



株式会社三菱総合研究所

Mitsubishi Research Institute, Inc.

THINK and ACT

アニュアルレポート 2012

2012年9月期

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。

(2012年9月30日現在)

企業規模

シンクタンク・コンサルティング事業

210億円



542億円

ITソリューション事業

シンクタンク・コンサルティング事業

20億円



11億円

ITソリューション事業

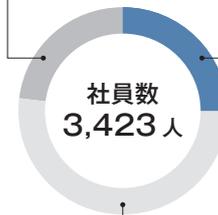
(注) 調整額 △1億円

その他子会社

786

三菱総合研究所(単体)

864



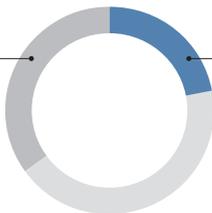
1,773

三菱総研 DCS(単体)

顧客別売上高

一般産業

35%



43%

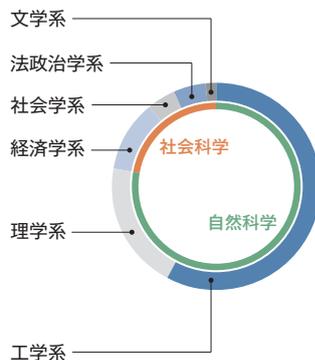
金融・保険業

官公庁

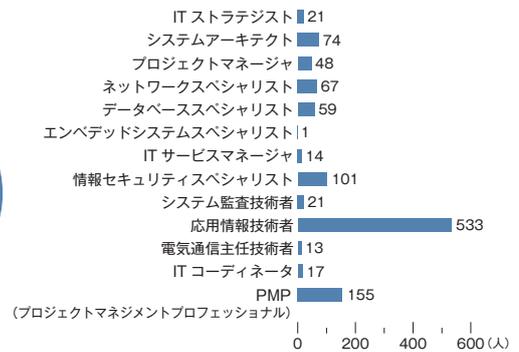
22%

社員の専門領域

三菱総合研究所



三菱総研 DCS



2 連結財務ハイライト

3 株主・投資家の皆様へ

— 未来共創のミッションのもと、前進と成長を続ける三菱総研グループ

2012年9月期は、持続的な前進と成長に向けた一歩を力強く踏み出す1年となりました。

8 役員一覧

10 特集

未来のために私たちができること

- 12 被災地復興支援事業—1
- 13 被災地復興支援事業—2
- 14 社会防災力強化事業
- 15 プラチナ社会構想推進事業
- 16 中長期環境・エネルギー戦略事業
- 17 ニューノーマル・マーケティング事業
- 18 ICT社会基盤実装事業
- 19 情報技術基盤活用事業

20 事業概況

- 20 シンクタンク・コンサルティング事業
- 22 ITソリューション事業
- 24 主な子会社 三菱総研DCS(株)

26 三菱総研グループの提言活動

28 コーポレート・ガバナンスとリスクマネジメント

30 経営成績および財政状態の分析

32 連結財務諸表

- 32 連結貸借対照表
- 34 連結損益計算書および連結包括利益計算書
- 35 連結キャッシュ・フロー計算書
- 36 セグメント情報

37 会社概要／株式の状況

将来の見通しに関する注意事項

本アニュアルレポートは、2012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したものであり、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、またなんらかの保証・約束をするものではありません。本アニュアルレポートに記載されている意見や見通しは、アニュアル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。

