

2016年9月期

三菱総研 グループ レポート

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

ウェブサイト



企業情報

[www.mri.co.jp/
company/index.html](http://www.mri.co.jp/company/index.html)



投資家情報

[www.mri.co.jp/
ir/index.html](http://www.mri.co.jp/ir/index.html)



CSR・環境活動

[www.mri.co.jp/
company/csr/index.html](http://www.mri.co.jp/company/csr/index.html)

報告書



株主向け報告書

[www.mri.co.jp/
ir/financial/report.html](http://www.mri.co.jp/ir/financial/report.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、2016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」、「人財育成に対する社会貢献」、「企業としての社会的責任の遂行」の3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。



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

We welcome feedback on its contents.

株式会社三菱総合研究所 代表取締役社長 森崎 孝

ご挨拶	2
-----	---

1. 三菱総研グループとは

社会とお客さまの課題を解決する総合シンクタンクグループ	5
三菱総研グループの特色と強み	6
財務ハイライト	8

2. 社会とお客さまへの価値提供

経営戦略	11
事業推進の取り組み	16
「未来共創2.0」	22
未来共創イノベーションネットワーク	23
構想力・研究開発力の強化	24
パートナーネットワーク	26
人財育成	28
CSR	30

3. 価値提供を支える基盤

コンプライアンス・リスク管理	35
経営マネジメントシステム	36
コーポレートガバナンス	38
役員一覧	40

4. 財務情報・会社情報

財務諸表	43
セグメント情報	47
株主・投資家向けコミュニケーション	48
会社概要・株式の状況	49

ご挨拶

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



三菱総研グループは、自らの強みを活かし、独創的な知見に基づく企業活動を行うことを通じて、21世紀社会の発展に貢献することを経営理念としています。

時代を先取りし、社会・地域・企業の持続的な発展と豊かな未来をお客さまとともに創造する「未来共創事業」を推進しています。

三菱総合研究所は、1970年の創業以来、多彩な高度プロフェッショナルが、長年蓄積してきた豊富な知見とネットワークを駆使して、中立的な立場から、科学的かつ客観的な根拠に基づく解決策を提示し、その実現を支援しています。さらに、ITサービスに強みをもつ三菱総研DCSとのグループ連携により、情報システムや革新的技術を活用した課題解決まで、事業領域を広げてきました。今後も、シンクタンク、コンサルティング、そしてICTソリューション機能まで一貫したサービスをご提供して、社会とお客さまの期待に的確にお応えしてまいります。

昨今、情報通信技術をはじめとする新しい技術の進展には目を見張るものがあり、社会への実装も急速に進んでいます。あらゆるものがネットワークにつながり、人工知能やロボットが人間に代わって活用されるなど、大きく変わる未来社会には期待と不安の両方の要素が感じられます。

このように先が見通しにくい時代こそ、シンクタンクを核とし、総合的なソリューションを提供する当社グループが役割を果たすべき時機だと考えております。当社グループは、「Think & Act」タンクとして、「Think(構想する)」に加えて、「Act(実践する)」までを事業領域とし、グループの総合力による社会とお客さまの課題解決を通じて、よりよい未来の創造に挑戦してまいります。

2016年12月、大森京太が代表取締役会長に、森崎孝が代表取締役社長に、それぞれ就任いたしました。グループの社会的使命を果たすべく精一杯努力、まい進いたします。2020年には創業50周年を迎えます。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。

2017年3月

株式会社三菱総合研究所
代表取締役会長

大森京太

代表取締役社長

森崎 孝



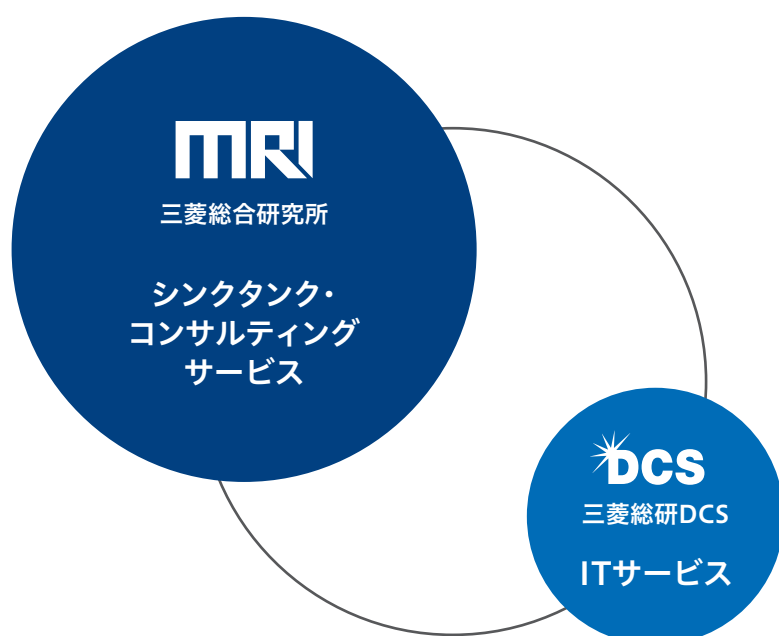
1

三菱総研グループとは

社会とお客さまの課題を解決する 総合シンクタンクグループ

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設立されました。以来、経済、企業経営から政策・公共・科学技術分野にいたる幅広い領域で、時代の羅針盤としての役割を担い続けてきました。

現在は、調査・研究・政策支援などのシンクタンク機能、企業経営戦略サポートなどのコンサルティング機能に加え、ICTソリューション機能を提供する三菱総研DCSと一体的にサービスを提供することで、社会とお客さまの課題を総合的に解決するシンクタンクグループとして高い評価をいただいています。



連結子会社の数

12社

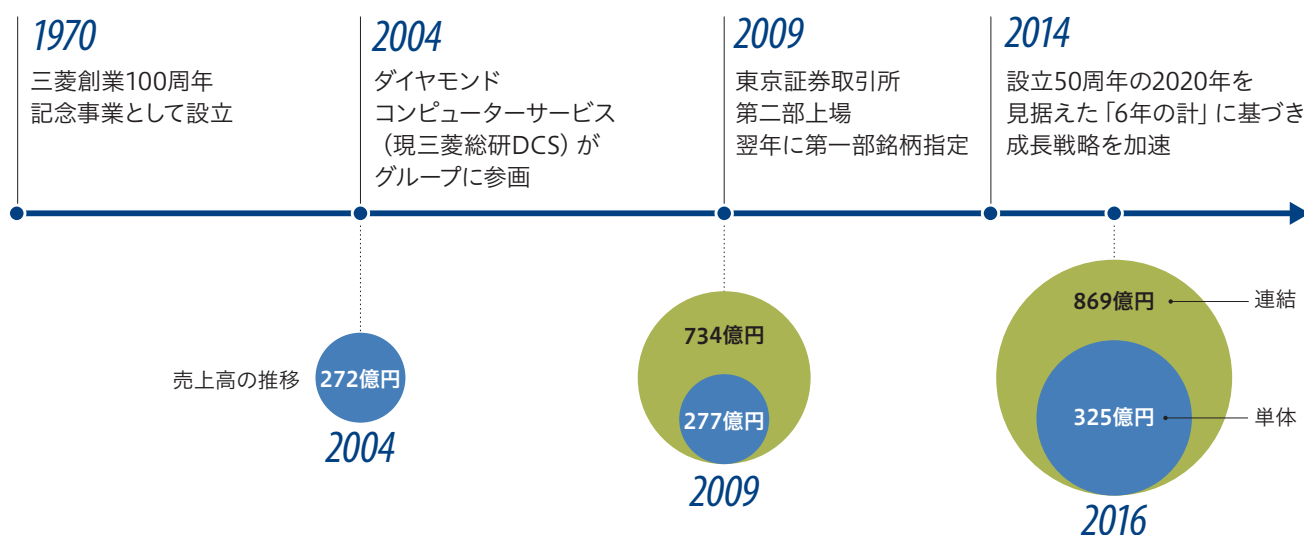
グループ
全従業員数

3,700人

三菱総合研究所の
研究員数

740人

当社グループのあゆみ



三菱総研グループの特色と強み

「総合力」による課題解決

当社グループは、シンクタンク・コンサルティング、ICTソリューションの専門的機能を、バランスよく備えており、これらの機能を組み合わせて、「総合力」で付加価値の高いサービスをご提供しています。

課題解決策の提案や設計段階のみならず、多様なソリューションの提供と運用、事業パートナーとしての参画などの実現にいたるまで、トータルな視点に立ち、総合的に社会とお客さまの課題を解決してまいります。

幅広い「顧客基盤」に総合サービスを提供

当社は、「中立性」を基本理念のひとつとしており、当社グループも、特定領域に偏らない幅広いお客さまにサービスをご提供しております。官公庁、金融、一般産業の各分野にバランスよくお客さまが存在していることが、当社グループの特色といえます。

官公庁

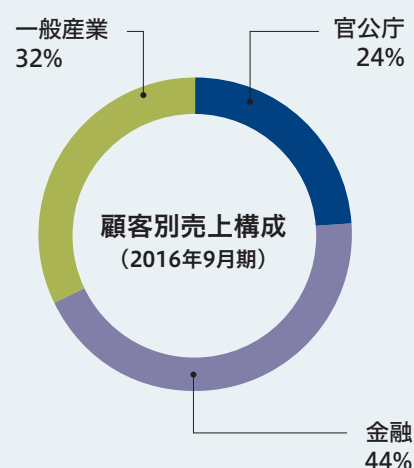
中央省庁から地方自治体をはじめとする公共セクターに対し、政策・施策立案、実証支援などのサービスを提供しています。重要な政策分野・テーマを網羅できる専門領域の広さが強みです。

金融

金融関連システム開発での豊富な経験・技術力を活かし、銀行・カードなどのお客さまをご支援しています。金融関連システムで培った高度な技術やノウハウを他分野に展開するなど、金融を起点とした事業の多角化にも取り組んでいます。

一般産業

これからの社会変化を踏まえて、企業を取り巻く環境を予測し、新しい技術を取り入れたサービスをご提供しています。事業戦略支援、新事業開発のほか、人工知能(AI)やビッグデータなどを活用したお客さまの価値向上もご支援しています。



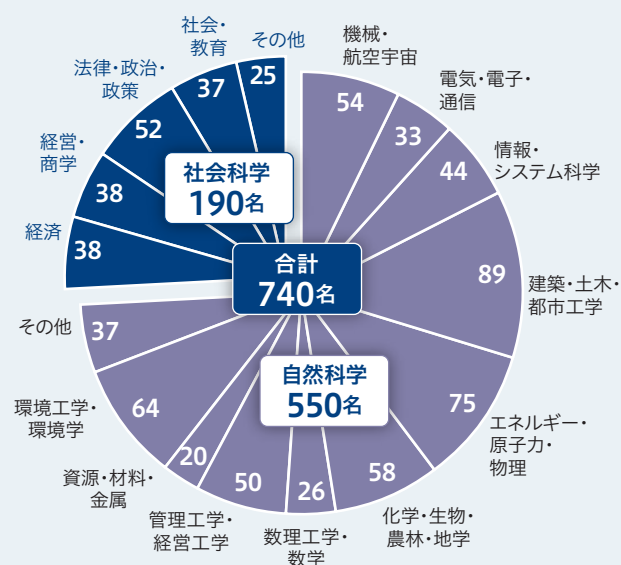
多彩な「プロフェッショナル人財」

当社グループの最も重要な経営資源は、多彩かつ高度なプロフェッショナル人財です。

当社では、医療・介護・福祉、地域再生、環境・エネルギー、防災・安全、宇宙科学・先端技術、情報通信・ビッグデータなどさまざまな分野のプロフェッショナル人財が、学際的に活動を行い、複雑な課題を解決しています。その特色は、自然科学系出身者が4分の3を占めること、約1割が博士号取得者であることです。

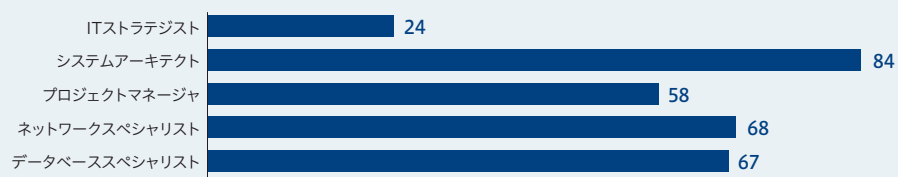
三菱総研DCSでは、情報システムやプロジェクトマネジメントにおける経験豊かなプロフェッショナル人財が、ICTに係る課題を解決しています。資格保有者も豊富で、プロフェッショナル人財の見える化につながっています。

当社研究員の専攻分野



(2016年9月30日現在)

