野の専門知識を備えた研究員や課題解決のプロフェッショナルが揃っています。社員の持つ知見やノウハウを提供し、あるべき社会を実現する上で最も重要な「人」の育成に貢献します。

企業としての社会的責任の遂行

当社グループが企業活動を行い、存続するためには、さまざまなステークホルダーから高い信頼を得つづけることが不可欠です。グループ内の組織文化や社員意識、ガバナンスの仕組みなどを高め、社会、お客さま、株主、社員、ビジネス・パートナーなど、関係す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。



人材育成による貢献

高校生のための未来共創塾

社会貢献活動の一環として、次世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により、「高校生のための未来共創塾」を開催しています。2015年9月期は、5校の学生(約480名)がワークショップや講師との意見交換を通じて、活発な議論を行いました。

〈2015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(開催形式)
山形県立山形東高等学校 (2年生18名)	2014/10/2	卒業生から在校生へ (講演)
東京都立小石川中等教育学校 (中高一貫校、4年生160名[全員])	2014/10/15	「奉仕」を通じて自身の 職業について考える (講演+ワークショップ)
東京学芸大学附属国際中等教育学校 (中高一貫校、1,2年生12名)	2014/12/15	キャリアエデュケーション
東京学芸大学附属国際中等教育学校 (中高一貫校、高校3年生127名[全員])	2015/7/14	①サイエンス モビリティ ②グローバル 国際協力 ③社会問題 レガシー
群馬県立高崎高等学校 (2年生8名)	2015/9/9	情報セキュリティ
千代田区立九段中等教育学校 (中高一貫校、中学1年生160名[全員])	2015/9/18	調査・研究の進め方 (ワークショップ)

アジア・リサーチフェロー・スカラーシップ

アジア諸国の優秀な人材の育成を支援するため、日本の大学院に私費留学しているASEAN10カ国およびインドからの留学生を対象に、5年以上にわたり奨学金支援を行っています。これまでに6カ国15名に奨学金を支給しています。

大学教育への協力

広く大学教育に貢献することを目的に、研究員を大学・大学院へ講師として派遣しています。さまざまな分野で、「社会の今」や「理論の社会への応用」を伝えることにより、視野の広い人材の育成に貢献しています。2015年9月期は28の大学へ37名を非常勤講師として派遣しました。

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

非常勤講師(「全国大学総覧 2015年版」掲載順)

筑波大学／千葉大学／東京大学／東京工業大学／東京農工大学／
電気通信大学／政策研究大学院大学／京都大学／
奈良先端科学技術大学院大学／岡山大学／高知大学／
首都大学東京／新潟県立大学／大阪市立大学／広島市立大学／
跡見学園女子大学／学習院大学／慶応義塾大学／上智大学／
拓殖大学／東京都市大学／東京農業大学／東京理科大学／
法政大学／早稲田大学／南山大学／関西学院大学／松山大学

自治体・官公庁などからの職員の受け入れ

自治体・官公庁などの職員育成に貢献するため、研究員としての研修生受け入れを行っています。事業部門で研究員と一緒に調査・研究を行うのみならず、社内外のさまざまな活動現場の視察・体験や自主研究などを実施してきました。1983年に開始して以来、約50の自治体などから延べ400名以上を受け入れています。



社会貢献・環境

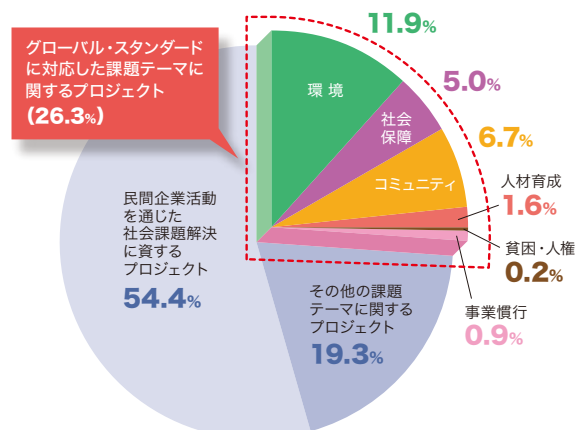
グローバル・スタンダードに対応した社会課題解決

官公庁・自治体などのお客さまへの政策提言・実践などを通じた社会課題解決から、民間企業のお客さまの事業活動を通じた社会課題解決まで、さまざまなプロジェクトにおいて幅広い社会課題に対応しています。特に企業の社会的責任の国際規格ISO26000や、社会課題解決に関する国際的指針の国連グローバル・コンパクト10原則に示されている環境、人権、貧困などグローバル・スタンダードに対応した社会課題テーマに関するプロジェクトが全体の約4分の1にのびります。

〈グローバル・スタンダードに対応した課題テーマ〉

課題テーマ	内容
環境	気候変動、生物多様性、エネルギー資源などの地球規模の環境課題
社会保障・公衆衛生	高齢化対応、感染症予防などの健康・衛生・医療福祉課題
地球文化保全・コミュニティ発展	国際交流促進、地域コミュニティ発展、地域文化保護・振興などの課題
人材育成・教育	学校教育・職業教育などの人材育成の課題
貧困・人権	子どもの貧困・児童労働廃止、差別・人権侵害撤廃などの課題
消費者・不正労働・事業慣行	消費者保護、製品安全確保、労働問題などの課題

■ 2015年9月期の実施プロジェクトにおける課題テーマ（プロジェクト件数）



社員による社会貢献活動の支援 ～社員と会社の共創～

社員一人ひとりの社会貢献活動は、地域活動・学校ボランティアからNPO活動まで多岐にわたります。会社としてこのような社会貢献活動を積極的に支援することで、当社社員としてのスキルを活かした個人のプロボノ活動※を促進するとともに、事業そのものにその成果を還元して課題解決につなげ、社員と会社との共創を実現しています。

※社会人が自分の専門知識や技術を活かして行う社会貢献活動

環境活動の取り組み方針

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の総合力を活かし、環境に関する先進的な提言を積極的に発信しています。

事業展開においては、持続可能な社会の形成に貢献する製品・サービスを拡充し、事業を通じて地球環境保全に貢献しています。

また、グループ各社の社員によるさまざまな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てまいります。

環境に貢献するプロジェクト

メガソーラー事業、「低炭素型3R(発生抑制、再使用、再生利用)技術・システム」の実証事業のほか、調査・研究やコンサルティングとして受注したさまざまなプロジェクトを通じて環境に貢献します。

〈プロジェクト例〉

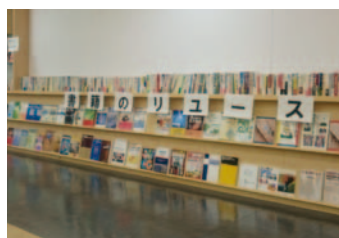
業務名称	概要
メガソーラーの発電事業に関する統括・コンサルティング・事務管理業務	兵庫県多可町にメガソーラーを建設し、発電事業を開始するにあたり、事業組成にかかる統括・コンサルティング業務を実施し、事業期間中は事務管理業務を実施。
「低炭素型3R(発生抑制、再使用、再生利用)技術・システム」の実証事業運営および各種検討	製品・部品の再使用やリサイクルプロセスの改善などによりCO ₂ 排出削減を期待できる「低炭素型3R技術・システム」の実証事業を管理してその有効性を検証。また、その社会実装に向けた素材別ロードマップを検討。