連結財務ハイライト

株式会社三菱総合研究所および連結子会社
9月30日に終了した各連結会計年度

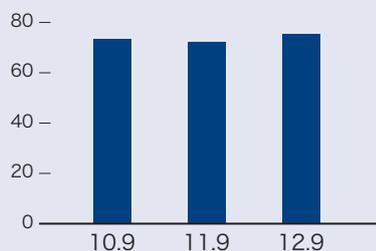
単位：百万円

	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年
売上高	74,289	74,317	73,481	73,323	72,503	75,365
シンクタンク・コンサルティング事業	21,641	20,644	20,473	20,222	19,788	21,079
ITソリューション事業	52,648	53,672	53,008	53,101	52,714	54,286
営業利益	5,901	6,475	5,444	4,875	2,537	3,091
経常利益	6,013	6,605	5,573	5,030	2,905	3,262
当期純利益	2,801	2,758	2,979	2,516	1,255	1,140
1株当たり当期純利益(円)	181.63	178.83	192.48	153.22	76.45	69.45
純資産	28,853	32,335	32,535	33,868	35,366	36,458
総資産	48,159	49,880	49,396	51,531	53,185	56,088
1株当たり純資産(円)	1,328.87	1,516.26	1,687.79	1,783.02	1,822.74	1,882.39
営業活動によるキャッシュ・フロー	7,226	5,166	3,375	4,931	4,247	4,157
投資活動によるキャッシュ・フロー	△3,856	△762	△4,390	△4,079	△1,889	△3,165
財務活動によるキャッシュ・フロー	△2,032	△1,860	1,502	△895	△1,124	△830
売上高営業利益率(%)	7.9	8.7	7.4	6.6	3.5	4.1
自己資本比率(%)	42.6	46.9	56.1	56.8	56.3	55.1
自己資本当期純利益率(%)	14.4	12.6	11.7	8.8	4.2	3.7
1株当たり配当金(円)	12.50	25.00	30.00	40.00	30.00	30.00
連結配当性向(%)	6.9	14.0	15.6	26.1	39.2	43.2

(注) 1. 2007年9月期の1株当たり指標は、2007年12月14日付で実施した株式分割(1:2)の影響を遡及した数値を表示しています。
2. 2009年9月期は、株式公開にともない普通株式1,000,000株の新株を発行しています。

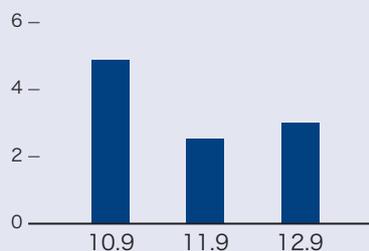
売上高

(十億円)



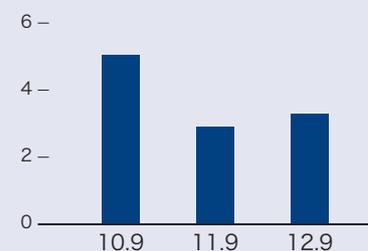
営業利益

(十億円)



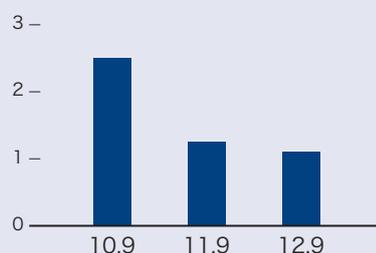
経常利益

(十億円)



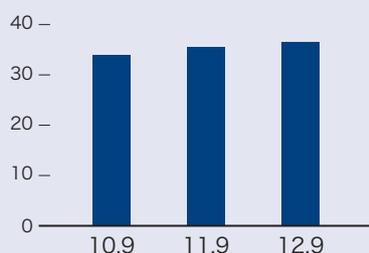
当期純利益

(十億円)



純資産

(十億円)



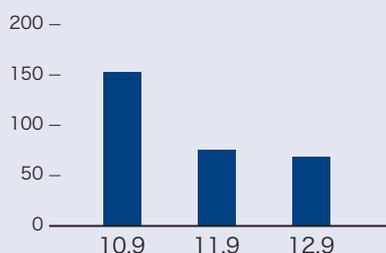
総資産

(十億円)



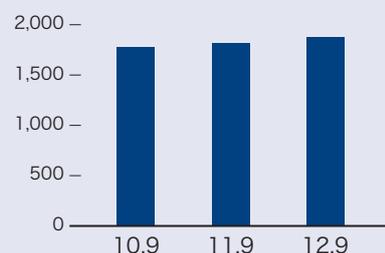
1株当たり当期純利益

(円)



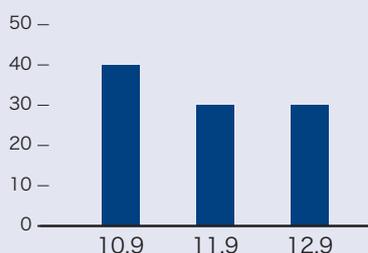
1株当たり純資産

(円)



1株当たり配当金

(円)