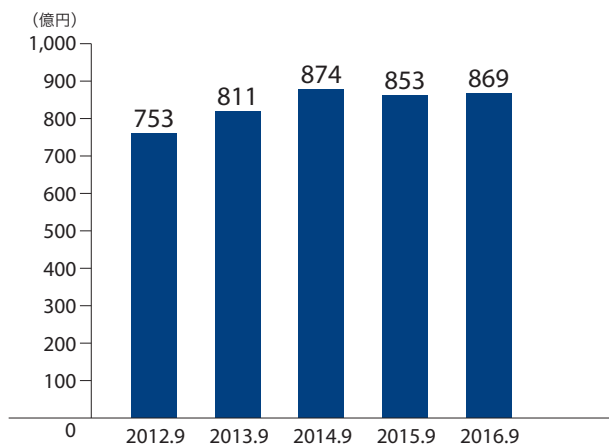
情報処理技術者試験合格者数



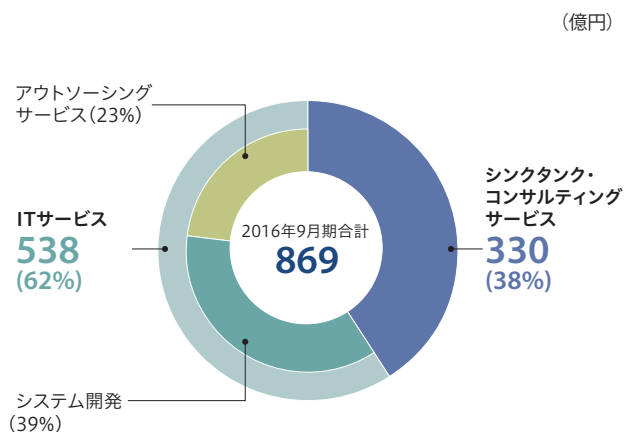
(2016年10月現在)

財務ハイライト

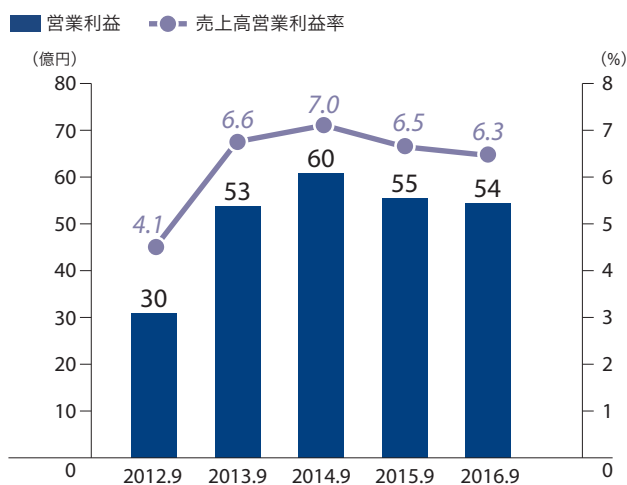
売上高



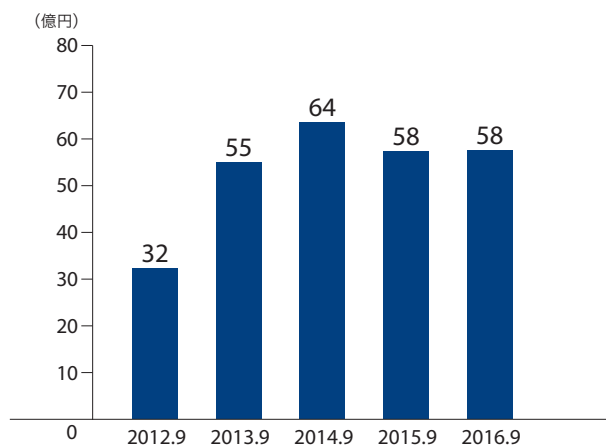
セグメント別売上高



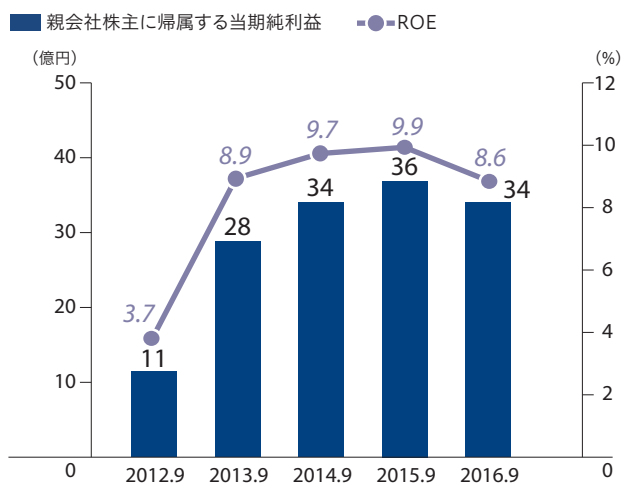
営業利益／売上高営業利益率



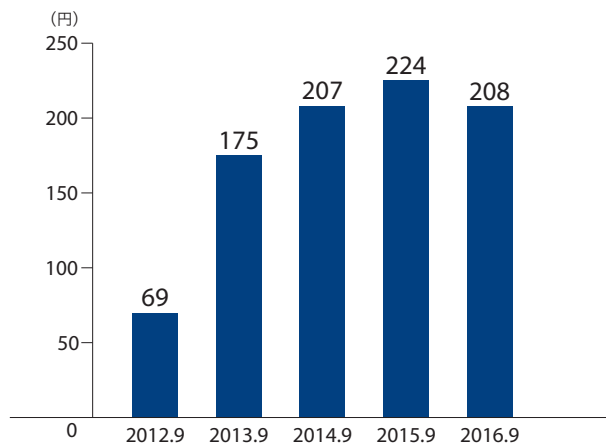
経常利益



親会社株主に帰属する当期純利益／ROE

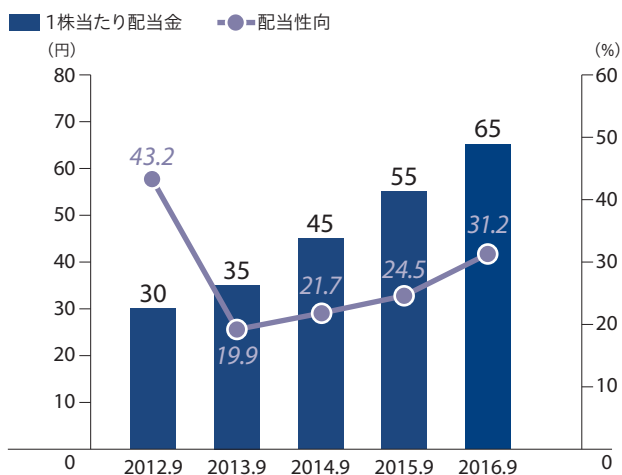


1株当たり当期純利益

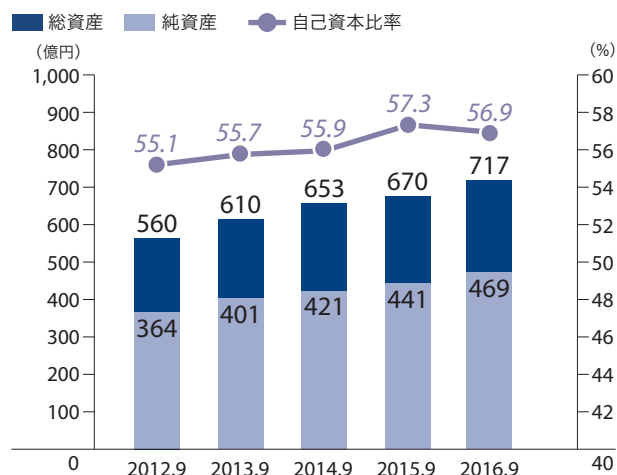


注)記載金額は、億円未満(1株当たり当期純利益・配当金・純資産は円未満)を切り捨てて表示しています。

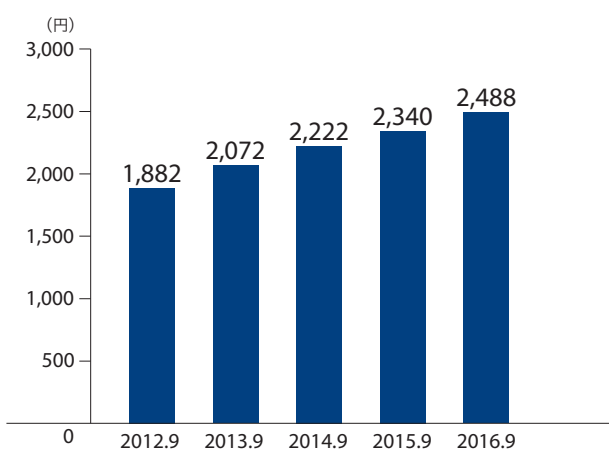
1株当たり配当金／配当性向



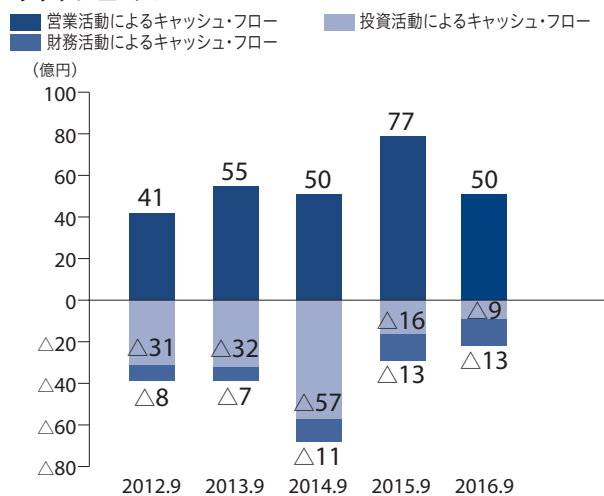
総資産／純資産／自己資本比率



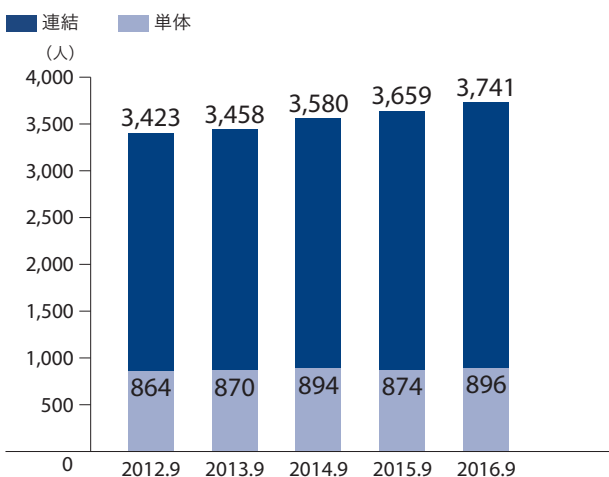
1株当たり純資産



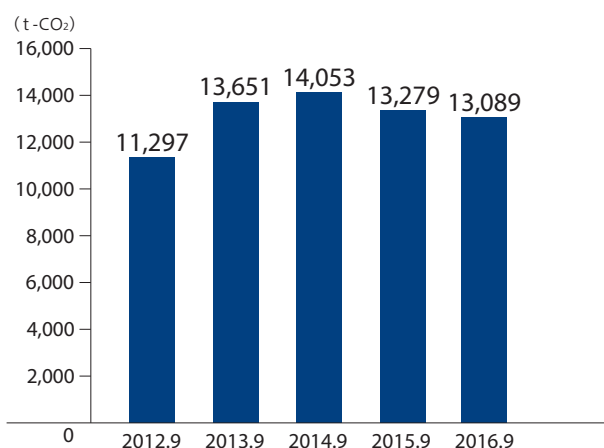
キャッシュ・フロー



従業員数



CO₂ 排出量





2 社会とお客さまへの価値提供

経営戦略



株式会社三菱総合研究所
代表取締役社長
森崎 孝

三菱総研グループが提供する価値は

社会のあらゆる「英知」を結集して あるべき未来を共創

2016年は、イギリスのEU脱退、アメリカの大統領選挙などサプライズの相次いだ1年でした。それ以外の国々でも保護主義的な言論や行動など内向き志向が世界各地に広がりました。移民、テロなどの脅威も続き、従来の国際秩序や国家運営への揺らぎも感じられるなか、世界的な経済成長の不確実性と社会の先行きに対する不透明感が高まっています。

長期的な視点からは、先進諸国は成長から成熟の局面に移行し、地球温暖化や少子高齢化などが切実な課題として顕在化しています。新興諸国が人口爆発と経済成長に加えて環境保全とも調和を図りつつ豊かさを実現すること、これは世界全体の大きな課題です。

希望は、AI（人工知能）やIoT（モノのインターネット化）、ロボティクスなどの技術革新が目ざましい進展を遂げていることです。さまざまな分野のイノベーションから新たなビジネスとライフスタイルの変化が生じ、本

格的なデジタル・イノベーション時代の幕開けが感じられます。

そのインパクトが政治・経済・社会・技術のあらゆる面に波及し、影響しあいながら、世界は21世紀のパラダイムシフトと呼ぶに相応しい構造転換期を迎えつつあるといえるでしょう。

わが国は、高齢化社会はもとより、温暖化や自然災害などでも世界に先駆けて課題が顕在化する「課題先進国」です。それは、最新技術やさまざまな「知」を活かして解決を実現する「課題解決先進国」となる機会でもあります。

当社グループは、シンクタンクの総合的な「知」に加え、社会のあらゆる「英知」を集めて、あるべき未来を創造してまいります。明るく豊かで持続可能な社会を皆さまとともに創造する―「未来共創」が私たちの使命です。

その価値を実現するために

構想から実践まで 「Think & Act」で取り組みます

現在のように、先行きの見通せない時代においては、「課題設定(何が解決すべき課題か)」と「解決計画(どのような方法で課題を解決するか)」に加えて、「実現支援(いかに改革・改善を実現するか)」までが求められています。社会とお客さまに具体的な価値を提供するためには、構想から実践まで、一貫した取り組みが必要になっています。

当社グループの事業ミッションである「未来共創」は、時代を先取りし、社会・地域・企業の持続的な発展と豊かな未来をお客さまとともに創造することを目指しています。すなわち、「未来を探り・描き」、「未来への具体策を示し」、「未来を実現する」一連の活動です。