社員による環境貢献活動

「書籍のリユース運動」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、南アジアの貧しい人々の生活上の問題解決に向けた活動を行っている特定非営利活動法人シャプラニール(市民による海外協力の会)や、森林づくりビジョンの実現への活動を行っている特定非営利活動法人森のライフスタイル研究所に寄付しました。

また、クールビズ(5月～10月)やウォームビズ(11月～3月)の取り組みや、周辺地域清掃活動など、さまざまな環境貢献活動に取り組んでいます。

ペットボトルのキャップ回収にも協力しており、約37.5万個のキャップを回収して二酸化炭素排出量約2.7tを削減することができました。



「書籍のリユース運動」会場風景

環境に関する提言・研究の発信

社会に対する提言や課題提起を、ホームページ、出版物などを通じて情報発信しました。

〈環境情報の主な発信内容〉

タイトル	タイトル
コラム (ホームページ) www.mri.co.jp	地球温暖化対策におけるICEFを通じたわが国の貢献(2015.9.11) わが国の「エネルギーセキュリティ」向上に向けて(2015.3.30) 国際的な地球温暖化対策の将来的な枠組み(2015.3.30)
MRI マンスリー レビュー (出版物・ホームページ)	クルマ社会の新たなステージへ(2015.9.1) 2050年を見据えた温暖化対策目標の議論を(2015.8.1) 新興国の環境課題解決に向けて(2015.4.1) 日本の高効率石炭火力技術が果たす環境貢献(2014.10.1)
プレス リリース	「平成27年度地域金融機関に対する低炭素化プロジェクトの研修等委託業務」における地域金融機関様向け全体研修会開催(2015.9.24) 「平成27年度地域金融機関に対する低炭素化プロジェクトの研修等委託業務」における地域金融機関様向け相談窓口「低炭素融資サポート窓口」設置(2015.7.22) エネルギー分野などの世界有数の技術サービスプロバイダーDNV GLと覚書を締結(2015.6.29)

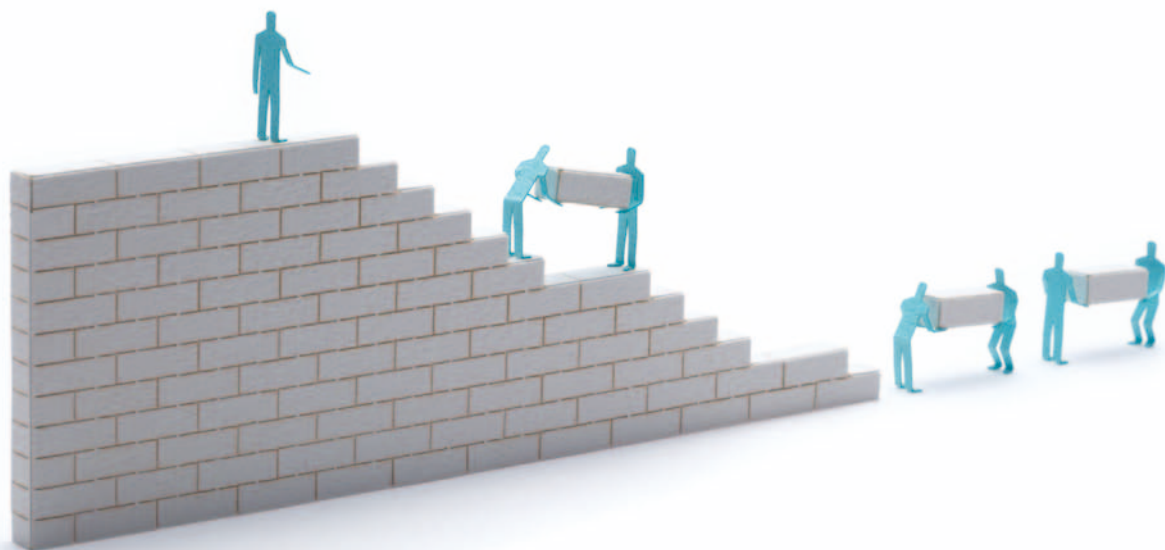
環境負荷の軽減

電気・紙の使用量やごみの排出量を定期的にモニタリングしており、その結果を社内に周知・共有しました。モニタリングを通じて環境負荷が増加する傾向が見られた場合には、個別に注意喚起するなど環境負荷の軽減に努めています。その結果、ここ数年の電気・紙の使用量やごみの排出量は、概ね前期を下回る水準で推移しています。

〈当社グループの環境負荷※の推移〉

		2012年 9月期	2013年 9月期	2014年 9月期	2015年 9月期
㎡当たり 電気使用量 (kWh/㎡)	グループ全体	402	415	411	409
	千葉情報センター	1,144	1,181	1,212	1,185
	その他事業所 (オフィス)	91	95	90	88
1人当たり紙使用量(枚/人・期)		8,548	7,083	6,819	6,776
1人当たりCO ₂ 排出量(t-CO ₂ /人・期)		3.38	4.23	4.23	4.01

※ISO14001認証登録事業所(永田町、神田、関西、品川、千葉、木場)の集計値



3 価値提供を支える基盤

【三菱総研グループを支える仕組み】

社会的責任を果たしていくために、
コーポレートガバナンス体制を構築し、
リスク管理・コンプライアンスを実践しています。
また、ITガバナンス・情報セキュリティに関しても
積極的に取り組んでいます。
また、CSRの基盤となる経営システムとして、
3つのマネジメントシステム(P42参照)を運用しています。

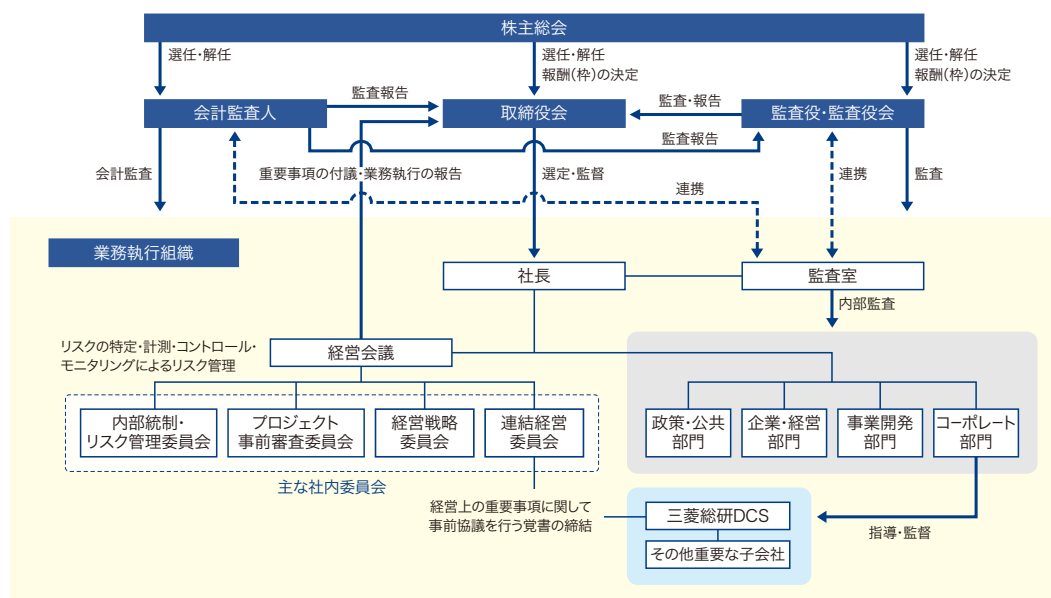
コーポレートガバナンス

ガバナンス体制

公明正大な企業活動を通じて、社会やお客さまおよび株主の皆さまなどのご期待に応えるため、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7名中4名、監査役5名中3名を社外から招聘することで、社外の視点を積極的に経営に活かしています。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。