※2010年9月期は記念配当10円を含む。



未来共創の ミッションのもと、 前進と成長を続ける 三菱総研グループ

三菱総研グループは、「未来共創」をミッションとし、「お客様とともに未来を切り拓く」企業を目指しています。

2012年9月期は、グループをあげて取り組んでいる改革が着実に進展し、持続的な前進と成長に向けた一歩を力強く踏み出す1年となりました。

時代の変化は私たちにとって新たな事業機会であると捉え、引き続き自己変革による事業構造と経営体質の転換・強化を進めていきます。

THINK
and
ACT

業績は上向きトレンドへ

当期のわが国経済は、東日本大震災からの復興需要の本格化や個人消費の底堅さを背景に、緩やかな回復傾向をたどりましたが、世界的な景気の後退や円高の影響などもあり、そのテンポは鈍いものとどまりました。

そうしたなか、当社グループは、総合シンクタンクの強みを生かしてお客様と社会の課題解決に貢献することを使命とし、日々の業務に取り組んできました。その結果、当期の連結業績は、売上高が75,365百万円（前期比3.9%増）、営業利益は3,091百万円（前期比21.8%増）の増収増益となりました。当期純利益は法人税率変更の影響を受けて税金費用が増加したため、前期比9.2%減の1,140百万円となりました。

セグメント別にみると、シンクタンク・コンサルティング事業は、わが国の重要政策課題にリソースを集中し

て事業を展開した結果、震災復興や環境・エネルギーなどの事業の売上が伸長し、営業利益額・利益率とも前期に比べて大幅に好転しました。

一方、ITソリューション事業は、子会社で発生した開発納期遅延・不採算案件の収束に予定以上の時間とコストを要したことを主因に、前期比で大幅な減益を余儀なくされました。当期連結決算では、今後見込まれる追加コストも引当計上しましたので、減益幅がいっそう大きく出ている面がありますが、不採算案件の再発防止に向けて、すでに万全の対策を講じています。

このように、セグメント別にはばらつきがみられたものの、グループ全体では、売上高・営業利益の両面で前期を上回る業績を収めました。

経営戦略の継続

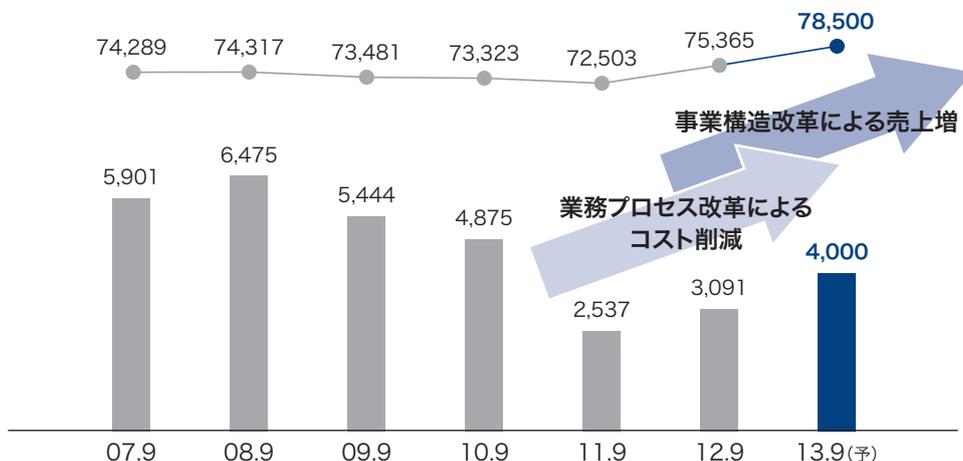
当社グループの中期経営計画である「ローリングプラン2012」（2012年9月期～2014年9月期）では、日本と世界が歴史的な転換点を迎えるなか、当社グループも自己変革を推し進めることにより新たなビジネス・チャンスを開拓していくことを目標として、「事業構造改革」と「業務プロセス改革」を基本戦略に据えました。当期中、

2つの改革はほぼ計画どおりに進展し、事業および収益の両面で着実な成果をあげることができました。

2013年9月期（2012年10月～2013年9月）においても、2つの改革を中心とした経営戦略を継続し、さらにその加速と徹底を図っていく方針です。

改革効果による事業拡大・収益向上

(百万円) ● 売上高 ■ 営業利益



(注) 13.9(予)は2012年11月2日公表の業績予想値

事業構造改革

事業構造改革では、当社グループの強みの原点はシンクタンク事業にあるとの認識に立ち、シンクタンク起点でわが国の重要政策課題解決への貢献を事業機会とすべく、「全社・成長事業10分野」を設定して、経営資源を重点的に投入しています。