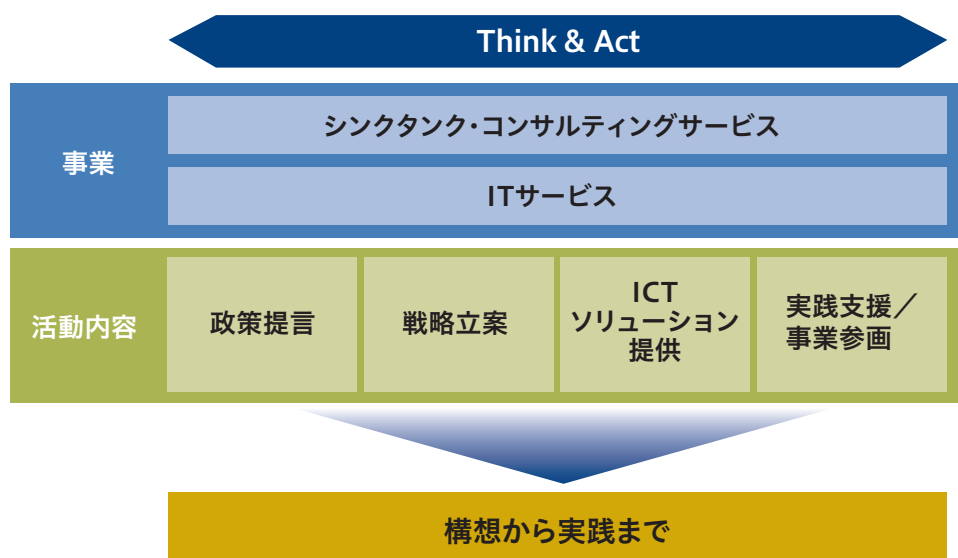
この構想から実践までの一貫した取り組みをあらわすキーワードが、「Think & Act」です。

「Think & Act」とは、提言、企画・設計段階から解決策までを視野に入れ(Think)、具体的な解決状態が持続するまで支援する(Act)サービスを、一括でご提供するコンセプトです。

当社グループが持つ、社会動向から先端技術までの幅広い知見、さまざまな課題解決を行ってきた手法・経験・ノウハウ、そしてICTによる実現力がそのサービスを形づくり、効果的なものになっています。

また、「Act」への展開は、事業の多角化に寄与するだけでなく、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「Think」へフィードバックされ、「Think」をさらに活きたものになっています。

当社グループは、「Think & Act」により、大きく事業を描いてまいります。



中期的に目指すところは

2020年を視野に入れた 「人と組織の持続的成長」です

当社グループの中期経営計画は、「人と組織の持続的成長」を基本方針とし、2020年までを視野に入れています。

現中期経営計画は、2015年度から2017年度までの3カ年計画ですが、3年間のみならず、大きな社会変化が継続する2020年までを見通して策定しています。当社ではこれを「6年の計」と称していますが、その目指すところは長期的かつ俯瞰的な展望を持ちながら足元を設計する、いわば“バックキャストिंग”の考え方に基づいています。

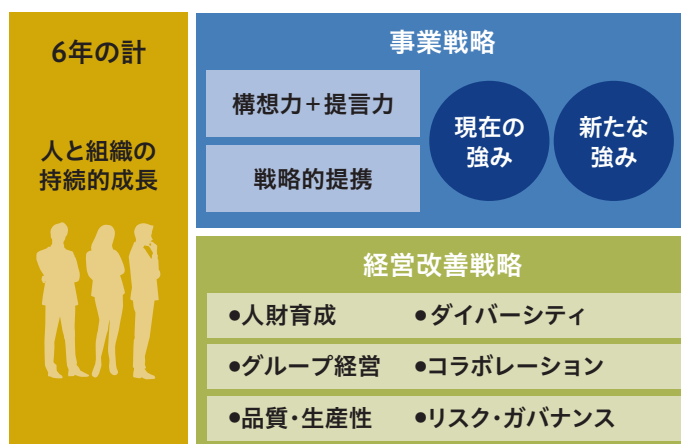
「人と組織の持続的成長」とは、人の成長が組織の成長につながり、組織の成長が人の成長に還元されるという、相互の好循環を形成することで、成長を相乗させることを目指すものです。こうした発想から、中期経営計画の中心に人財を据え、長期的視点に基づく人への投資、人財の育成を起点として、組織の成長を目指すこととしました。

現中期経営計画は、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、シンクタンクの源泉である「構想力+提言力」を起点として、現在の強みである公共・金融事業をさらに磨き上げるとともに、新たな強みとして、一般民間事業の伸長や先端技術を活用した新規事業に取り組んでいます。

経営改善戦略では、人への投資・人財育成に加え、協業の推進、品質・生産性の向上、リスク・ガバナンスの強化を継続的に進めています。

2017年度は、「構想力+提言力」を一層強化するために、研究開発体制の強化に着手いたしました。研究・開発部門を設置するとともに、研究理事の質・量両面を拡充することで、「人と組織の持続的成長」を加速してまいります。



2017年度の戦略キーワードは

「シンクタンク力」、「共創プラットフォーム」 「働き方改革」です

「6年の計」で掲げた「人と組織の持続的成長」をより確かなものとするために、2017年度は3つの重点テーマを掲げました。それは、1.シンクタンク力、2.共創プラットフォーム、3.働き方改革です。

シンクタンク力

「Think & Act」の起点は「構想力+提言力」であり、その骨格をなすのが「シンクタンク力」です。

シンクタンク力の「シンク」は、いわば個人が有する専門・技術・ノウハウ・経験により構成される「暗黙知」というべき知見ですが、「タンク」はそれを組織的な共有財産である「ナレッジ・シェア」に昇華させるものです。いわば、知のデータベースといえます。

今年度より大幅に体制強化を図った研究理事も活用し、当社グループの強みであるシンクタンク力のさらなる強化を図ってまいります。

共創プラットフォーム

わが国が直面している社会的・構造的課題、例えば少子高齢化やエネルギーにかかる問題はいずれも複合的で、俯瞰的かつ総合的なアプローチで対処しなければ解けないテーマです。

当社グループは、産学官のネットワークを活用し、英知を集めて解決策を模索する土台を有しています。これをさらに進めて、「オープンイノベーション」を活用した仕組みづくりに着手しました。

日本にはすぐれた技術、人財、そして潤沢な資金がありますが、これが十分に活用されているとはいえません。そこで、当社グループが産学官、さらにはベンチャー企業をも巻き込んだ「共創プラットフォーム」を提供し、社会課題をビジネスで解決する基盤となることを目指しています。

働き方改革

「働き方改革」は、国を挙げて施策の検討が進んでいます。当社は、シンクタンクとして、その活動の先導役となるべく、取り組みを進めています。

働き方改革は、ともすれば、長時間労働に焦点があたりがちですが、先進諸国に比べて低いと言われる日本の生産性、特にホワイトカラーの生産性向上やAIなどの先端技術の活用も重要な検討課題です。

当社における実践を通じ、未来の働き方の提案にもつなげてまいります。

CSRの柱は

「知の提供」、「人財育成」 「企業としての社会的責任」です

当社グループは、CSRの基本方針として、「知の提供による社会貢献」、「人財育成に対する社会貢献」、「企業としての社会的責任の遂行」の3点を掲げています。

「知の提供」は、シンクタンク本来のミッションであり、社会貢献を常に意識しながら情報発信・提言、調査・研究、政策・戦略立案などを行っています。

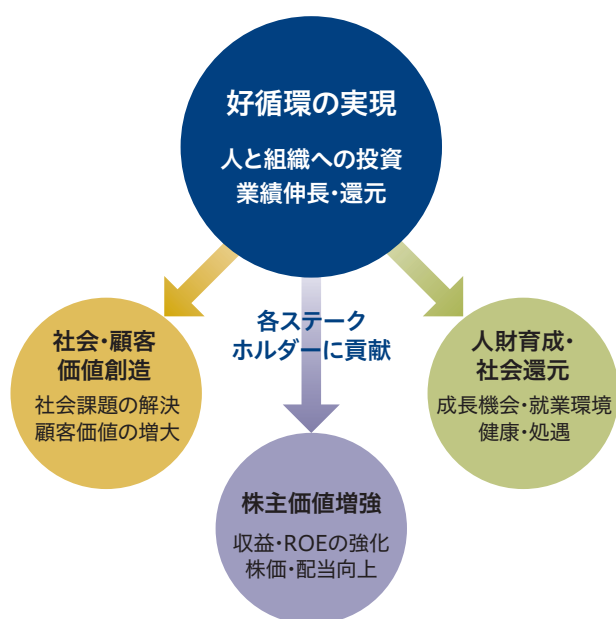
「人財育成」では、「総合人財育成計画」のもと、社会に貢献できる社員の育成に努める一方、社会における人財の育成にも貢献しています。

具体的には、大学などへの講師派遣、未来を担う中高生を育成する未来共創塾の開催、自治体などからの研修研究員の受け入れなどを継続的に行っています。

「企業としての社会的責任」においては、ISO26000などの国際規格に配慮するとともに、国際連合の持続可能な開発目標に賛同し、国連グローバルコンパクトに署名・参加しています。

当社グループは、豊かな未来を共創するため、「人と組織の持続的成長」を通じて、あらゆるステークホルダーのご期待に応えてまいります。

すべてのステークホルダーに貢献



事業推進の取り組み

シンクタンク・コンサルティングサービス

政策・公共部門

社会が大きく変動し、先行きが不透明ななか、政策の立案と実行はますます難しくなっています。また、社会課題は相互に関連しており、その解決には総合的なアプローチが不可欠です。

政策・公共部門は、主に行政機関のお客さまからの委託により、政策立案に向けた調査・研究の実施や実証事業の運営、政策効果に関する評価、政策実行に当たっての社会的合意形成を行っています。

近年では、このような経験に基づき外国政府へのコンサルティングも徐々に拡大しています。また「Think & Act」として社会課題のビジネスによる解決を目指し、メガソーラー事業に自ら参画するなど、実事業への展開も進めているところです。



政策・公共部門長 長澤 光太郎

企業・経営部門

地域からグローバルまで、そして、ものづくりから先進サービスまで、あらゆる産業で革新的な経営が求められています。

当社が強みとする内外の経済、社会、政策およびICTなど技術戦略に係る知見を最大限に活用して、経営改革、組織変革、新事業開発などのコンサルティングサービスを提供します。

ものづくりでは、IoTの効果的な導入とすぐれたデータ解析力による業務オペレーションの実装で、競争力・収益力強化をお手伝いします。金融や流通では、ツールとしてのAI・ロボティクス活用をいち早く実用化しており、従来は可視化困難であった課題やリスクをも的確に抽出し、施策構築に役立てています。

デジタル&ネットワークイノベーションの果実を企業経営に活かす時代は、これから本番を迎えます。企業・経営部門では、的確な業務分析に基づく新しい技術をお客さまの経営に取り込むご提案や実装・運用支援をしております。それにより、無駄のないワークフロー・働き方を実現し、お客さまの新たな価値創造に貢献します。



企業・経営部門長 吉川 恵章

ITサービス

三菱総研DCS

ICTの発展が、社会の利便性を大きく変え、企業にとってはICT活用が喫緊の課題となっています。このため、新しいICTソリューションに対するお客さまの期待が飛躍的に高まっています。

こうしたなか、三菱総研DCSは、三菱総研グループのITサービスの中心的な担い手として、お客さまの企業価値向上の実現に貢献すべく、取り組みを続けています。常にお客さまの視点に立ってシステムやサービスを提供することを意識しながら、業務展開を行っています。プロジェクトの企画段階から、お客さまと同じ経営・業務的視点でサービスやシステムを企画・開発し、安心して運用・保守を任せいただけるようにしています。これらを実現するため、プロフェッショナル集団として成長していくことに努めています。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、お客さまの事業の発展を支援することができるとともに、私たち自身も成長できると考えています。

今後も、三菱総合研究所が持つシンクタンクとしての高度な知見と三菱総研DCSが持つ実践的なICTソリューション力を組み合わせることで、お客さまの経営・事業の改善を支援してまいります。



代表取締役社長 円実 稔

会社概要

設立 1970年7月

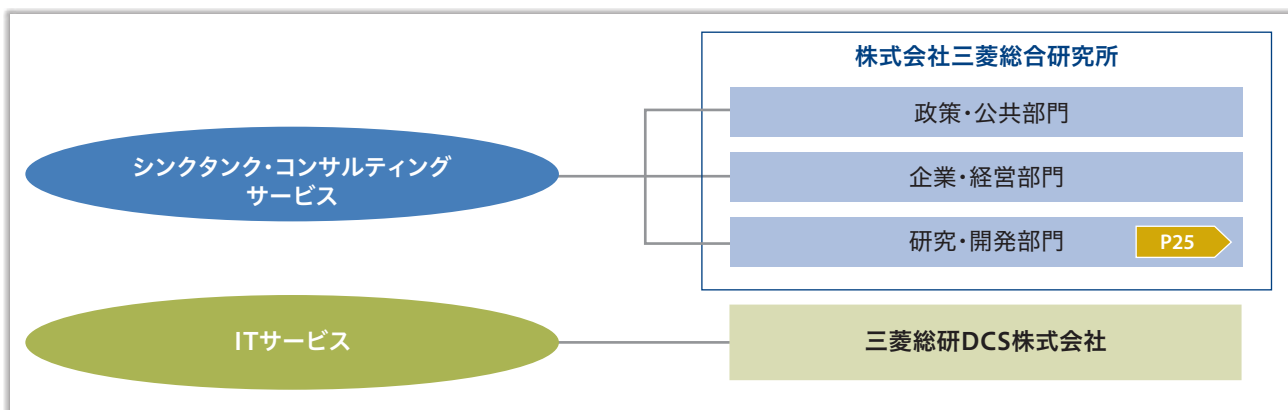
株主 株式会社三菱総合研究所
株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ

資本金 6,059 百万円

従業員 1,952名(2016年10月現在)

事業所 本社(品川)、大阪支店、中野オフィス、名古屋オフィス、千葉情報センター、東京ビジネスセンター、初台サービスセンター、ロンドン支店、シンガポール支店

提供サービスと組織



ウェルネス

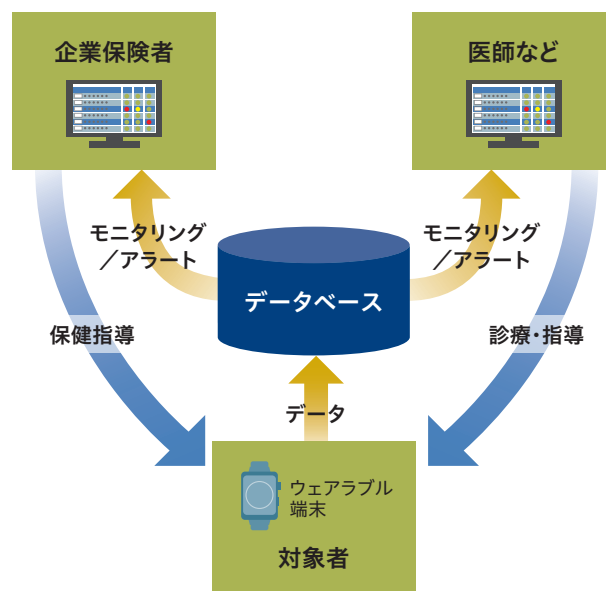
効果的な疾病予防で健康で生き生きと暮らせる社会

超高齢社会を迎え、健康や医療・介護などへの関心はますます高まっています。より健康で生き生きと暮らすための制度やサービスの実現が喫緊の社会課題となっています。最近では個人のライフスタイルや健康状態の変化に応じたきめ細かい予防・医療対策が注目されつつあります。

当社では、健康・予防に関わる政策研究から、民間企業の事業支援にまで幅広く取り組んでいます。

例えば、保険者や民間企業と連携し、糖尿病リスクの高い方にウェアラブル端末と専門家のアドバイスを組み合わせて提供し、より効果的・効率的な疾病予防を実現する実証事業を行っています。

糖尿病予防対策の実証事業のイメージ



教育・人財育成

多様な働き方と企業競争力の両立

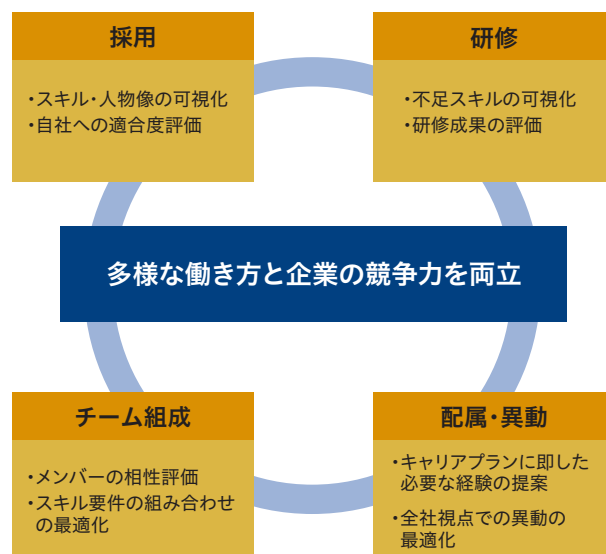
労働人口が減少し、人財獲得競争が過熱することで、自社に合った優秀な人財を高い精度でスピーディに確保することが課題となっています。

そこで重要となるのが、一人ひとりの能力・個性を活かした活躍機会を描き、企業の競争力に結び付ける人財マネジメントです。

当社では、AIを活用した「エントリーシート優先度診断サービス」を開始しました。マイナビと共同で提供しているこのサービスでは、膨大なエントリー情報から人物像や採用優先度をAIが導き出し、新卒採用の精度と速度向上を実現します。

当社は、採用領域にとどまらず、幅広い人財マネジメントサービスを引き続き展開していきます。

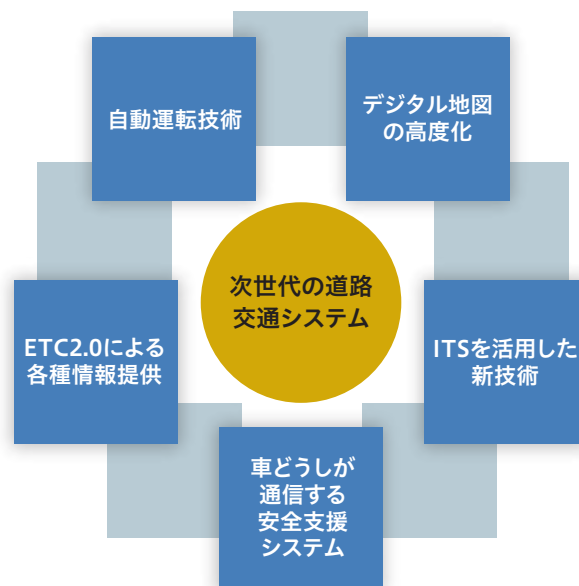
人財マネジメントのさまざまな側面でのサービス展開イメージ



交通事故、渋滞、環境負荷といったクルマ社会の課題解決には、クルマ単体の高度化に加え、周辺事業、法制度、インフラなどの整備が必要です。なかでも新技術を活用した次世代の交通システムに期待が集まっています。

当社は、モビリティを取り巻くさまざまな領域で、ICTを中心とした新技術動向やニーズ調査、自動車関連の技術開発支援、新事業開発支援などを行っています。例えば、自動運転技術やその基盤となる次世代デジタル地図の実用化研究、クルマとインフラが通信しあうETC2.0やクルマ向け情報提供サービスのテレマティクスの活用支援、カーシェアリングなどのモビリティサービスのコンサルティングなど、交通システムの進化に向けたサービスを提供しています。

さまざまな新技術で実現する次世代道路交通システム



地域課題を持続的に解決するために、エネルギー、農業、観光などの地域資源の活用に向けた包括的支援サービスへのニーズが高まっています。

当社はこうした声に応えて、地域エネルギー活用、地域産業振興、CCRC※事業展開に関するコンサルティングや事業参画を行っています。

例えば、兵庫県多可町では、3社のパートナー企業と共同で多可町安田郷メガソーラー発電合同会社を設立し、発電事業を開始しました。本事業は、「多可町まち・ひと・しごと創生総合戦略」策定や特産品開発、地域ブランディングなどにも発展しています。

農業分野にも注力しており、陸前高田市の植物工場の支援を行うなど、震災復興地域をはじめとして各地で農業産業化を支援しています。

多可町安田郷メガソーラー発電所



写真提供：多可町安田郷メガソーラー発電合同会社

※Continuing Care Retirement Communityの略。居住者が生涯活躍できるまちという意味。

2章:社会とお客さまへの価値提供／事業推進の取り組み～具体的な取り組み例～

防災・安全

福島復興・再生への取り組み

東日本大震災とこれに続く巨大津波は、東北3県を中心に甚大な被害をもたらしました。とりわけ福島県は、原発事故による放射能汚染が復興の大きな障害となっています。

当社は放射能、放射線に係る知見などに基づき、福島第一原発の廃炉推進、除染・廃棄物処理などの環境回復、産業・地域再生の課題解決に取り組んでいます。このなかでは、パートナーとの連携により現場における運用・管理実務にも携わり、得られた知見・経験を次の課題解決に役立てています。

防災・安全は世界共通の課題です。これからも持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

福島市・堀河町下水処理場における放射性汚泥の減容化プロジェクト



先端技術

AI導入による地方自治体の行政サービス向上

地方自治体では、住民ニーズの多様化や行政制度の複雑化が進み、厳しい財政状況のもと、これまで努力してきた現行業務の集約や民間委託に加え、さらなる合理化改革が必要となっています。

当社は、AIを活用して住民の利便性を高め、かつ職員の生産性向上にも寄与する行政サービスを支援しています。

例えば、スマートフォン経由の住民の問い合わせにAIが応えるサービスを開発し、2016年に川崎市、掛川市で子育てに関わる住民問い合わせ対応の実証実験を行いました。

AIを活用することで、住民はスマートフォンで担当者と対話をするような感覚で、いつでもどこでも簡単に必要な行政情報の入手が可能になります。今後も、人びとの暮らしを便利で豊かにする取り組みを進めてまいります。

スマートフォン画面イメージ

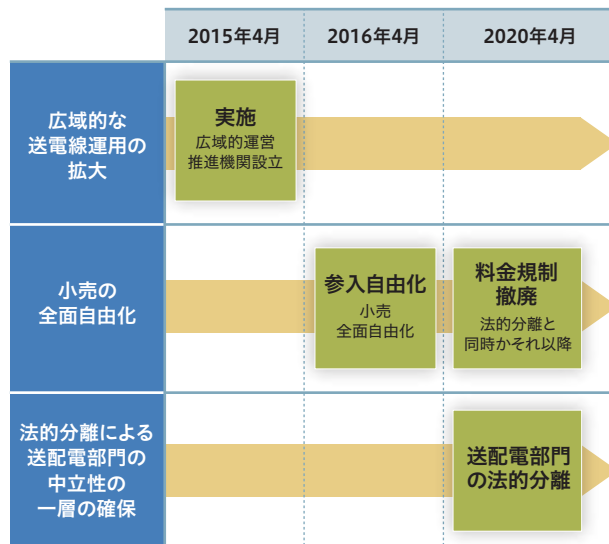


電力システム改革により、電力の小売販売ビジネスが活性化し、料金メニューも拡充、その結果として電力料金の低下が期待されています。現在、電力各社において、新たな料金体系の整備、新設される小売部門の業務環境やシステム環境の整備などが急ピッチで進んでいます。

当社は、これまで培ってきた制度や政策に係る知見に基づき、電力会社をサポートして多様なニーズに応える料金メニューの導入に向けた、新料金計算システムの構築に携わっています。

当社が得意とする業務・システムコンサルティングから、三菱総研DCSによるシステム構築まで、両者の連携で一貫したトータルサービスをお客さまに提供しています。

電力システム改革の全体スケジュール

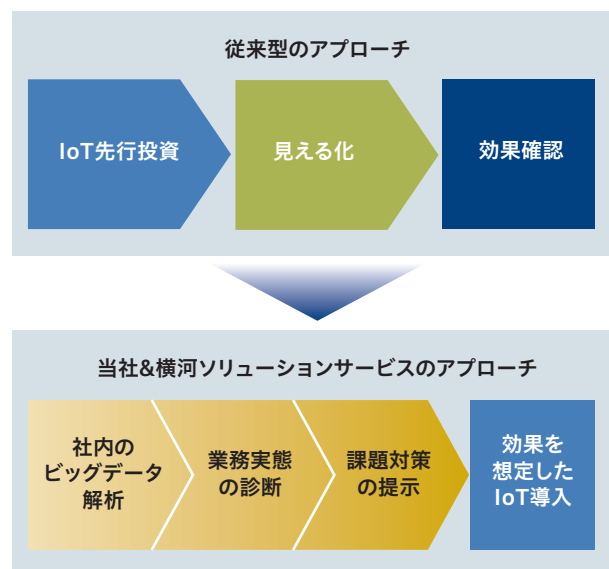


わが国の製造業は、新興国を中心とした低コスト生産や製造技術の汎用化により、競争力低下が懸念されています。今後は現場力の強みを活かしつつ、IoTなど新技術を導入して、社内外のノウハウや知識をイノベーションにつなげる経営が求められています。

当社は、お客さまが大きなIoT投資をする前に、お客さまの社内にさまざまな状態で蓄積されているデータを解析し、業務実態の診断結果と課題対策を提示します。これにより、お客さまの効果的なIoT導入を支援します。

当社の「データ解析に基づく経営レベルの戦略的意思決定支援」ノウハウと、協業パートナーである横河ソリューションサービスの「ものづくり現場でのIT活用と業務改善」ノウハウを組み合わせ、お客さまの課題解決ニーズに応えてまいります。

IoT導入のアプローチの違い



「未来共創2.0」

ーオープンイノベーションにより未来を共創するー

20世紀の工業化と経済成長により豊かな社会と長寿を享受した先進諸国は、成長から成熟の局面に移行し、地球温暖化、少子高齢化などが切実な問題となりつつあります。

新興諸国は、人口爆発と経済成長に加え、環境保全とも調和を図りつつ貧困から脱することが課題であり、それは世界全体の課題でもあります。

21世紀には、世界人口100億人の時代を展望し、リソースの利用効率を飛躍的に高め、すべての国で「量」の充足、多様な要素をもつ「質」=QOL(Quality of Life)の改善を目指す必要があります。

かけがえのない地球環境を維持し、持続可能な社会の実現に向け、複雑な社会課題の解決に知恵を絞り汗をかくことが、人類共通のテーマとなります。

従来、社会課題の解決は政府の責任と意識され、多くの資金と資源が投入されてきました。

しかし、先進諸国が財政困難と高齢化の時代を迎え、新興国でも一部に減速の兆しがみえる一方、資源・地球環境への配慮の必要性はますます高まります。

モノ、カネ、エネルギーなど有限の物量に依存するモデルが限界に達した今、21世紀の課題解決は、無限の持続性と発展性を備えた知恵・知識を出発点とすべきです。

幸い、解決の原動力となる技術面では、ICT分野を中心に画期的な革新が続いており、従来の想像を超える画期的(破壊的)なイノベーションが次々と生まれています。

社会課題の解決にも、そうした新技術を起点に、ビジネスとして成立・持続できるモデルにより、民間セクターの企業家精神とスピードを最大限引き出し、政府・公共部門はそのサポートに徹するほうが合理的といえます。