当社は、株式会社東京証券取引所の上場規程などの一部改正により2015年6月に適用が開始されたコーポレートガバナンス・コードの趣旨に賛同し、これに則した体制の構築と維持に努めています。コードの各原則を着実に実行することで、よりいっそう実効性のあるコーポレートガバナンスの実現を目指して積極的に取り組んでいます。



● 取締役会

取締役会は取締役7名(4名を社外から招聘、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、社外から招聘した取締役4名のうち3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。

● 監査役会

当社は、会社法上の「監査役会設置会社」であり、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のほか、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、内部監査結果の報告收受などを行うことにより、実効性のある監査を実施しています。

● 経営会議

経営会議は、代表取締役、役付執行役員および部門長で構成されており、原則として毎週定例で開催するほか、必要に応じて臨時開催することで、取締役会で決定した基本方針に基づき、経営に関する全般的な重要事項を協議決定しています。なお、経営会議には常勤監査役が毎回参加し、モニタリングをしています。

● 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、役員など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。

役員一覧

【社内役員】



左から、(下段)松下岳彦、大森京太、小野誠英 (上段)宇津木寿一、神津 明

取締役

大森 京太

代表取締役社長
監査室担当

□1972年4月/(株)三菱銀行入行□2003年6月/(株)東京三菱銀行常務取締役□2007年10月/(株)三菱東京UFJ銀行専務執行役員□2008年6月/(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ取締役副社長□2010年9月/同社取締役□2010年12月/当社代表取締役社長(現任)

小野 誠英

代表取締役副社長
コーポレート部門長

□1975年4月/三菱商事(株)入社□2009年4月/同社常務執行役員経営企画本部長□2010年4月/同社常務執行役員、米州副統括(北米)(兼)米国三菱商事会社取締役社長□2011年4月/同社常務執行役員、北米統括(兼)米国三菱商事会社取締役社長□2012年4月/同社常務執行役員、北米統括(兼)北米三菱商事会社取締役社長□2013年6月/同社顧問□2013年10月/当社常勤顧問□2013年12月/当社代表取締役専務、総合リスク管理部長□2014年10月/当社代表取締役専務、コーポレート部門長(現任)□2014年12月/当社代表取締役副社長(現任)

松下 岳彦

取締役執行役員
コーポレート部門副部門長

□1983年4月/富士通(株)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(兼)シェアードサービスセンター準備室長□2012年4月/当社取締役執行役員、経営企画部長(兼)グループ業務部長、取締役執行役員、人事部長□2013年10月/当社取締役執行役員、人事部長□2014年10月/当社取締役執行役員、コーポレート部門長補佐(兼)人事部長□2015年10月/当社取締役執行役員(現任)、コーポレート部門副部門長(現任)

監査役

神津 明

常勤監査役

□1976年4月/三菱石油(株)入社□1979年4月/当社入社□2002年10月/当社エネルギー研究本部長□2009年10月/当社科学技術部門副部門長□2010年12月/当社研究理事□2012年12月/当社常務監査役(現任)

宇津木 寿一

常勤監査役

□1978年4月/(株)三菱銀行入行□2002年6月/(株)東京三菱銀行池袋支社長□2004年5月/同行総務室長□2006年1月/(株)三菱東京UFJ銀行総務部長□2007年8月/三菱UFJスタッフサービス(株)代表取締役社長□2010年10月/エム・ユー・フロンティア債権回収(株)代表取締役副社長□2014年7月/当社常勤顧問□2014年12月/当社常務監査役(現任)

執行役員

本多 均

専務執行役員
政策・公共部門長

藤原 彰彦

専務執行役員
企業・経営部門長

千葉 勇

常務執行役員
事業開発部門長

長澤 光太郎

執行役員
政策・公共部門副部門長
(兼)政策・公共部門統括室長

西岡 公一

執行役員
コーポレート部門副部門長
(兼)品質・リスク管理部長

瀬谷崎 裕之

執行役員
エム・アール・アイリサーチアソシエイツ
株式会社代表取締役社長

近藤 和憲

執行役員
広報部長

岩瀬 広

執行役員
企業・経営部門副部門長

高寺 正人

執行役員
コーポレート部門副部門長

鎌形 太郎

執行役員
事業開発部門副部門長
(兼)プラチナ社会研究センター長

小川 俊幸

執行役員
経営企画部長

〔社外役員〕



左から、(下段)佐々木幹夫、曾田多賀、畔柳信雄 (上段)松尾憲治、上原治也、佃 和夫、松宮俊彦

取締役

※は会社法第2条第15号に定める社外取締役です。

畔柳 信雄^{*}

取締役
株式会社三菱東京UFJ銀行
特別顧問

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

佐々木 幹夫

取締役
三菱商事株式会社
相談役

□1960年4月／三菱商事(株)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)相談役
(現任)

佃 和夫^{*}

取締役
三菱重工業株式会社
相談役

□1968年4月／三菱重工業(株)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)
取締役相談役□2013年6月／同社
相談役(現任)

曾田 多賀^{*}

取締役
曾田法律事務所
代表

□1967年4月／弁護士登録、栄木忠常
法律事務所入所□1975年4月／
曾田法律事務所設立(現任)□1991年
4月／最高裁判所司法研修所民事弁護
教官□1998年5月／法務省法制
審議会商法部会委員□1999年4月
／中央大学客員講師□2000年11月
／中央労働委員会公益委員□2008年
6月／日本女性法律家協会会長□
2012年12月／当社取締役(現任)

監査役

会社法第2条第16号に定める社外監査役です。

上原 治也

監査役
三菱UFJ信託銀行株式会社
最高顧問

□1969年4月／三菱信託銀行(株)入社□2004年
4月／同社取締役社長□2004年6月／(株)三菱東京
フィナンシャル・グループ取締役会長□2005年10月
／三菱UFJ信託銀行(株)取締役社長、(株)三菱UFJ
フィナンシャル・グループ取締役副会長□2008年6月
／三菱UFJ信託銀行(株)取締役会長□2011年12月
／当社監査役(現任)□2012年4月／三菱UFJ信託
銀行(株)最高顧問(現任)

松宮 俊彦

監査役
松宮俊彦公認会計士事務所
代表

□1971年4月／バイオニア(株)入社□1972年7月
／(株)流通技研入社□1979年10月／テロイト・
ハスキンス・アンド・セルズ会計事務所(現有限責任
監査法人トーマツ)入所□1983年3月／公認会計士
登録□1987年11月／同会計事務所カナダトロント
事務所駐在□1991年7月／監査法人トーマツ(現
有限責任監査法人トーマツ)社員(パートナー)
□2011年10月／松宮俊彦公認会計士事務所設立
(現任)□2012年12月／当社監査役(現任)

松尾 憲治

監査役
明治安田生命保険相互会社
特別顧問

□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)