三菱総合研究所 (MRI) が長年培ってきた政策提言力や幅広い分野の科学的・専門的知見・技術に加え、三菱総研 DCS (DCS) のシステム開発やアウトソーシングのソリューション力など、グループの総合力を最大限に発揮することにより、調査・計画策定にとどまらず、実行支援・参画までも視野に入れて、事業拡大を進めています。

1. 専門+総合 連携強化による総合力の発揮

MRIには約650名の研究員が在籍し、その専門分野は環境・エネルギー・原子力・化学・建築・都市工学・機械工学などの自然科学系から、経済・法律・教育など社会科学系に至るまで、多岐にわたっています。また、DCSは約1,500名のIT技術者を擁し、基盤、業務、アウトソーシングなど、さまざまなニーズに対応できる体制を敷いています。

当社グループは、専門性をよりいっそう向上させるとともに、多様な知識・専門性、技術力を機動的に組み合わせることで総合力を発揮し、グループ内外の連携とパートナーシップを強化して、総合的な解決策の提供に努めていきます。



事業構造改革

わが国の重要政策課題

東日本大震災からの復興・再生

長期・構造的課題の解決
(高齢・環境・雇用)

企業競争力回復

先端ICTの活用

全社・成長事業10分野

1. 被災地復興支援事業
2. 社会防災力強化事業
3. プラチナ社会構想推進事業
4. 中長期環境・エネルギー戦略事業
5. 海外展開支援事業
6. 企業競争力・産業強化事業
7. ニューノーマル・マーケティング事業
8. ICT社会基盤実装事業
9. 先進ITソリューション事業
10. 情報技術基盤活用事業



2. 計画+実行

「THINK」タンクから「THINK & ACT」タンクへ

従来のシンクタンク業務は、研究・調査ないし政策・戦略の設計やフェージビリティ・スタディなどが中心でした。しかし、複雑化・多様化する課題を的確に解決するためには、政府・自治体や民間のお客様と連携し、計画の実行段階にまで踏み込んで支援することが求められるようになってきました。こうしたニーズに対応すべく、私たちは、調査・計画の「THINK」タンクから、実行段階にまで参画して課題解決に貢献する「THINK & ACT」タンクに脱皮・成長していくことを目指します。

このように実行段階まで参画することにより、事業領域の拡大のみならず、そこで起こるさまざまな事象を直接体験することで、より実践的な知識・知恵を蓄積し、当社グループの専門性強化と新たな価値創造に結びつけていくことが可能になると考えています。

3. 提言+事業

社会提言から事業機会を創出

総合シンクタンクとして、社会の変化を先取りし、目指すべき方向や政策を広く提言することは、当社グループの重要なミッションの一つです。また、こうした活動の積み重ねが当社グループのプレゼンス向上や事業機会の拡大にもつながるものと考えています。時代の先を読んだ政策提言・情報発信を積極的に行い、お客様や株主の皆様のみならず、社会の期待に応えていきます。

当期は、福島県の放射性物質を含む下水汚泥の減容化事業、岩手県陸前高田市の植物工場による農業早期再開プロジェクト、熊本県の阿蘇くまもと空港隣接地でのメガソーラー発電所建設事業など、事業構造改革が目指す事業化支援・事業参画が相次いで具体化しました。今後、さらにスピード感をもって取り組んでいきます。

業務プロセス改革

業務プロセス改革では、品質・生産性の向上とコスト削減を図り、経営・財務基盤の強化に結びつける施策を進めています。

当期は、業務効率化、外部委託費の見直しなどを通じて経費削減を着実に進めることができました。また、当社グループ内の共通機能を整理・統合して、効率化と生産性向上のための基盤を整備しました。具体的には、グループの事務部門を集約したシェアドサービス組織の発足、人材派遣子会社2社の統合を実施しました。

今後は、持続的な成長に向けた基盤強化策として、「グループ統合業務会計システム」の開発・導入や研究開発・人財育成への投資なども積極的に進めていきます。なかでも、当社グループの最も重要な経営資源である「人財」の確保、専門性の高度化・共有化を推進するために、「総合人財育成計画」を策定し、人事制度、キャリアプランを再構築していく計画です。