解決すべき社会課題もまた多様化・複雑化しているなかで、既成概念にとらわれないスタートアップの発想や技術と大企業の事業実現力を組み合わせ、さらには規制改革や社会の受容性の検証など、産学官連携による「オープンイノベーション」が、社会課題解決への有効な手法になると考えられます。

わが国は、世界に先駆けて多くの難問に直面し、国土や資源の制約を克服して課題解決先進国としての技術と人財を培ってきました。

しかしながら、これらをうまく組み合わせで有効なイノベーションを実現するオープンで協働的な仕組み、エコシステムが不足しています。

当社グループは、衆知を集めて、オープンイノベーションにより社会課題の解決を進めていきます。

「未来共創」から、オープンイノベーションによる「未来共創2.0」へ。

進化を続ける強い決意で取り組んでまいります。

未来共創イノベーションネットワーク

2016年6月、当社グループは、革新的技術とオープンイノベーションを活用して社会課題の解決を図るプラットフォーム=未来共創イノベーションネットワーク(INCF※)の創設を提案しました。

山積する国内外の社会課題に対し、イノベーションによる解決策とビジネスモデルをデザインし、実践する活動を通じて、豊かで持続・成長可能な社会の実現に貢献することをミッションとしています。

- (1) インパクトの大きい社会課題をビジネスで解決することに貢献します
- (2) 産学官の共創を通じ、わが国経済の活性化と産業構造の転換を促します
- (3) ベンチャーの企業や活躍を応援し、イノベーション・エコシステムの実現を目指します

INCFは、2017年4月から本格的に活動しています。

※Innovation Network for Co-creating the Future

社会課題解決ビジネスへの“オープン・共創型”活動

INCFは、以下の活動方針に基づき、会員のネットワークを中心にイコールパートナーの精神で運営します。当社(事務局)は、ネットワークのハブとして、会員間のコミュニケーションとコラボレーションを企画・サポートし、オープンイノベーション、エコシステム実現に向けた「触媒」の役割を果たします。

- (1) 世界の「人」と「知」を集めてネットワーク化し、社会課題解決への取り組みを加速します
- (2) アイデア×革新的技術×ビジネスモデルを最適に組み合わせ、オープンイノベーションを促進します
- (3) 社会的障壁を低くする取り組みを推進、共創による社会実装を目指します

INCFには専門家・有識者からなるアドバイザリーボードを設置し、継続的に助言を受けながら進めます。当社

の小宮山宏理事長、スタンフォード大学のリチャード・ダッシャー教授、マサチューセッツ工科大学の伊藤穰一教授を含む有力な方々からご賛同とご協力をいただいています。

当初、INCFが解決を目指す社会課題のエリアとして、ウェルネス、教育、水・食糧、防災、エネルギー・環境、モビリティの6分野を設定しています。わが国の経験の活用可能性、課題解決によるインパクトの大きさ、ビジネスとしての成立可能性などを考慮して選んだものです。

INCF創設準備の一環として、2016年6月～12月、ウェルネスをテーマにビジネスアイデアコンテストを実施しました。90件を超える応募のなかから、体内時計の見える化を実現する「睡眠の改善サービス」が最優秀賞に選定されました。



INNOVATION NETWORK
FOR CO-CREATING THE FUTURE



構想力・研究開発力の強化

大きな視野で社会課題を捉え、実効性ある解決策や事業を創造するための構想力・研究開発力は、総合シンクタンクの強みの基礎であると同時に、「Think & Act」事業の起点に位置します。

2016年10月には、「研究理事」の体制を大幅に強化するとともに、「研究・開発部門」を再編・新設しました。

社内はもとより、外部も巻き込んだ研究開発活動の中核を担います。

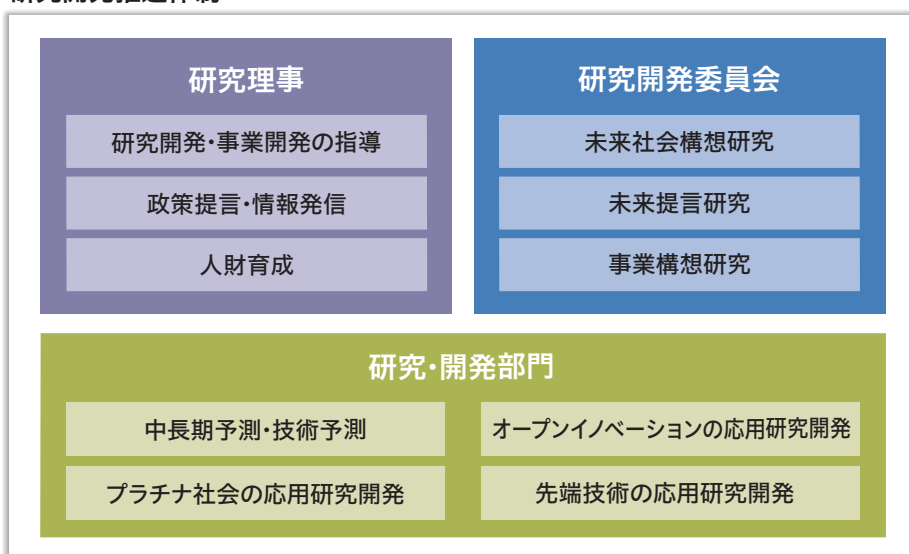
研究開発バリューチェーン構築

研究開発を全社的に進めるために「研究開発委員会」を設置し、横断的に研究開発の運用・実践を進めています。

「研究開発委員会」は、社会課題の俯瞰と設定を行い具体的な未来社会(=社会モデル)を構想する「未来社会構想研究部会」、研究成果を社会に提言する「未来提言研究部会」、課題解決策を事業として構想する「事業構想研究部会」の3研究部会で構成しています。これにより、社会潮流・課題俯瞰から事業構想・実装までの研究開発バリューチェーンの骨格を形作っています。

これらはいずれも、知識・経験豊富な研究理事がリードする形で、各事業部門・本部の研究員が参加・協働し、さまざまな専門的知見、内外のネットワークを融合させながら、当社ならではの構想力・研究開発力の強化と実践に努めています。

研究開発推進体制



研究開発バリューチェーンの例

プラチナ社会研究会の活動

地球環境問題を解決した元気な超高齢社会(プラチナ社会)を構想・発信し、これを実現するための「プラチナ社会研究会」を産学官共創プラットフォームとして設立し、会員の皆さまとともに実現に向けた活動を進めています。

研究理事体制

構想力・研究開発力強化と事業共創をリードする研究理事

豊富な学識・経験と幅広いネットワークを有する研究理事が、当社グループの研究開発活動はもとより、外部と連携したオープンな研究、当社グループの事業展開を指導・サポートしています。

小宮山宏理事長(東京大学第28代総長)のもと、質・量ともに大幅な体制強化を図りました。

理事長と研究理事体制



理事長 小宮山 宏



副理事長 本多 均



常務研究理事 村上 清明



常務研究理事 森 義博



常務研究理事 大石 善啓



研究理事 亀井 信一

研究・開発部門

全社横断で、政策・経済・社会・技術動向研究とプラチナ社会、オープンイノベーションを推進

構想力・研究開発力強化を使命とし、研究理事と緊密に連携し、全社・グループおよび社外との共同研究・開発活動を推進します。

長期社会潮流・課題の分析やマクロ経済、先端技術動向の研究を通じて、社会課題の優先順位設定や定点観測を行うとともに、AIなど新技術の応用などグループ事業に共通の技術開発を推進しています。これまでも「プラチナ社会」、「レガシー共創」などの構想・研究活動の事務局機能を担ってきましたが、新たにスタートする「未来共創イノベーションネットワーク」でも事務局として積極的な役割を果たしてまいります。



研究・開発部門長 岩瀬 広

パートナーネットワーク

社会とお客さまへの新たな価値提供を持続するためには、われわれの構想力・研究開発力を磨くとともに、多様なパートナーと連携し互いの強みを活かしていくことが不可欠です。

その先には、産学官連携によるオープンイノベーションがあり、これらを通じて多くの担い手があるべき社会像の実現に向けて協力する関係を構築してまいります。

当社グループは、「Think & Act」の実践で社会課題を解決し、新たな産業社会に貢献するために、志を共有するビジネスパートナーとの戦略的提携や関係構築による知的ネットワーク醸成を進めています。

グループ連携の多面展開と新たな強みの創造

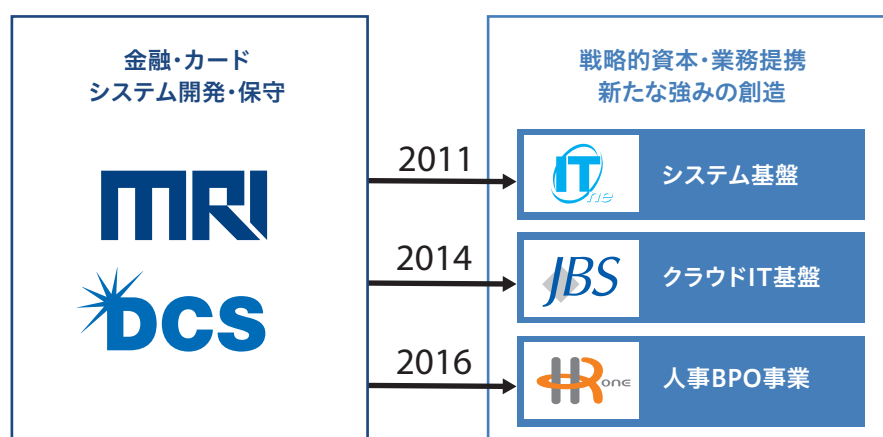
当社と三菱総研DCSは、金融・カード分野を起点に連携を深め、シンクタンク・コンサルティングからICTソリューションまで一貫して提供できる事業を展開してきました。

さらに、知的共振とイノベーションを加速させるためのパートナー企業連携を積極的に進めています。

2011年にシステム基盤に強いアイ・ティー・ワンと、2014年にクラウドIT基盤を提供する日本ビジネスシ

ステムズ(JBS)と、2016年に人事BPO事業でエイチアールワンと戦略的提携を結びました。

「Think & Act」事業を拡大し、当社グループにとっての新たな強みを共創していくために、パートナーとの連携拡大は不可欠です。今後も、革新的サービスや先進技術による挑戦的なビジネスパートナーとの戦略的資本・業務提携を積極的に推進していきます。



さまざまな企業と連携・ネットワークを構築

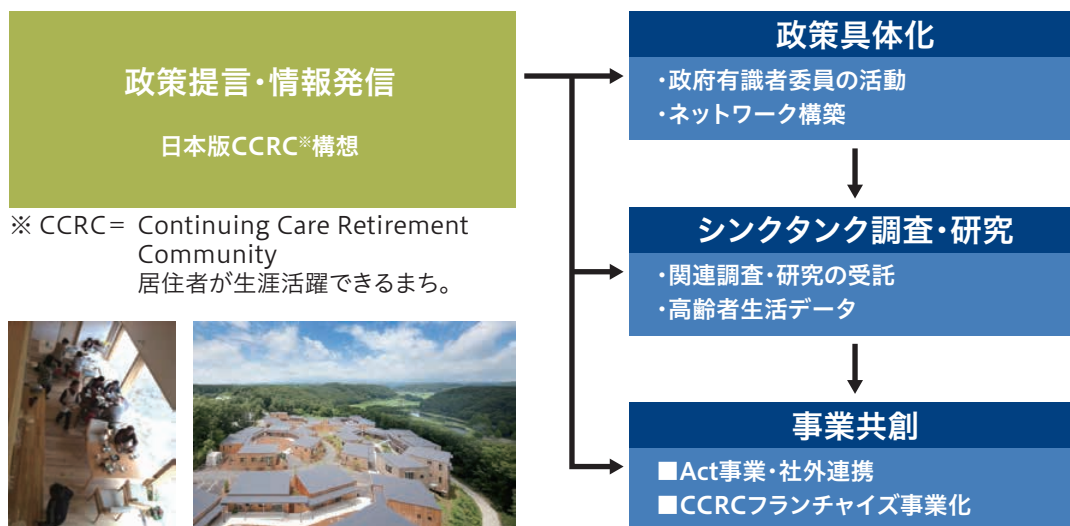
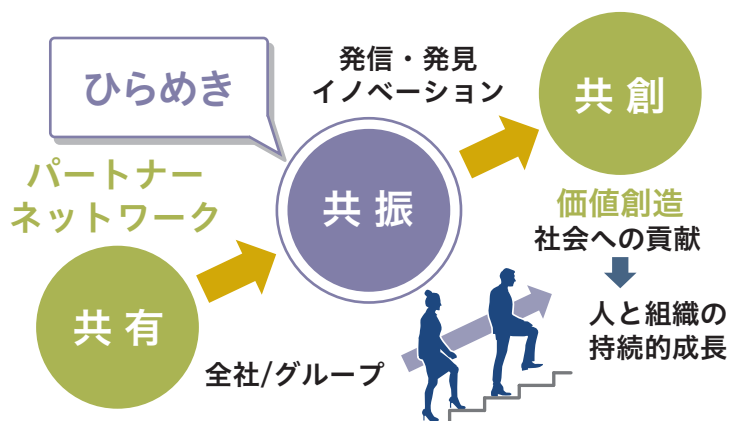
パートナーと連携するためには、経営層を中心とした企業人が、常に情報でつながるネットワークが大切です。常識や固定観念をくつがえすような「ひらめき」は、多くの場合、柔軟な思考による多彩なコミュニケーションから生み出されます。