社外役員

社外役員の役割

取締役7名中4名、監査役5名中3名を社外から招聘することで、社外の視点を積極的に経営に活かしています。

社外役員は、取締役会や監査役会において、それぞれの経験や識見などに基づき中立的かつ客観的観点から必要な発言を行っており、業務執行に対する監督など、適切な役割を果たしています。

社外役員の選任

社外取締役および社外監査役は、株式会社東京証券取引所の独立性の基準および開示要件への該当状況などに準拠し、当社の経営に対して社外の視点から第三者的な監視・助言が可能な経験や能力・資質を有する人材を選任しています。

社外役員の報酬

社外役員の報酬については、独立性の確保の観点から基礎報酬のみとしています。これらの報酬に係る方針は、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。

コンプライアンス

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、社外に設置した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。

また、グループ各社が、市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力に対して毅然とした態度で臨み、一切の関係を遮断することを基本方針としています。

詳細は下記ウェブサイトを参照ください。

www.mri.co.jp/ir/management/governance.html

リスク管理

総合リスク管理システム（ARMS：Advanced Risk Management System）を構築し、グループ各社で能動的なリスク管理と危機管理に取り組んでいます。リスク管理については、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、危機管理については、事業継続マネジメント（BCM：Business Continuity Management）を構築・運用し、大規模災害、感染症、サイバー攻撃などによるシステム障害の発生などに備えて初動対応から事業復旧まで円滑に推進する体制を整えています。

情報セキュリティ

最高情報セキュリティ責任者(CISO)のもと、高生産性、高機能性、高安全性を実現するITの高度利活用に向け、情報システムおよび制度の改善を進めています。

近年では、メールを用いた大規模個人情報漏洩や正規のウェブサイト改ざんなどによるランサムウェア(身代金目的の社内情報システムの暗号化)被害など、「標的型サイバー攻撃」といわれる脅威が深刻になっています。これらの犯罪は、年々その手口が巧妙になってきており、従来型のウイルス検出対策だけでは「気づけない攻撃」として、深く企業に浸透しその被害を拡大しています。これらの脅威に対応していくために、

- 未知のコンピューターウイルスを検出可能な次世代型セキュリティ機器の導入
- サイバー攻撃リスクの可視化
- コンピューター・セキュリティ・インシデント^{※1}への迅速な対応

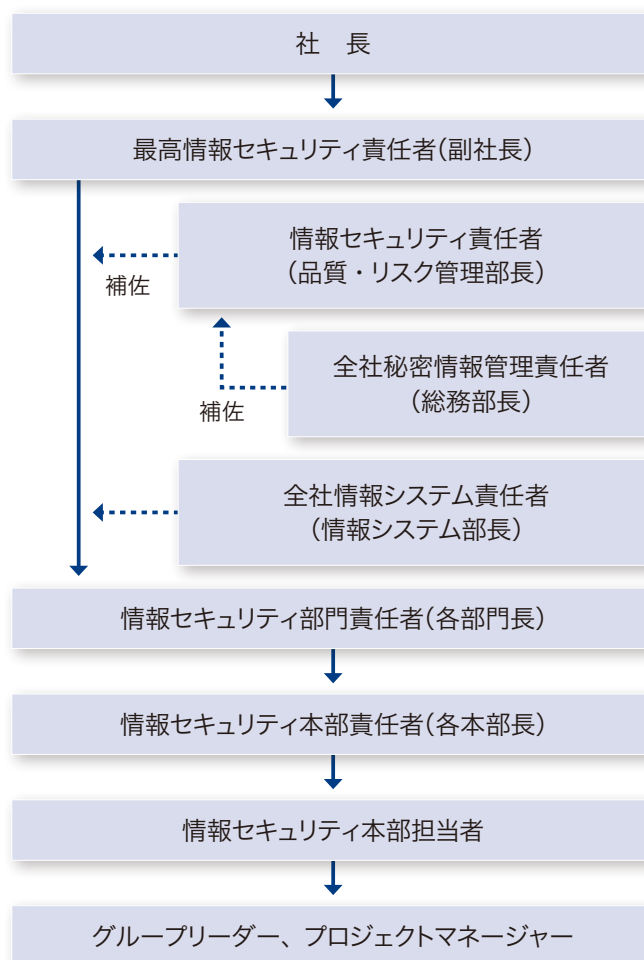
を目指して、社内CSIRT(Computer Security Incident Response Team)^{※2}を設置しました。情報セキュリティ対策の高度化、セキュリティ関連情報の収集と分析に加え、社員ならびにビジネス・パートナーに対しての啓蒙活動や研修を実施、さらなる意識づけ強化のための標的型攻撃メール対応訓練といった施策を実施しています。

お客さまから預かる貴重な情報の保護と使いやすさを両立する情報システムを目指し、今後も改善を継続してまいります。

※1 情報システムの運用におけるセキュリティ上の問題として捉えられる事象。ウイルス感染や不正アクセス、ウェブサイト改ざん、情報漏洩などがある。

※2 コンピューター・セキュリティにかかるインシデントに対処するための組織の総称。インシデント関連情報、脆弱性情報、攻撃予兆情報を常に収集、分析し、対応方針や手順の策定などの活動を実施。(日本シーサート協議会)

■ 当社の情報セキュリティ体制



経営マネジメントシステム

3つのマネジメントシステム

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)^{※1}、品質マネジメントシステム(QMS)^{※2}、環境マネジメントシステム(EMS)^{※3}を導入しています。これら3つのシステムを運用することにより、コンプライアンス意識の向上、お客さま満足度の向上、業務改善、生産性向上、パフォーマンスの向上、社会貢献・環境貢献などの視点で業務管理を行っています。

当社が一年間に受託する約1,800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るため、これらを適切に取り扱う管理を実施しています。また、プロジェクト遂行過程の適切な管理や情報共有などにより、サービスや成果品の品質の向上を図っています。システム構築関連業務においては、プロジェクトマネジメントを担う部署が主体となって、各プロジェクトのQCDR^{※4}管理を行っています。

全てのプロジェクトについて、月次で経営層も参加するレビューを行っており、プロジェクトマネジメント部署から遂行部署に対して必要な改善の指示などを行っています。これら一連のプロジェクト管理について、国際基準であるCMMI（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モデル）の認定を受けています。環境貢献の面では、日常業務における環境負荷軽減のほか、環境に貢献するプロジェクトの実施や对外情報発信を通じて、持続可能な社会づくりに取り組んでいます。

なお、これらのマネジメントシステムでは、それぞれで定期的なレビューを行い、PDCAサイクルを回すことでシステムの継続的な改善を図っています。

※1 PMS : Personal information protection Management Systemsの略

※2 QMS : Quality Management Systemの略

※3 EMS : Environmental Management Systemの略

※4 QCDR : Quality(品質)、Cost(価格)、Delivery(納期)、Risk(リスク)の略

この1年の主な運用状況

PMSでは、ますます重要性が高まる情報セキュリティ面での機能強化と連携することで、個人情報の確実な保護に努めています。

QMSでは、組織的なプロジェクト遂行管理やお客さまの声に基づく改善を引き続き徹底するとともに、会計システムの入替えを契機に、プロジェクト管理手順や様式の標準化をさらに進め、QMS自体の実効性向上を進めました(P45参照)。

EMSでは、さらなるペーパーレス化の推進、一部事業所の移転への対応、環境負荷計測方法の改善などを進めました。

意識向上のための取り組み

全社一斉のeラーニング、新入社員やキャリア入社者、プロジェクトマネージャ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、経営マネジメントシステムに対する意識と知識の向上に努めています。