三菱総研DCSの展開

ITソリューション事業の中核を担うDCSの事業基盤強化は、最も重要な経営課題の一つです。当期は、アウトソーシング事業の拡大に向けて、重点的に投資を行いました。具体的には、人事給与アウトソーシングサービス「PROSRV（プロサーブ）」のクラウド型サービスの提供、アウトソーシング拠点の一元的集約化（東京ビジネスセンター新設）、堅牢なデータセンターとして優位性が高い千葉情報センターの収容力拡張などを実施し、サービスの競争力をいっそう高める態勢を整えました。アウトソーシング事業は、安定収益の期待できるス

トック型ビジネスであり、今後ますます事業の大きな柱となっていくことを期待しています。

また、システム開発では、事業の重要な一角を占めるメガバンク向けソリューションで、決済系・海外系分野の需要増加が見込まれます。基盤系技術者を豊富に擁する子会社アイ・ティー・ワンとの協働をさらに活発化させ、この分野での受注拡大に結びつけていきます。2012年9月には、上海にDCSの中国現地法人を設立し、お客様の海外展開戦略を支援する取り組みを強化しています。

今後の当社グループ

当社グループは、多彩な高度プロフェッショナルを擁し、大きな時代の変化という洋々たる事業機会を迎えています。総合力を遺憾なく発揮し、社会の期待に応えていくことが、私たちの使命です。

このところ当社グループが進めている2つの改革では、着実な成果があがりつつあります。これを一段と加速、徹底し、グループ役職員一丸となって、前進と成長のピッチをあげていきたいと考えています。

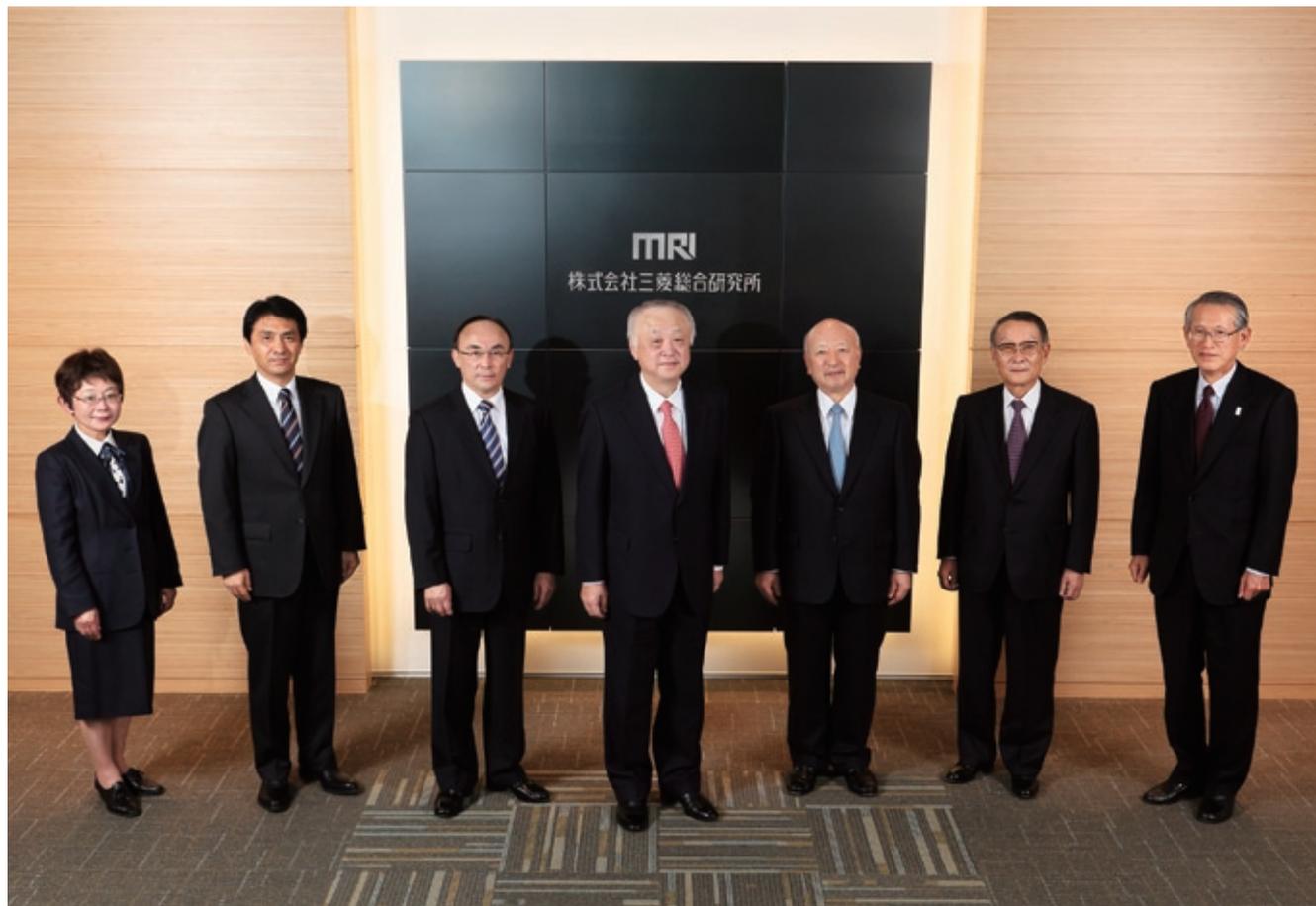
株主・投資家の皆様には、こうした挑戦を続ける当社グループに対し、引き続きご支持、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2013年1月
代表取締役社長