広い視野でオープンに企業人ネットワークを構築して「セレンディピティ」、想像を上回る創造が起こりやすい仕組みと場を運営し、新しく大きなスケールの構想・事業への取り組みを進めます。

また、「Think & Act」のなかで、「Think(構想する)」

の力と人脈を活かしたネットワーク構築を強みとして、社会に広く貢献できる構想・事業への取り組みに注力します。

例えば、健康・医療・福祉分野で、プラチナ社会研究会で構築したネットワークを基盤に日本版CCRC構想を提言したことが契機となり、具体的な事業共創が始まっています。2016年に「ゆいま〜るシリーズ」を展開するコミュニティネットと資本・業務提携し、CCRCフランチャイズ事業として全国展開を目指しています。



※ CCRC= Continuing Care Retirement Community
居住者が生涯活躍できるまち。



写真提供:株式会社コミュニティネット

人財育成

当社グループの競争力の源泉は、人財にあります。したがって、事業の中核を担う優秀な人財の確保・育成は、経営上の最重要課題のひとつであり、総合的・計画的な取り組みを行っています。

また、人財育成プログラムの充実はもちろんのこと、執務環境の向上、ICTの活用、ワークスタイル改革、ダイバーシティの推進にいたるまで積極的な投資を行っています。

総合人財育成と生産性向上で未来共創投資を促進

当社グループでは、時代と環境の変化に絶えず自己変革で対応する総合人財を計画的に育成しています。

OJT(オンザジョブトレーニング)をはじめ、基礎力を養うための階層別研修、構想力・提言力・実践力を身につけるための専門的研修を実施しているほか、社内外でより実践的な知見と経験を習得するための機会も提供しています。具体的には、社内ローテーションプログラム、他企業・組織への育成出向・派遣、国内外のビジネススクールへの留学などを実施しています。

また、「ワークスタイル」改革も積極的に取り組んで

おり、柔軟で自由度の高い働き方を通じて生産性を高めていきます。

「事業の質」改革では、事業戦略に沿ったプロジェクトの選択と集中、プロジェクトマネジメント力の強化、プロジェクト遂行時の役割分担の最適化によって、事業効率を高めます。

生産性向上によって生み出した時間は、スキルアップや社内外の異分野の人財との交流など、未来共創の取り組みのために活用します。生産性向上から「未来共創」へ。人財に対する投資を促進してまいります。



育成派遣報告会

派遣別 実績

(2016年)

大学・研究機関

東京大学エグゼクティブ・
マネジメント・プログラム
INSEAD※1
IMD※2
スタンフォード大学

民間企業

MUFG Union Bank
三菱UFJトラスト投資工学研究所
三菱地所
三菱商事 国内/北米/ベトナム
麒麟ホールディングス

※1 フランスなどに拠点を持つビジネススクール

※2 スイスなどに拠点を持つビジネススクール

働きやすい環境づくり・ダイバーシティへの取り組み

当社は、「多彩な個性による総合力の発揮」を経営理念としており、すべての人がワーク・ライフ・バランスを保ち、生き生きと働ける環境整備を進めています。ダイバーシティへの取り組みは、そのなかでも重要な経営テーマとして位置付け、取り組んでいます。女性活躍については、経団連に「女性の管理職・役員登用に関する自主行動計画」を提出しているほか、取り組みの成果として2016年に、厚生労働大臣から女性の活躍推進に関する優良な企業として、最高位で

ある3段階目の「えるぼし」に認定されました。

当社グループは、すべての人財が「ユニバーサルに働ける環境」の実現を目指してまいります。



「えるぼし」認定マーク



ランチトーク「イクメン・イクボスの会」(左)・「ワーキングマザーの会」(右)

CSR

本業を通じた社会貢献

当社グループは事業を通じて社会課題の解決に取り組んでいます。その意味では、事業そのものがCSR活動ともいえます。

本業を通じた社会貢献に加え、総合シンクタンクならではの特徴を活かした社会貢献を進めるとともに、企業としての社会的責任を遂行しています。

CSR基本方針と今後の方向性

「知の提供による社会貢献」「人財育成に対する社会貢献」「企業としての社会的責任の遂行」を3つの柱として、CSR活動を行っています。

今後は、「Think & Act」タンクとして「あるべき未来社会像の実現」への関与を深め、ビジネスを通じた社会課題解決にさらに踏み込んでまいります。また、当社の強みを活かし、「知のプラットフォーム」として社会課題解決を推進する場や人財が活躍する場を提供することで、一層社会に貢献していきます。



知の提供による社会貢献

プラチナ社会研究会

2010年に設立したプラチナ社会研究会は、現在では550を超える団体からご賛同いただき、活発に活動を展開しています。2016年度は15の分科会(2016年11月現在)が活動しており、提言・情報発信などを通じて社会に貢献しています。

platinum.mri.co.jp

代表的な分科会とその概要

分科会名	概要
日本版CCRC推進会議	日本版CCRCの実現・普及に向けた知見・課題などの共有、情報発信を実施
公共施設マネジメント	全国の公共施設の維持管理・有効活用における施設の複合化・多機能化の検討・提案
レガシー共創協議会	東京オリンピック・パラリンピックなどの世界大会を契機に、全国の地域活性化・社会課題解決に資するレガシーを能動的に生み出すための情報発信やプロジェクト活動を実施

政策・経済・市場に関する情報発信

景気見通しなど政策・経済・市場に関して多くの総合的な情報発信を行っています。

例えば、「内外経済の中長期展望 2016-2030年度」では、AIやIoT、ロボットなどデジタル新技術の普及・発展が将来に及ぼす影響を評価し、その見通しと改革ポイントを公表するなど、未来構想への道筋を示す情報を発信しています。

www.mri.co.jp/news/press/teigen/index.html
www.mri.co.jp/news/press/teigen/021859.html

学会・委員会活動などへの参加

当社の研究員はその専門性を活かし、各種学会・委員

会などにおいて委員活動や講演を行うことで、情報を発信しています。2015年10月～2016年9月の1年間で、委員委嘱は延べ約150件、講演は延べ約400件に上ります。

MRIマンスリーレビュー

当社の日頃の調査・研究活動で得た知見や情報をもとに、さまざまなテーマの視点や論考を、コンパクトな読み切りスタイルで毎月お届けしています。

2016年9月号は、「脱炭素社会の実現に向けた2050年ビジョン」(2016年4月号)、「脱・偶発的イノベーション」(2016年8月号)などの

特集記事を掲載しました。また、「AI・ロボット活用で自治体業務のインテリジェント化を促進」(2016年6月号)、「IoTでユーザーニーズを引き出すものづくり」(2016年9月号)などのタイムリーなトピックスを掲載しました。

www.mri.co.jp/opinion/mreview/index.html



MRIマンスリーレビュー

未来読本「フロネシス」

2009年から、未来への萌芽事例を紹介する未来読本「フロネシス」を出版しています。2015年12月に第14号「働き方の未来」、2016年7月に第15号「100億人の未来を変える 日本人のちから」を発刊しました。

www.mri.co.jp/opinion/magazine/index.html

人財育成に対する社会貢献

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支援をする「高校生のための未来共創塾」を開催しています。

2016年9月期は、5校の学生(324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。

2016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
山形県立山形東高等学校 (高校2年生20名)	2015.10.27	首都圏研修・先輩からのメッセージ 学ぶこと・働くこと
宮城県立仙台第三高等学校 (高校2年生8名)	2015.12.4	わが国におけるエネルギー政策と 再生可能エネルギー
東京学芸大学附属 国際中等教育学校 (中高一貫校、高校3年生全員)	2016.7.19	講演 ①国際協力 ～途上国でビジネスを～ ②起業(あるいは起業家精神)教育 ③ライフサイエンス
群馬県立高崎高等学校 (高校2年生6名)	2016.9.7	シンクタンクというお仕事 ～原子力分野を例に～
千代田区立九段 中等教育学校 (中高一貫校、中学1年生全員)	2016.9.9	課題解決の手法を学ぼう! ～2020東京オリンピックに向けて～



未来共創塾

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、視野の広い人財の育成に貢献しています。2016年9月期は37の大学・大学院へ延べ52名を非常勤講師として派遣しました。

2016年9月期の研究員派遣状況

	派遣先
連携大学院	一橋大学大学院、北陸先端科学技術大学院大学、横浜国立大学大学院、大阪大学大学院(4大学に延べ6名)
連携大学院を除く大学・大学院	(33大学に延べ46名)

また、国内大学からインターンシップの受け入れ(2015年冬58名、2016年夏91名)を行うとともに、海外大学からもインターン学生を受け入れています。約5週間程度、カリフォルニア大学、スタンフォード大学、オックスフォード大学、北京大学から計7名が当社にてインターンシップを経験しました。

地方自治体・中央省庁からの職員の受け入れ

地方自治体・中央省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の地方自治体などから延べ400名以上を受け入れています。

企業としての社会的責任の遂行

従業員を通じた責任遂行: 従業員による社会貢献活動の支援

従業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。

当社では2016年4月から、従来からある自己研鑽のための休暇制度を、「ワーク・ライフ・バランス休暇」として制度変更し、従業員がCSR活動を行う際に時間面で支援する制度の運用を開始しました。また、熊本地震への支援をきっかけとし、従業員が災害ボランティア活動を行う際に資金面で支援する制度も運用しています。

引き続き、このような社会貢献活動を積極的に支援していきます。

地域への責任遂行

「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従業員が持ち寄り、南アジアの人々の生活上の問題解決に向けた活動を行っているNPO法人に寄付しています。

また、クールビズ(5月～10月)やウォームビズ(11月～3月)の実施、周辺地域清掃活動など、さまざまな活動に取り組んでいます。

企業活動における責任遂行: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・共有しています。

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

		2013年 9月期	2014年 9月期	2015年 9月期	2016年 9月期
m ² 当たり 電気使用量 (kWh/m ²)	グループ全体	415	411	409	401
	千葉情報センター	1,181	1,212	1,185	1,165
	その他事業所 (オフィス)	95	90	88	86
1人当たり紙使用量(枚/人・期)		7,083	6,819	6,776	6,065
1人当たりCO ₂ 排出量 (t-CO ₂ /人・期)		4.23	4.23	4.01	3.97

COLUMN

環境に貢献するプロジェクト

本業である調査・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ています。環境分野のプロジェクトは、地球温暖化対策、廃棄物・3R、電力・再生可能エネルギーなど、多岐にわたります。

例えば、再生可能エネルギーについて、当社はメガソーラー事業を通じた地域創生を目指してプロジェクトを実施しています(P19参照)。本業を通じた環境負荷軽減を目指し、一層の事業展開を進めていきます。



3 価値提供を支える基盤

コンプライアンス・リスク管理

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・相談制度を構築して、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

予兆管理に重きを置く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対応に取り組んでいます。リスク管理については、現場からのリスク報告・集約窓口の一元化・運用と、社会・事業環境の変化に対応したリスク予兆を迅速に把握して実践的な対策につなげる月次モニタリングの仕組みなどをグループ内で展開しています。

危機管理については、事業継続マネジメント（BCM：Business Continuity Management）の仕組みを構築し、大規模災害、感染症、サイバー攻撃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。

<リスクマネジメント基本方針>

三菱総合研究所は、社会的責任を果たし、社会価値、顧客価値、株主価値、社員価値の総体である「企業価値」を持続的に向上させる活動を適正に実行するために、リスクマネジメントを徹底し、以下に示す行動指針に基づいて適切な活動を行う。

- (1)当社が果たすべき社会的責任の達成および企業活動における意思決定や目標達成を阻害する可能性を、当社の管理すべきリスクと定める。
- (2)当社に求められる社会的責任を果たすために、危機の未然防止の徹底を図り、リスクの組織的な監視に努める。
- (3)重大な影響をもたらすリスクが顕在化した場合は、迅速な組織的対応と情報開示により、影響の最小化と再発防止に努め、社会的信頼の維持・回復を図る。
- (4)当社におけるリスクの内容や対策等のリスク情報について、顧客や株主等に対して、適時、適切な情報開示を行う。
- (5)リスクマネジメントを経営の重要課題と認識し、リスクマネジメント展開の環境整備に努め、全社員参加の活動とすることにより、その実効性を担保する。
- (6)社会の要求に応えるマネジメントレベルを実現するため、リスクマネジメントシステムの継続的改善に努める。

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。

PMSでは、当社が一年間に受託する約1,800件のプロジェクトにおいて、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、これらを適切に管理しています。

QMSでは、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QCDDR^{※4}管理を行っています。三菱総研DCSでは、すべ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。

EMS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。

これらのマネジメントシステムは、それぞれ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 QCDDR : 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ました。

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、プロジェクト管理手順や様式の標準化をさらに進め、実効性のある品質向上を意識した取り組みを進めました(P37参照)。