また、環境面では、本社ビルの冷暖房を担う地域冷暖房施設やごみ処理施設の見学会を実施し社員の意識向上を図りました。

〈個人情報保護方針〉

当社は、個人情報を適切に管理することは社会的な責務であるとの認識のもと、個人情報保護に関する以下の各項に関する方針を定め、役員、社員および関係スタッフに周知徹底を図り、個人情報の保護に努めます。

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

www.mri.co.jp/privacy_guide/privacy.html

〈品質方針〉

当社は、「英知と情報に基づき社会へ貢献」、「公明正大な企業活動」、「多彩な個性による総合力発揮」を経営理念として「21世紀社会の発展に貢献する知識創造企業」をめざしています。

根幹は「高い品質」の追求にあり、当社にとっての「高い品質」とは、「顧客満足の確保」です。

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。

www.mri.co.jp/privacy_guide/quality.html

コーポレートガバナンスに関する詳細は、「コーポレートガバナンス報告書」をご覧ください。

〈環境方針〉

当社グループは法規制などを遵守し、全社員参加のもとで継続的改善を図りながら、持続可能な社会づくりへの知的貢献を行います。

1. 環境経営の持続的推進

事業活動に伴うエネルギー使用や紙使用、ごみ排出による環境負荷を軽減し、無駄な費用を削減しながら地球環境保全に貢献します。

2. 環境事業の多面的展開

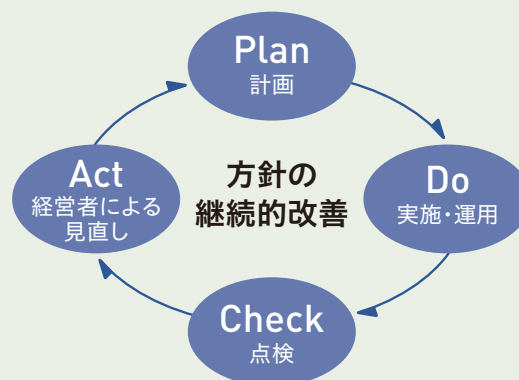
持続可能な社会づくりに貢献する製品・サービスを拡充し、事業の拡大を通じて地球環境保全に貢献します。

3. 知の提供による環境・社会貢献

地球環境保全に向けて、シンクタンクを中核とするグループ総合力を活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ます。

www.mri.co.jp/company/csr/environment.html

■ PDCAによる継続的改善



三菱総研グループの人材育成

「人と組織の持続的成長」を目指して

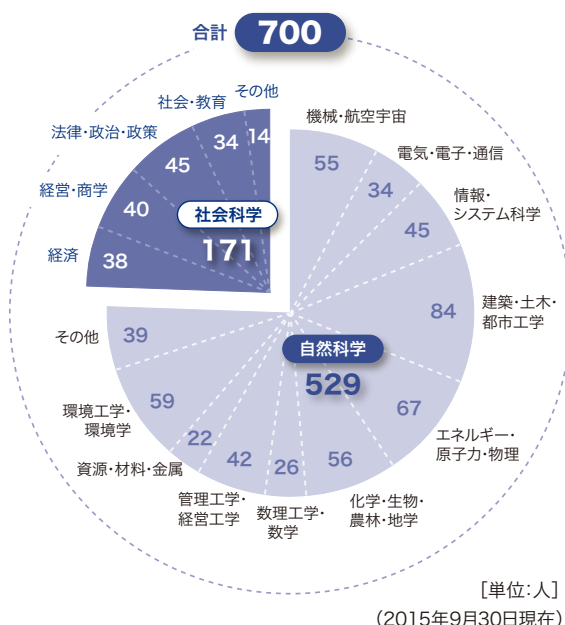
多彩な分野における高度なプロフェッショナルが最も重要な経営資源であると考え、優秀な人材の採用と育成、適材適所の人材登用、ダイバーシティの推進ならびにワーク・ライフ・バランスの向上に力を入れています。これら人材に係る施策を「総合人財育成計画」として体系化し、計画的に進めています。「総合人財育成計画」は、当社の強みである科学的・技術的知見に裏付けられた専門性や産官学ネットワークに加え、多面的な成長の機会を提供して、理論にも実践にも卓越したプロフェッショナルの育成を目指すものです。そして、このようにして育った多彩なプロフェッショナルがチームとして総合力を発揮することで、お客さまや社会の期待を上回る、新しい

い価値の提供に貢献できるものと考えています。

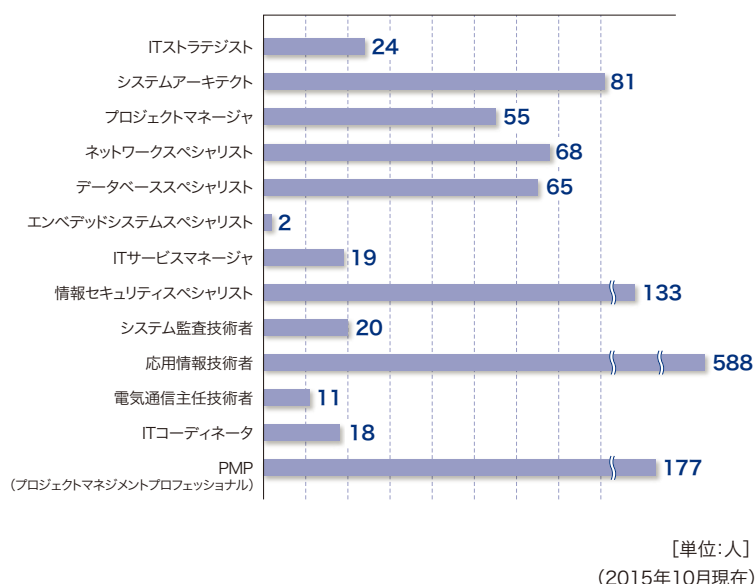
現在の中期経営計画(3カ年)では、「総合人財育成計画」をベースに、「人と組織の持続的成長」を目指す方針とし、【構想力+提言力】の強化施策と、社員のワークスタイル(働き方)改革に重点を置いて進めています。生産性の向上を進め、ワーク・ライフ・バランスを改善するため、「未来共創時間」を創出し、各人の成長や未来への投資のために活用していきます。

「総合人財」の育成は、当社グループの競争力を左右する重要なテーマであり、今後とも「人と組織の持続的成長」を目指して、高度なプロフェッショナルの育成に力を注いでまいります。

■ 当社研究員の専攻分野



■三菱総研DCSの資格保有状況



品質向上への取り組み

仕組み

経営理念に基づき、2002年12月にISO9001の認証を取得し、QMS（品質マネジメントシステム）を運用しています（P42-43参照）。

当社グループでは、調査・研究、コンサルティングやITソリューションなどの分野で数多くのプロジェクトを遂行しています。多岐にわたる業務形態に対応し、その遂行と成果提供の各段階で品質向上が図れるように、2つのPDCAサイクルで品質向上に取り組んでいます。

1) プロジェクトのPDCAサイクル

受注した全てのプロジェクトに対して、その開始から完了に至るまでの各段階で、品質、コスト、進捗、リスクの状況を組織的にレビューし、それに基づいて改善を図るというPDCAサイクルを回しています。これによって、お客さまのニーズを的確に把握し、お客さまの課題解決に役立つ成果をお客さまと約束した期限どおりにご提供するように努めています。