大森京吉

役員一覧

2012年12月19日現在



左から：曾田 多賀、 松下 岳彦、 西澤 正俊、 大森 京太、 佃 和夫、 佐々木 幹夫、 畔柳 信雄

取締役

大森 京太

代表取締役社長
監査室担当

西澤 正俊

代表取締役副社長
プロジェクトマネジメントセンター、
戦略企画部、
経理財務部、
経営管理部、
総合リスク管理部担当

松下 岳彦

取締役執行役員
経営企画部長
グループ業務部担当

畔柳 信雄*1

取締役

佐々木 幹夫*1

取締役

佃 和夫*1

取締役

曾田 多賀*1

取締役

*1 会社法第2条第15号に定める社外取締役です。



左から：上原 治也、樋口 公啓、平田 邦夫、神津 明、松宮 俊彦

監査役

平田 邦夫

常勤監査役

神津 明

常勤監査役

樋口 公啓*2

監査役

上原 治也*2

監査役

松宮 俊彦*2

監査役

*2 会社法第2条第16号に定める社外監査役です。

執行役員

本多 均

常務執行役員
社会公共部門長
プラチナ社会研究センター、
政策・経済研究センター、
海外事業センター担当

磯部 悦男

常務執行役員
ソリューション部門長
情報システム部担当

藤原 彰彦

常務執行役員
科学技術部門長
事業予測情報センター担当

野呂 咲人

執行役員
コンサルティング部門長

長澤 光太郎

執行役員
広報・IR 部長
人事部長

西岡 公一

執行役員
コンサルティング部門統括室長

瀬谷崎 裕之

執行役員
社会公共部門統括室長

近藤 和憲

執行役員
事業企画本部、
営業統括本部担当

岩瀬 広

執行役員
科学技術部門統括室長

高寺 正人

執行役員
ソリューション部門統括室長

鎌形 太郎

執行役員
プラチナ社会研究センター長

A soft-focus photograph of a woman with dark hair tied back, wearing a white top, kissing a young boy on the cheek. The boy is wearing a light blue shirt and is sitting on a kitchen counter. The background shows a kitchen sink and a stainless steel pot.