EMSでは、さらなるペーパーレス化の推進、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。

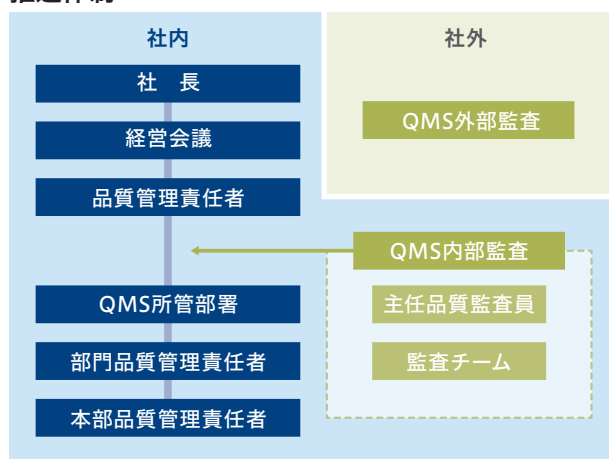
品質向上に向けた取り組み

当社の事業を遂行するうえでプロジェクトの品質は極めて重要であり、その継続的な維持・向上のため、QMS(品質マネジメントシステム)を運用しています。

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しています。品質管理責任者のもと、各部門長、本部長が部門、本部の品質管理責任を担い、QMS所管部署と連携して品質向上に向けた活動を行っています。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を受けています。

また、お客さま満足度の調査を2002年から実施しており、現在はほぼ100%のお客さまにご満足いただいています。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、全社共通の事項は全社で共有するなど、お客さまのご満足のさらなる向上に努めています。

推進体制



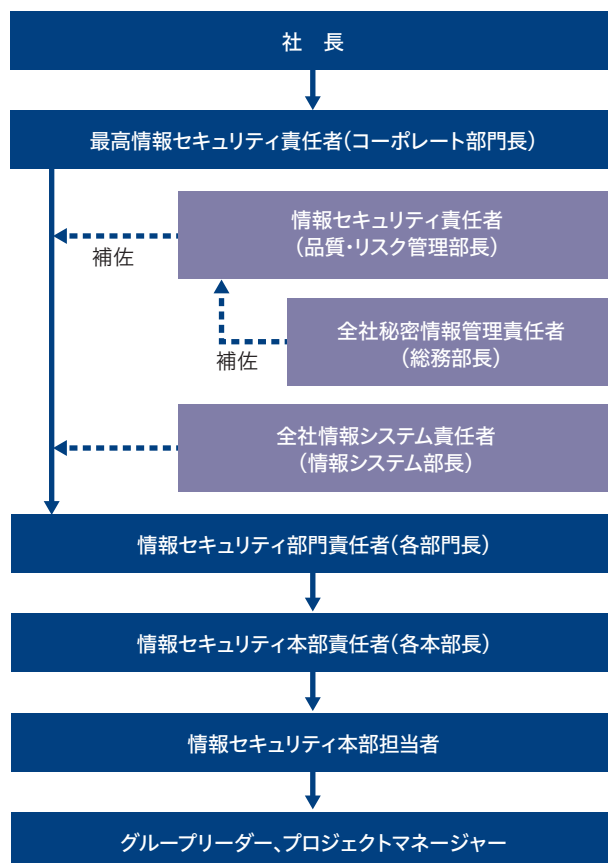
情報セキュリティ

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ICT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、いわゆる標的型サイバー攻撃の脅威が深刻化しており、2015年9月期にCSIRT(Computer Security Incident Response Team)^{※1}を設置したほか、次の施策を実施しています。

- (1) 標的型サイバー攻撃感染時検知システムの導入
- (2) 各種セキュリティ機器のログ集約分析システムの導入
- (3) エンドポイントセキュリティ製品の更新

※1 コンピューター・セキュリティにかかるインシデント(ウイルス感染や不正アクセス、ウェブサイト改ざん、情報漏洩など情報システムの運用におけるセキュリティ上の問題)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



コーポレートガバナンス

ガバナンス体制

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

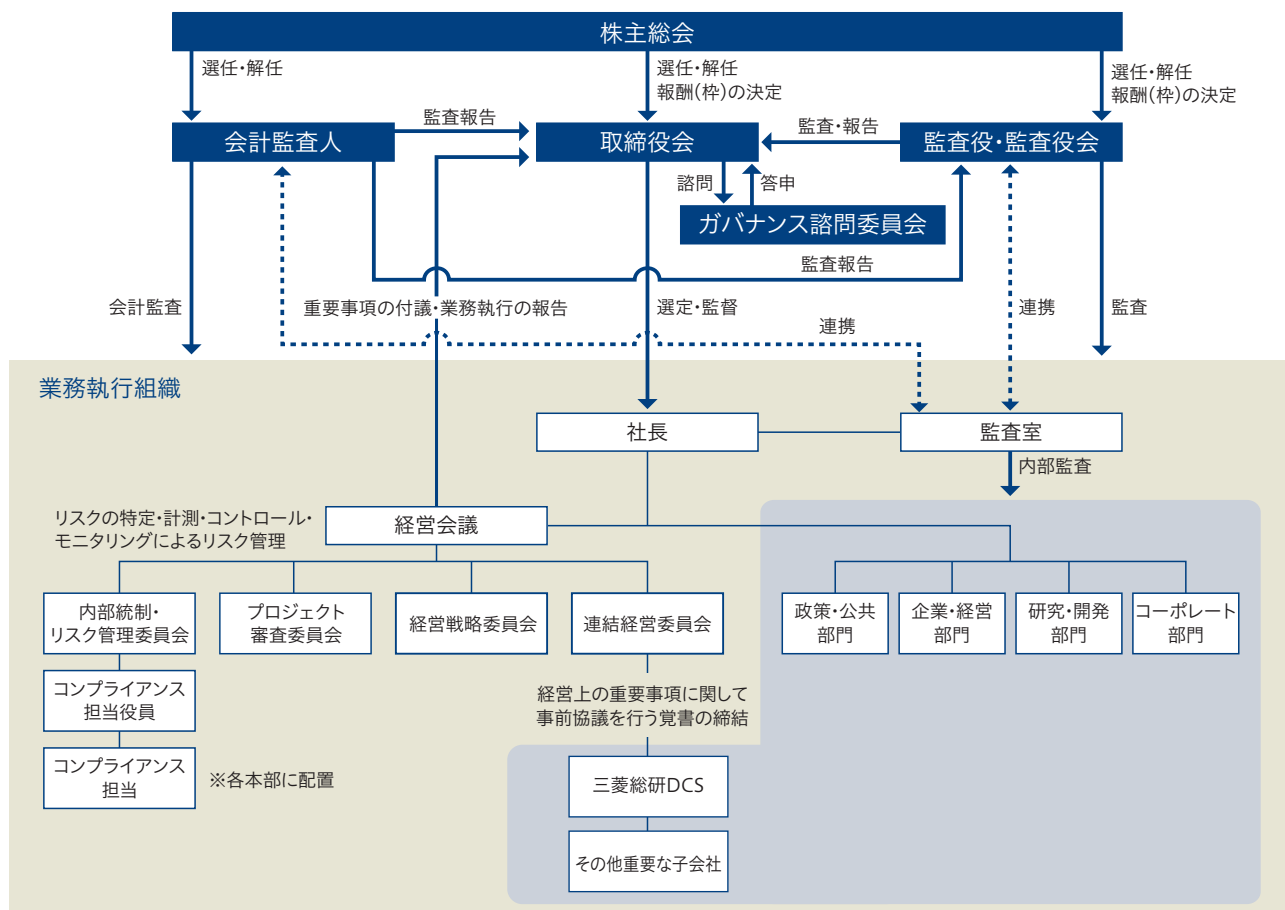
当社は、取締役総数の3分の1以上を社外取締役、監査役の過半数を社外監査役とし、「社外の視点」を積極的に経営に活かしています。業務執行は、取締役会が定めた経営の基本方針に基づいて、経営会議で決定し、執行役員が実施していますが、重要事項決定に当たっ

ては、経営会議付議前に各種社内委員会に諮問を行っています。

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

「経営理念」、「行動規準」、「三菱総合研究所コーポレートガバナンス・ガイドライン」および「内部統制システム」は、下記ウェブサイト内のリンクから参照ください。

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



役員の選任

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

<役員選任の基本方針>

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

<役員報酬の基本方針>

- (1) 株主の負託に応じて経営方針を実現するために、各役員の職務執行への動機付けを導くことができる公正な報酬体系とする。
- (2) 透明性、公正性および合理性を備えた適切なプロセスを経て決定することにより、ステークホルダーに対する説明責任を担保する。
- (3) 当社の継続的な成長に不可欠で有為な人材を確保し、長期にわたって惹きつけられる水準を目指す。

報酬の内訳は以下の通りです。

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

役員の報酬

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

会社の機関	概要
取締役会・役員体制	当社の取締役会は取締役8名(うち社外取締役3名)で構成され、当社の経営の意思決定を行い、取締役の職務の執行を監督する権限を有しています。なお、現在の社外取締役3名のうち2名は他企業の経営の経験者、1名は弁護士であり、それぞれの立場・経験・知見に基づいた広い視野から経営の意思決定と監視を可能とする体制を構築しています。また、業務執行は執行役員5名を選任し、経営と執行を分離することにより、効率的で的確な意思決定と業務遂行責任の明確化を図っています。
監査役会・監査役	当社は、会社法関連法令に基づく監査役会設置会社制を採用しています。監査役会は監査役5名(うち社外監査役3名)で構成されています。監査役は、株主総会や取締役会への出席、取締役・執行役員・従業員・会計監査人からの報告收受などの法律上の権利行使を行うほか、常勤監査役は、経営会議や社内委員会などの重要な会議への出席や、内部監査結果の報告收受などを行い、その結果を監査役全員に共有することにより、実効性のある監査を実施しています。
経営会議・執行役員会議	経営会議は、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、原則として毎週水曜日に定例開催するほか、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。執行役員会議は代表取締役、執行役員および研究理事によって構成されており、原則として毎月1回定期開催しています。執行役員会議では、代表取締役は取締役会を代表して執行役員の業務執行状況を把握し、取締役会の指示、決定事項を執行役員に伝達し、社長は執行役員に経営の現状を説明するほか、各執行役員に必要な指示を行い、その他の執行役員、研究理事は、自己の業務執行または遂行状況の報告を行っています。
各種社内委員会	当社は、経営会議の諮問機関として各種社内委員会を設置しています。経営戦略、連結経営、内部統制、情報システム、研究開発、人事、懲戒、大型プロジェクトの受注など経営の重要事項については、役員を委員長とするこれら社内委員会が十分に討議を尽くしたうえで、経営会議に付議することにより、透明性や牽制機能を確保するとともに、特定ラインのみによらない広い視野からの各種施策決定を可能としています。
グループ内部統制	当社は、三菱総研DCSをはじめ子会社、関連会社を有しています。企業グループとして前記の「行動規準」、「三菱総合研究所コーポレートガバナンス・ガイドライン」および「業務の適正を確保するための体制(内部統制システム)」の趣旨の共有化を図り、徹底することにより、グループとしての企業価値の向上と業務の適正さを確保しています。これに加えて、特に重要な子会社である三菱総研DCSとは同社経営の重要事項については当社との事前協議を必要とする旨の経営管理契約を締結するとともに、連結経営委員会を設置し、経営状況を代表取締役が定期的に確認する体制を構築しています。また、内部監査部門の業務監査により、グループ各社の業務の適正さを確保し、法令違反不正行為の抑止、未然防止を図る体制を整備しています。

3章:価値提供を支える基盤

役員一覧 (2016年12月19日現在)

[社内役員]



左から(下段)森崎孝、大森京太(上段)西岡公一、松下岳彦、吉川恵章、宇津木寿一

取締役

大森 京太

代表取締役会長

□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□2016年12月/当社
代表取締役会長(現任)

森崎 孝

代表取締役社長
監査室担当

□1978年4月/(株)三菱銀行入行□
2005年6月/(株)東京三菱銀行執行
役員、投資銀行・資産運用企画室長□
2005年10月/(株)三菱UFJフィナン
シャル・グループ執行役員、投資銀行
企画部長□2008年4月/同社常務執
行役員、(株)三菱東京UFJ銀行常務
執行役員□2010年5月/同行常務執
行役員、アジア本部長□2012年5月/
同行専務執行役員、市場部門長□
2012年6月/同行専務取締役、市場
部門長□2012年7月/(株)三菱UFJ
フィナンシャル・グループ常務執行役
員、市場連結事業本部長□2014年5
月/(株)三菱東京UFJ銀行副頭取□
2016年6月/同行顧問□2016年9
月/当社常勤顧問□2016年10月/
当社副社長執行役員□2016年12
月/当社代表取締役社長(現任)

吉川 恵章

代表取締役副社長
企業・経営部門長

□1977年4月/三菱商事(株)入社□
2004年6月/同社シンガポール支店長
□2006年7月/同社業務部長□2008
年4月/同社執行役員、業務部長□
2010年4月/同社執行役員、欧阿中東
CIS副統括□2013年4月/同社常務執
行役員、中東・中央アジア統括□2016年
4月/同社顧問□2016年9月/当社常
勤顧問□2016年10月/当社副社長執
行役員□2016年11月/当社副社長執
行役員、企業・経営部門長(現任)□
2016年12月/当社代表取締役副社長
(現任)

松下 岳彦

代表取締役常務
コーポレート部門長

□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9月/当社経営企画部長
(兼)シェアードサービスセンター準備室長
□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□2012年10月/当社
取締役執行役員、経営企画部長□2013
年10月/当社取締役執行役員、人事部
長□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、
コーポレート部門副部門長□2016年11
月/当社取締役執行役員、コーポレート
部門長(現任)□2016年12月/当社代
表取締役常務(現任)

監査役

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)取締役社長
□2010年10月/エム・ユー・フロン
ティア債権回収(株)取締役副社長□
2014年7月/当社常勤顧問□2014
年12月/当社常勤監査役(現任)