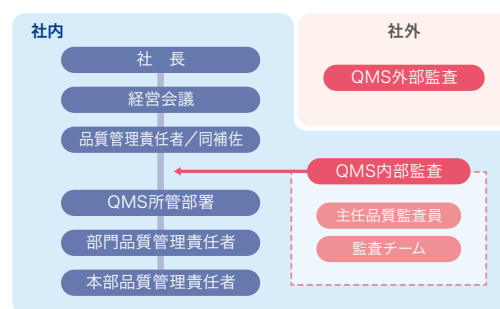
2) 全社のPDCAサイクル(QMSの継続的改善)

QMSそのものを継続的に改善するために、1年間を単位とする全社のPDCAサイクルを回しています。期初に全社の品質目標を設定し、年間のプロジェクト遂行状況や、お客さま満足度調査の結果、内部監査や外部監査の結果などをもとに、期末に年間を総括した経営層によるマネジメントレビューを実施します。そのレビュー結果に基づき、翌期に向けた業務プロセスの改善指示や品質目標を設定し、QMSの継続的改善を図っています。

推進体制

QMSは、社長が任命する品質管理責任者をトップとして運用されています。品質管理責任者のもと、各部門長、本部長がそれぞれ部門、本部の品質管理責任者を担っており、QMS所管部署と連携して品質向上に向けて活動しています。また、QMSの効果、妥当性、透明性を確保するためにQMS内部監査を実施しているほか、ISO9001への適合性について外部審査機関による審査(外部監査)を毎年受審しています。

■ 推進体制

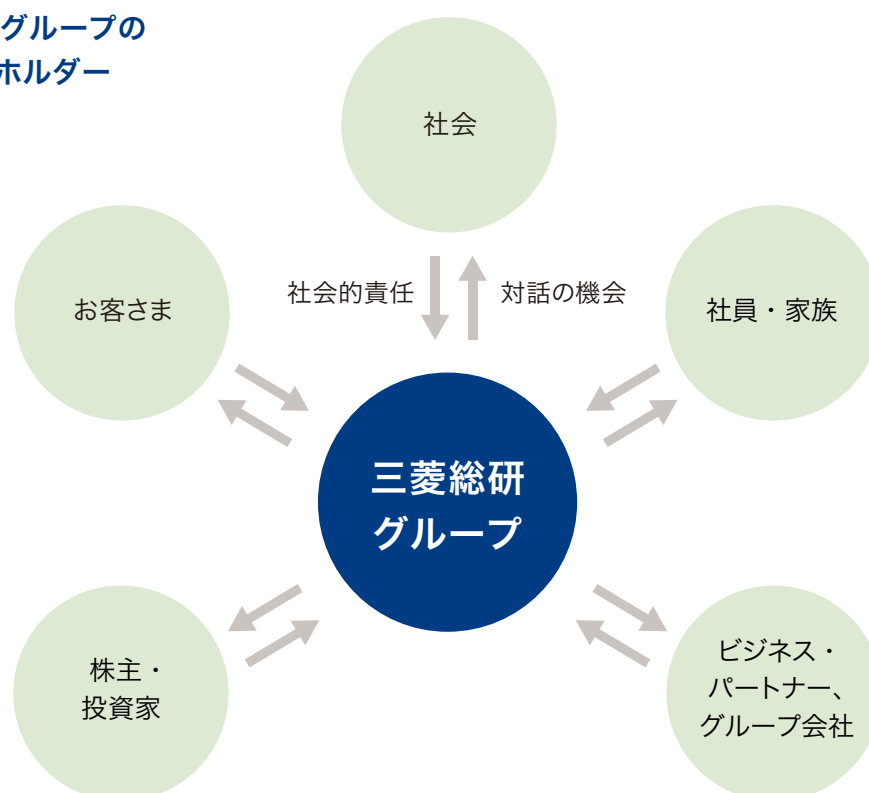


お客さま満足度の状況

お客さま満足度の調査を、2002年から継続して実施しています。ご回答内容は、各本部、プロジェクトチームにフィードバックして次のプロジェクトの品質向上、改善につなげているほか、全社に共通する事項については、全社的に改善を図ってまいりました。その結果、ほぼ100%のお客さまにご満足いただいております。引き続きお客さまのご満足の維持・向上に努めてまいります。

ステークホルダーに対する責任

三菱総研グループの ステークホルダー



社会に対して

- 当社グループは、経営・企業活動そのものがCSRであるとの考え方に立ち、あるべき未来社会の実現を目指して経営・事業と社会貢献活動に取り組んでいます。

お客さまに対して

- 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を提供することで、お客さまにご満足いただけるように努めています。
- 情報管理・機密保持を徹底し、お客さまからお預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、リスクの顕在化を未然に防止することに努めています。また、リスク予兆の管理による早期の危機対応を行います。また、大規模災害時には速やかな事業復旧を推進し、お客さまへの影響を最小限にとどめるよう努力します。
- 調査・研究業務の成果を通じて、お客さまなどの環境負荷の低減をはじめ、環境への取り組みを推進しています。
- お客さま満足度調査を実施し、品質の向上・改善に努めています。

株主・投資家に対して

- 株主・投資家の皆さまには、適時・適切な情報開示に努めるとともに、コミュニケーションの充実に努めています。また、これらに配慮しながらIR活動を実施しています。

適時・適切な情報開示

- 株主・投資家の皆さま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」を基本原則として、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、事実に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。

株主の皆さまとのコミュニケーションの充実

- 2015年12月、第46回定時株主総会を開催しました。当日は66名の方にご出席いただき、ナレーション入りの映像などを使い、わかりやすい事業報告に努めました。株主総会当日の結果は、タイムリーに、かつ公平

■株主向け報告書



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。

- 「株主向け報告書」を年2回発行し、業績の報告や事業活動・提言活動などを紹介するとともに、株主アンケートを実施し、株主の皆さまとのコミュニケーションに努めています。

IR活動

- 株主・投資家の皆さま向けの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・アナリストの皆さまを対象とした決算説明会を、半期に1回、本決算と第2四半期決算時に開催し、代表取締役社長から業績、中期経営計画などの説明を行っています。また、年間を通じて個別取材への対応や投資家の皆さまへの定期的な訪問を行っています。
- 当社ホームページに「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、有価証券報告書などの各種資料を即日掲載し、多くの株主・投資家の皆さまが必要な情報を手軽に入手できるように努めています。決算説明会の模様は当社ホームページにて動画で公開し、幅広い方々にご覧いただけるようにしています。

ビジネス・パートナーおよびグループ会社に対して

- 社会やお客さまの期待に応えるため、当社グループ内だけでなく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ています。
- アンケート調査・分析業務の品質を高めるため、子会社の育成を図りつつ優れた取引先との協業を促進しています。また、三菱総研DCSとも協力して、高度なITソリューション事

業にも対応した取引先の開拓と品質向上を推進しています。

- 下請代金支払遅延等防止法、個人情報保護法などに基づいた適正な取引を推進しています。
- グループ会社に対しては、共通の経営理念や中期経営計画を共有するとともに、主要グループ会社経営層が参画する連結経営委員会やグループ各社の経営幹部が一堂に会する会議、グループ報の発行などを通じて、経営理念やCSR基本方針の浸透を図っています。また、各種のマネジメントシステムや新人研修なども、共通化・一体化して進めています。

社員・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、運用を進めています。

社員の能力開発支援

全社集合研修、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。女性活躍推進については、全社横断の推進チームを組成し、チームからの提案施策を実行しています。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。

ワークスタイル(働き方)改革に向けた取り組み

社員のワーク・ライフ・バランスの向上と当社にふさわしい生産性の高い働き方へ転換を図るため、仕事の効率化や働きやすさ向上のためのさまざまな取り組みを実施しています。また、生産性の向上を進めることで、社員が自身の持続的成長のために自由に活用できる「未来共創時間」を創出し、社員一人ひとりが長期にわたって高い能力を発揮できる環境づくりを進めています。

- よりよい就業環境構築に向けて、社員意識調査を実施するとともに、社内の風通し向上施策として、永田町本社に

て、コーヒーおよび飲料水の無料提供サービスを開始しました。また、社員ならびにその家族の親睦を深めるため、2015年7月に「MRIファミリーデー」を実施し、その一環として「こども参観日」を開催しました。

こども参観日の様子



- 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、ベビーシッター利用補助拡大など、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のほぼ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、三菱総研DCSとともに「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。
- 当社では、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。

三菱総研DCSの収集・寄贈活動

無理なく誰にでもできる社会貢献活動として、各種収集・寄贈活動を行っています。

1. 使用済み切手・プリペイドカード (2002年～)

社会福祉法人へ寄贈し、地域の福祉活動に役立てています。

2. リユースPC寄贈プログラム (2007年～)

NPOを通じて、教育機関・社会福祉団体などへPCを寄贈しています。

3. 書き損じ葉書・未使用葉書 (2009年～)

「空飛ぶ車いす」へ寄贈し、高校生が修理した車いすをアジア中心に寄贈する活動に役立てています。

4. BOOK MAGICスクールサポートプログラム (2012年～)

書籍やCDなどを特定非営利活動法人JENに寄贈。アフガニスタン、パキスタンなどでの教育支援事業に役立てています。

5. ユニセフ外国コイン募金 (2012年～)

外貨を日本ユニセフ協会に寄贈し、ユニセフの活動に役立てています。

6. ベルマーク (2014年～)

ベルマーク教育助成財団に寄贈し、学校設備や教材をそろえることに役立てています。

※収集活動のほか、金融サービスおよび関連事業を展開する企業が実施する社会貢献イベント「FIT チャリティ・ラン」に2011年より参加しています。

財務データ



連結貸借対照表

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2014年 9 月 30 日)	当連結会計年度 (2015年 9 月 30 日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	8,880	11,055
売掛金	12,096	10,747
有価証券	6,499	9,499
たな卸資産	6,165	5,595
前払費用	1,229	1,106
繰延税金資産	1,838	1,389
その他	48	605
貸倒引当金	△9	△11
流動資産合計	36,747	39,987
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	14,026	13,998
減価償却累計額	△7,560	△8,036
建物及び構築物（純額）	6,466	5,962
機械装置及び運搬具	122	102
減価償却累計額	△121	△101
機械装置及び運搬具（純額）	1	0
工具、器具及び備品	5,668	5,497
減価償却累計額	△3,959	△4,006
工具、器具及び備品（純額）	1,708	1,490
土地	720	720
リース資産	1,862	1,956
減価償却累計額	△666	△824
リース資産（純額）	1,195	1,131
建設仮勘定	51	515
有形固定資産合計	10,143	9,820
無形固定資産		
ソフトウェア	2,083	4,472
ソフトウェア仮勘定	3,043	545
のれん	230	130
その他	45	22
無形固定資産合計	5,402	5,170
投資その他の資産		
投資有価証券	6,990	6,355
長期貸付金	5	5
敷金及び保証金	2,494	2,586
退職給付に係る資産	654	-
繰延税金資産	2,157	2,458
その他	762	714
貸倒引当金	△4	△5
投資その他の資産合計	13,060	12,115
固定資産合計	28,607	27,106
資産合計	65,354	67,094

連結貸借対照表

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2014年 9 月 30 日)	当連結会計年度 (2015年 9 月 30 日)
負債の部		
流動負債		
買掛金	4,320	3,467
未払金	999	1,191
未払費用	2,288	1,055
未払法人税等	1,345	877
未払消費税等	1,178	1,698
前受金	195	303
賞与引当金	2,633	3,080
受注損失引当金	-	1
その他	1,028	834
流動負債合計	13,988	12,510
固定負債		
リース債務	661	624
退職給付に係る負債	8,499	9,790
その他	50	34
固定負債合計	9,211	10,449
負債合計	23,199	22,960
純資産の部		
株主資本		
資本金	6,336	6,336
資本剰余金	4,851	4,851
利益剰余金	24,453	26,250
自己株式	△0	△0
株主資本合計	35,640	37,437
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	1,398	1,451
繰延ヘッジ損益	△2	△5
為替換算調整勘定	9	36
退職給付に係る調整累計額	△537	△486
その他の包括利益累計額合計	868	995
少数株主持分	5,646	5,700
純資産合計	42,155	44,134
負債純資産合計	65,354	67,094

連結損益計算書及び連結包括利益計算書

【連結損益計算書】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2013年10月1日 至 2014年9月30日)	当連結会計年度 (自 2014年10月1日 至 2015年9月30日)
売上高	87,400	85,354
売上原価	68,661	66,478
売上総利益	18,738	18,876
販売費及び一般管理費	12,659	13,323
営業利益	6,079	5,552
営業外収益		
受取利息	5	7
受取配当金	203	112
持分法による投資利益	85	95
その他	84	71
営業外収益合計	380	286
営業外費用		
支払利息	16	14
為替差損	-	10
その他	0	1
営業外費用合計	16	25
経常利益	6,442	5,813
特別利益		
固定資産売却益	0	-
投資有価証券売却益	0	475
補助金収入	1	-
特別利益合計	2	475
特別損失		
固定資産除却損	84	41
リース解約損	2	16
その他	2	1
特別損失合計	90	59
税金等調整前当期純利益	6,354	6,230
法人税、住民税及び事業税	2,527	1,437
法人税等調整額	△15	686
法人税等合計	2,512	2,124
少数株主損益調整前当期純利益	3,842	4,106
少数株主利益	436	413
当期純利益	3,405	3,692

【連結包括利益計算書】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2013年10月1日 至 2014年9月30日)	当連結会計年度 (自 2014年10月1日 至 2015年9月30日)
少数株主損益調整前当期純利益	3,842	4,106
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	320	△52
繰延ヘッジ損益	△2	△2
為替換算調整勘定	0	29
退職給付に係る調整額	-	44
持分法適用会社に対する持分相当額	3	23
その他の包括利益合計	321	41
包括利益	4,164	4,147
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	3,670	3,802
少数株主に係る包括利益	494	345