西岡 公一

常勤監査役

□1985年4月/当社入社□2000年4月/当社情
報戦略コンサルティング部長□2003年10月/当
社金融ソリューション事業部長□2007年10月/
当社金融ソリューション本部長□2009年12月/
当社執行役員、金融ソリューション本部長□2010
年10月/当社執行役員、ソリューション部門統括
室長□2012年10月/当社執行役員、コンサル
ティング部門統括室長□2013年10月/当社執行
役員、情報システム部長(兼)プロジェクトマネジ
メントセンター長□2015年10月/当社執行役員、
コーポレート部門副部門長(兼)品質・リスク管理
部長□2016年10月/当社執行役員監査役付□
2016年12月/当社常勤監査役(現任)

執行役員

長澤 光太郎

常務執行役員
政策・公共部門長

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

小川 俊幸

執行役員
経営企画部長

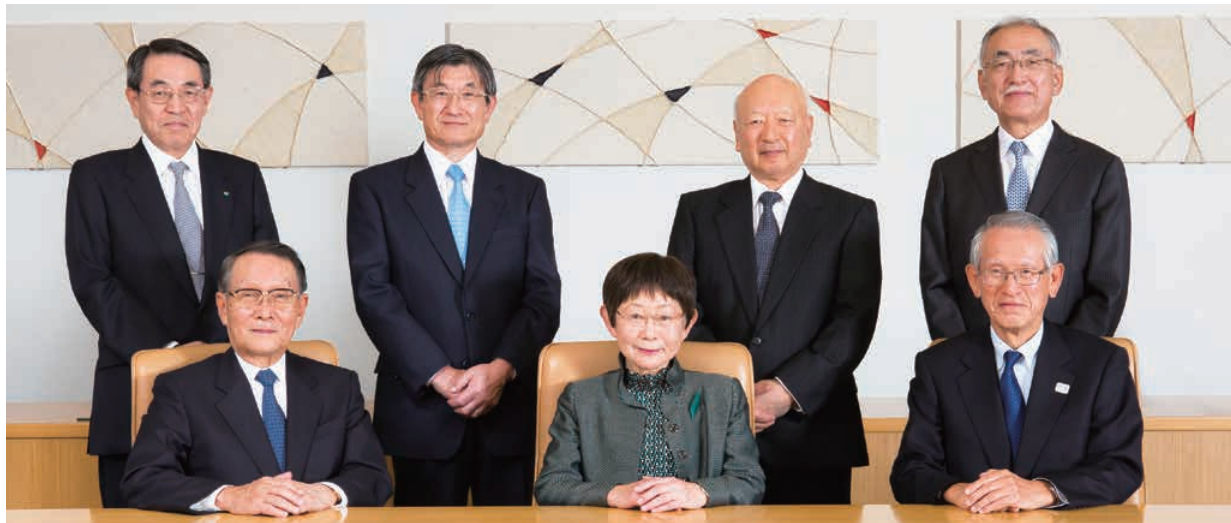
岩瀬 広

常務執行役員
研究・開発部門長

鎌形 太郎

執行役員
政策・公共部門副部門長
(兼)統括室長

[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
特別顧問

□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
□2016年4月/同社特別顧問(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、柴木忠常
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/パイオニア(株)入社□1972年7月/
(株)流通技研入社□1979年10月/デロイト・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)



4 財務情報・会社情報

財務諸表

連結貸借対照表

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2015年9月30日)	当連結会計年度 (2016年9月30日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	11,055	14,548
売掛金	10,747	13,998
有価証券	9,499	6,999
たな卸資産	5,595	5,395
前払費用	1,106	1,332
繰延税金資産	1,389	1,608
その他	605	205
貸倒引当金	△11	△12
流動資産合計	39,987	44,075
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	13,998	14,676
減価償却累計額	△8,036	△8,283
建物及び構築物(純額)	5,962	6,392
機械装置及び運搬具	102	15
減価償却累計額	△101	△15
機械装置及び運搬具(純額)	0	0
工具、器具及び備品	5,497	5,557
減価償却累計額	△4,006	△4,087
工具、器具及び備品(純額)	1,490	1,470
土地	720	720
リース資産	1,956	1,937
減価償却累計額	△824	△1,012
リース資産(純額)	1,131	925
建設仮勘定	515	125
有形固定資産合計	9,820	9,635
無形固定資産		
ソフトウェア	4,472	5,008
ソフトウェア仮勘定	545	322
のれん	130	67
その他	22	77
無形固定資産合計	5,170	5,475
投資その他の資産		
投資有価証券	6,355	6,526
長期貸付金	5	4
敷金及び保証金	2,586	2,556
繰延税金資産	2,458	2,579
その他	714	974
貸倒引当金	△5	△50
投資その他の資産合計	12,115	12,590
固定資産合計	27,106	27,701
資産合計	67,094	71,777

4章:財務情報・会社情報

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2015年9月30日)	当連結会計年度 (2016年9月30日)
負債の部		
流動負債		
買掛金	3,467	3,584
未払金	1,191	1,059
未払費用	1,055	1,150
未払法人税等	877	1,910
未払消費税等	1,698	1,224
前受金	303	253
賞与引当金	3,080	3,484
受注損失引当金	1	54
その他	834	1,051
流動負債合計	12,510	13,772
固定負債		
リース債務	624	574
退職給付に係る負債	9,790	10,485
その他	34	34
固定負債合計	10,449	11,093
負債合計	22,960	24,866
純資産の部		
株主資本		
資本金	6,336	6,336
資本剰余金	4,851	4,859
利益剰余金	26,250	28,690
自己株式	△0	△0
株主資本合計	37,437	39,885
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	1,451	1,416
繰延ヘッジ損益	△5	△1
為替換算調整勘定	36	6
退職給付に係る調整累計額	△486	△436
その他の包括利益累計額合計	995	984
非支配株主持分	5,700	6,040
純資産合計	44,134	46,910
負債純資産合計	67,094	71,777

連結損益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2014年10月1日 至 2015年9月30日)	当連結会計年度 (自 2015年10月1日 至 2016年9月30日)
売上高	85,354	86,904
売上原価	66,478	67,917
売上総利益	18,876	18,987
販売費及び一般管理費	13,323	13,492
営業利益	5,552	5,495
営業外収益		
受取利息	7	3
受取配当金	112	115
持分法による投資利益	95	204
その他	71	72
営業外収益合計	286	396
営業外費用		
支払利息	14	10
為替差損	10	-
その他	1	3
営業外費用合計	25	13
経常利益	5,813	5,877
特別利益		
投資有価証券売却益	475	141
事業譲渡益	-	97
特別利益合計	475	239
特別損失		
固定資産除却損	41	72
早期割増退職金	-	12
リース解約損	16	2
その他	1	0
特別損失合計	59	87
税金等調整前当期純利益	6,230	6,029
法人税、住民税及び事業税	1,437	2,511
法人税等調整額	686	△305
法人税等合計	2,124	2,205
当期純利益	4,106	3,823
非支配株主に帰属する当期純利益	413	398
親会社株主に帰属する当期純利益	3,692	3,425

連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2014年10月1日 至 2015年9月30日)	当連結会計年度 (自 2015年10月1日 至 2016年9月30日)
当期純利益	4,106	3,823
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△52	18
繰延ヘッジ損益	△2	3
為替換算調整勘定	29	△30
退職給付に係る調整額	44	36
持分法適用会社に対する持分相当額	23	△28
その他の包括利益合計	41	△0
包括利益	4,147	3,822
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	3,802	3,454
非支配株主に係る包括利益	345	368

4章:財務情報・会社情報

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 2014年10月1日 至 2015年9月30日)	当連結会計年度 (自 2015年10月1日 至 2016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	6,230	6,029
減価償却費	2,844	2,956
のれん償却額	100	63
賞与引当金の増減額(△は減少)	447	403
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	654	-
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	1,394	764
貸倒引当金の増減額(△は減少)	2	46
受注損失引当金の増減額(△は減少)	1	53
受取利息及び受取配当金	△119	△119
支払利息	14	10
持分法による投資損益(△は益)	△95	△204
固定資産除却損	41	72
投資有価証券売却損益(△は益)	△475	△141
売上債権の増減額(△は増加)	1,356	△3,254
たな卸資産の増減額(△は増加)	569	199
仕入債務の増減額(△は減少)	△855	120
未払消費税等の増減額(△は減少)	544	△454
前受金の増減額(△は減少)	107	△49
その他	△3,302	24
小計	9,460	6,520
利息及び配当金の受取額	152	167
利息の支払額	△14	△10
法人税等の支払額	△1,820	△1,625
営業活動によるキャッシュ・フロー	7,778	5,052
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	-
有価証券の取得による支出	△3,998	-
有価証券の償還による収入	3,998	1,998
有形固定資産の取得による支出	△870	△1,157
無形固定資産の取得による支出	△1,358	△1,813
投資有価証券の取得による支出	△48	△269
投資有価証券の売却による収入	1,068	271
貸付けによる支出	△4	△3
貸付金の回収による収入	4	4
敷金及び保証金の差入による支出	△128	△50
敷金及び保証金の回収による収入	36	16
その他	△7	7
投資活動によるキャッシュ・フロー	△1,608	△996
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	△346	△321
非支配株主からの払込みによる収入	-	95
配当金の支払額	△821	△985
非支配株主への配当金の支払額	△150	△123
その他	△0	-
財務活動によるキャッシュ・フロー	△1,319	△1,335
現金及び現金同等物に係る換算差額	25	△27
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	4,875	2,692
現金及び現金同等物の期首残高	13,380	18,255
現金及び現金同等物の期末残高	18,255	20,948

セグメント情報

前連結会計年度(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
受取利息	4	5	9	△2	7
支払利息	5	11	16	△2	14
持分法投資利益	10	87	98	△3	95
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. セグメント利益、セグメント資産及びその他の項目の調整額は、全てセグメント間取引消去であります。

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 2015年10月1日 至 2016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	33,014	53,889	86,904	-	86,904
セグメント間の内部売上高 又は振替高	159	1,616	1,776	△1,776	-
計	33,174	55,506	88,681	△1,776	86,904
セグメント利益	2,875	2,931	5,807	70	5,877
セグメント資産	28,002	44,357	72,360	△582	71,777
その他の項目					
減価償却費	905	2,131	3,037	△80	2,956
のれんの償却額	-	63	63	-	63
受取利息	1	2	4	△0	3
支払利息	1	9	11	△0	10
持分法投資利益	95	93	189	15	204
持分法適用会社への投資額	971	1,011	1,983	-	1,983
有形固定資産及び 無形固定資産の増加額	354	2,882	3,236	△25	3,211

(注) 1. セグメント利益、セグメント資産及びその他の項目の調整額は、全てセグメント間取引消去であります。

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。

4章:財務情報・会社情報

株主・投資家向けコミュニケーション

株主・投資家の皆さまには、適時・適切な情報開示に注力するとともに、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、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、適時かつ遅滞なく行います。
- (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。

株主の皆さまとのコミュニケーションの充実

2016年12月、第47回定時株主総会を開催し、92名の方にご出席いただきました。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るとともに、その結果は、即日当社ウェブサイトにて公開いたしました。「株主向け報告書」は年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。



株主向け報告書

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、事業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。

半期に1回、本決算と第2四半期決算時に、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。年間を通じては、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。また、当社ウェブサイト「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ウェブサイトにて動画で公開し、幅広い方々にご覧いただけるようにしています。

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
設立年月日	1970年5月8日		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
代表者	代表取締役会長 大森 京太 代表取締役社長 森崎 孝 代表取締役副社長 吉川 恵章 代表取締役常務 松下 岳彦		株式会社MDビジネスパートナー
理事長	小宮山 宏		東北ディーシーエス株式会社
資本金	6,336百万円		株式会社オプト・ジャパン
従業員数	896名(単体) 3,741名(連結) (2016年9月30日現在)		株式会社ユービーエス
			株式会社アイ・ティー・ワン
			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 (2016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	975,076	5.93
	三菱重工業株式会社	975,000	5.93
	三菱電機株式会社	902,200	5.49
	三菱総合研究所グループ従業員持株会	716,680	4.36
株主数 7,533名	三菱マテリアル株式会社	698,300	4.25
	三菱化学株式会社	686,900	4.18
	三菱UFJ 信託銀行株式会社	598,574	3.64
	三菱地所株式会社	598,500	3.64
	麒麟ホールディングス株式会社	598,500	3.64
	旭硝子株式会社	598,500	3.64

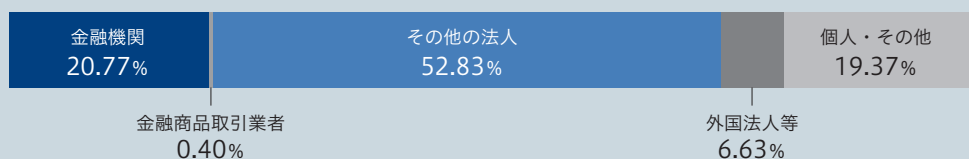
(注) 持株比率は、自己株式(212株)を控除して計算

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	29	0.39	3,411	20.77
金融商品取引業者	25	0.33	65	0.40
その他の法人	196	2.60	8,676	52.83
外国法人等	123	1.63	1,088	6.63
個人・その他	7,160	95.05	3,180	19.37
合計	7,533	100.00	16,424	100.00

(注) 株数は百の位を切捨て

所有者別持株比率



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

[発行: 2017年2月]



見やすく読みまちがえにくい
ユニバーサルデザインフォントを
採用しています。



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。