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2013年10月1日 至 2014年9月30日)	当連結会計年度 (自 2014年10月1日 至 2015年9月30日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	6,354	6,230
減価償却費	2,105	2,844
のれん償却額	96	100
賞与引当金の増減額 (△は減少)	△804	447
退職給付に係る資産の増減額 (△は増加)	△410	654
退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)	144	1,394
貸倒引当金の増減額 (△は減少)	1	2
受注損失引当金の増減額 (△は減少)	△48	1
受取利息及び受取配当金	△209	△119
支払利息	16	14
持分法による投資損益 (△は益)	△85	△95
固定資産売却損益 (△は益)	△0	-
固定資産除却損	84	41
投資有価証券売却損益 (△は益)	△0	△475
売上債権の増減額 (△は増加)	△1,173	1,356
たな卸資産の増減額 (△は増加)	△362	569
仕入債務の増減額 (△は減少)	437	△855
未払消費税等の増減額 (△は減少)	594	544
前受金の増減額 (△は減少)	△4	107
その他	998	△3,302
小計	7,733	9,460
利息及び配当金の受取額	239	152
利息の支払額	△16	△14
法人税等の支払額	△2,900	△1,820
営業活動によるキャッシュ・フロー	5,056	7,778
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△300	△300
有価証券の取得による支出	△2,998	△3,998
有価証券の償還による収入	1,999	3,998
有形固定資産の取得による支出	△917	△870
有形固定資産の売却による収入	0	-
無形固定資産の取得による支出	△1,911	△1,358
投資有価証券の取得による支出	△1,067	△48
投資有価証券の売却による収入	279	1,068
子会社株式の取得による支出	△974	-
貸付けによる支出	△4	△4
貸付金の回収による収入	3	4
敷金及び保証金の差入による支出	△24	△128
敷金及び保証金の回収による収入	19	36
その他	160	△7
投資活動によるキャッシュ・フロー	△5,733	△1,608
財務活動によるキャッシュ・フロー		
リース債務の返済による支出	△336	△346
配当金の支払額	△656	△821
少数株主への配当金の支払額	△129	△150
その他	△5	△0
財務活動によるキャッシュ・フロー	△1,127	△1,319
現金及び現金同等物に係る換算差額	0	25
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	△1,804	4,875
現金及び現金同等物の期首残高	15,185	13,380
現金及び現金同等物の期末残高	13,380	18,255

セグメント情報

前連結会計年度（自 2013年10月1日 至 2014年9月30日）

（単位：百万円）

	報告セグメント		合計	調整額 (注) 1	連結財務諸表 計上額 (注) 2
	シンクタンク・ コンサルティング サービス	ITサービス			
売上高					
外部顧客への売上高	32,532	54,867	87,400	—	87,400
セグメント間の内部売上高 又は振替高	86	2,571	2,657	△2,657	—
計	32,619	57,438	90,058	△2,657	87,400
セグメント利益	2,870	3,666	6,537	△94	6,442
セグメント資産	24,752	41,457	66,209	△854	65,354
その他の項目					
減価償却費	319	1,791	2,111	△5	2,105
のれんの償却額	—	96	96	—	96
持分法適用会社への投資額	869	1,011	1,881	—	1,881
有形固定資産及び 無形固定資産の増加額	956	2,577	3,534	△188	3,346

(注) 1. 調整額の内容は以下のとおりです。

- (1) セグメント利益の調整額△94百万円は、セグメント間取引消去△94百万円であります。
 - (2) セグメント資産の調整額△854百万円は、セグメント間取引消去△854百万円であります。
 - (3) 減価償却費の調整額△5百万円は、セグメント間取引消去△5百万円であります。
 - (4) 有形固定資産及び無形固定資産の増加額の調整額△188百万円は、セグメント間取引消去△188百万円
あります。
2. セグメント利益は、連結財務諸表の経常利益と調整を行っております。

当連結会計年度（自 2014年10月1日 至 2015年9月30日）

（単位：百万円）

	報告セグメント		合計	調整額 (注) 1	連結財務諸表 計上額 (注) 2
	シンクタンク・ コンサルティング サービス	ITサービス			
売上高					
外部顧客への売上高	35,030	50,324	85,354	—	85,354
セグメント間の内部売上高 又は振替高	91	2,084	2,176	△2,176	—
計	35,122	52,408	87,530	△2,176	85,354
セグメント利益	3,546	2,231	5,777	35	5,813
セグメント資産	27,319	40,444	67,763	△669	67,094
その他の項目					
減価償却費	874	2,045	2,920	△76	2,844
のれんの償却額	—	100	100	—	100
持分法適用会社への投資額	874	980	1,854	—	1,854
有形固定資産及び 無形固定資産の増加額	490	2,000	2,491	△37	2,453

(注) 1. 調整額の内容は以下のとおりです。

- (1) セグメント利益の調整額35百万円は、セグメント間取引消去35百万円であります。
 - (2) セグメント資産の調整額△669百万円は、セグメント間取引消去△669百万円であります。
 - (3) 減価償却費の調整額△76百万円は、セグメント間取引消去△76百万円であります。
 - (4) 有形固定資産及び無形固定資産の増加額の調整額△37百万円は、セグメント間取引消去△37百万円
あります。
2. セグメント利益は、連結財務諸表の経常利益と調整を行っております。

会社概要

会社名	株式会社三菱総合研究所	主要関係会社	三菱総研DCS株式会社
英文社名	Mitsubishi Research Institute, Inc.		エム・アール・アイビジネス株式会社
本社所在地	〒100-8141 東京都千代田区永田町二丁目10番3号		エム・アール・アイリサーチアソシエイツ株式会社 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
設立年月日	1970年5月8日		株式会社MDビジネスパートナー
代表者	代表取締役社長 大森 京太 代表取締役副社長 小野 誠英		東北ディーシーエス株式会社
理事長	小宮山 宏		株式会社オプト・ジャパン
資本金	6,336百万円		株式会社ユービーエス
従業員数	874名(単体) 3,659名(連結) (2015年9月30日現在)		株式会社アイ・ティー・ワン
ホームページ	www.mri.co.jp/		迪希思信息技术(上海)有限公司 MRIDCS Americas, Inc. HRソリューションDCS株式会社

株式の状況 (2015年9月30日現在)

発行可能株式総数 60,000,000株	大株主（上位 10 名）		
	株主名	株式数(株)	持株比率(%)
発行済株式総数 16,424,080株	三菱商事株式会社	1,213,876	7.39
	三菱重工業株式会社	1,113,800	6.78
	三菱電機株式会社	1,020,900	6.21
株主数 3,426名	三菱総合研究所グループ従業員持株会	752,300	4.58
	三菱化学株式会社	852,080	5.18
	三菱マテリアル株式会社	752,300	4.58
	三菱 UFJ 信託銀行株式会社	681,974	4.15
	三菱地所株式会社	681,900	4.15
	麒麟ホールディングス株式会社	681,900	4.15
	株式会社三菱東京 UFJ 銀行	654,074	3.98

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	24	0.70	3,265	19.89
金融商品取引業者	20	0.58	50	0.31
その他の法人	144	4.20	9,885	60.18
外国法人等	97	2.83	786	4.79
個人・その他	3,141	91.69	2,435	14.83
合計	3,426	100.00	16,424	100.00

※株数は百の位を切捨て

所有者別持株比率



編集・お問い合わせ先
本レポートに対するご意見・ご質問
などは右記までご連絡ください。

株式会社三菱総合研究所 広報部
TEL. 03-6705-6000 FAX. 03-5157-2169
www.mri.co.jp

編集協力: 株式会社モノリス
株式会社IMCプランディング
模型製作: テラダモケイ
模型撮影: 益永研司



この印刷物は、FSC®認証紙を使用し、ノンVOC植物油インキ(石油系溶剤1%未満のインキ)を使い、ISO14001認証工場において「水なし印刷」で印刷しています。 また、省資源化(フィルムレス)に繋がるCTPにより製版しています。