東日本大震災からの
復興・再生

長期・構造的課題の
解決

未来のために
私たちができること

企業競争力
回復

先端 ICT の
活用

被災地復興支援事業—1 P.12

被災地復興支援事業—2 P.13

社会防災力強化事業 P.14

大震災からの復興と日本の防災を支援

被災地の復興と原発事故からの地域再生は、日本の国家的緊急課題です。当社グループでは、原子力分野などの科学技術だけでなく、環境・エネルギー、食農、ヘルスケア

などの豊富なノウハウと人材を駆使して、復旧はもちろん、長期的なビジョンに基づく復興・再生に向けたプランの策定と、その事業化・運営を徹底的に支援します。

また、将来の巨大地震や気候変動に備え、被害想定や変動予測に基づく防災・減災体制の整備や災害に強い社会づくりを支援します。

豊かな環境社会・高齢社会の実現

プラチナ社会構想推進事業 P.15

中長期環境・エネルギー戦略事業 P.16

人類にとって20世紀はモノ不足や貧困と闘った時代でした。それが産業社会を生み出し、経済的・物質的に豊かな社会を作り出してきたと言えます。今、21世紀の私た

ちが直面しているのは、経済的豊かさの代償として出現した環境、雇用、そして高齢化問題。

当社グループでは、こうしたテーマを個別に考えず、社会の全体像

を捉えて大きなビジョンを示し、その実現に尽力しています。高齢者も若者とともに豊かさを享受し、かつCO₂の排出など環境負荷の少ない社会の構築を支援します。

日本企業の競争力を向上

ニューノーマル・マーケティング事業 P.17

新興国の急速な成長や日本企業のグローバル化により、企業の国際競争力の強化は重要な経営課題となっています。

当社グループでは、市場調査や

フィージビリティ・スタディのノウハウ、さらには科学技術や国際的な政策・制度への精通などをベースに日本企業の海外展開を支援します。また、日本の生活者の価値観

や消費行動の変化を捉え、データベースを駆使したマーケティング活動を支援します。

ICTの可能性を追求し、課題を解決

ICT社会基盤実装事業 P.18

情報技術基盤活用事業 P.19

クラウド化やビッグデータ、タブレットPCの普及など、ICT (Information and Communication Technology) の可能性と課題がこれまで以上に増大しています。

今後想定される、官民連携によるICTを活用した新しい社会基盤の整備事業や、企業の新たなビジネスモデル構築、さらには業務アウトソーシングや事業継続計画策定

などに対し、豊富なノウハウと実績のある三菱総合研究所と三菱総研DCSが、力を結集して支援します。

被災地復興支援事業—1

放射性物質が検出された福島県内の下水汚泥処理—官・民連携による新ビジネスモデル

原子力の知見が 下水汚泥の減容化に貢献しています。

仮保管が続く福島県内の下水汚泥

東京電力(株)福島第一原子力発電所事故に起因して、東日本を中心とする下水処理場では、下水汚泥から放射性セシウムが検出され、従来の処理や処分ができない下水汚泥は、やむを得ず処理場内に仮保管せざるを得なくなっています。とくに焼却施設などの減容化(容量を小さくすること)施設を有していない下水処理場では、水分や有機分を含んだ脱水汚泥という形態で仮保管せざるを得なくなり、腐敗や保管スペースの逼迫に関する問題を抱えています。

このようななか、三菱総合研究所(MRI)は、放射線の専門的知見、社会対応に関する経験・ノウハウを生かし、福島市堀河町終末処理場の減容化を中心としたプロジェクトに取り組んでいます。

福島市堀河町終末処理場の減容化プロジェクト

MRIは、脱水汚泥を乾燥処理により減容化し、中間貯蔵施設などへ搬出しやすい形態にするプロジェクトを福島市堀河町終末処理場で実施しています。このプロジェクトは、環境省から委託を受けて、MRIと日本下水道事業団、新日鉄住金エンジニアリング(株)が共同事業実施者となり、仮設乾燥施設の設置・運営に携わることになっています。

使用する乾燥システムは、日本下水道事業団と新日鉄住金エンジニアリングが脱水汚泥の固形燃料化を目的に2006年度から共同開発したシステムです。投入された脱水汚泥は、二軸ミキサーで循環乾燥汚泥と混合され、さらに乾燥ドラムを経て、含水率約10%、直径数ミリの粒状の乾燥物となります。乾燥処理に

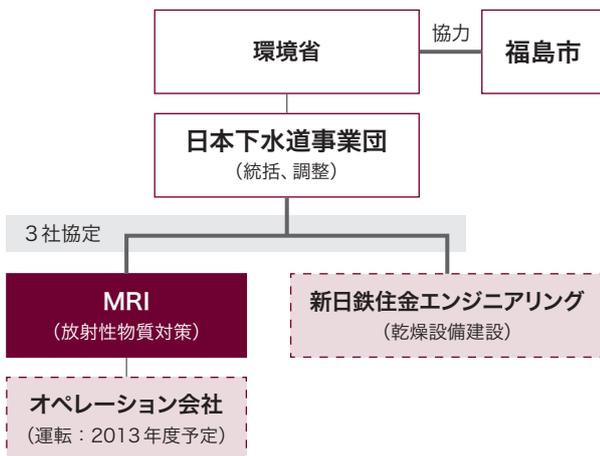
より当初の脱水汚泥と比較して、約1/5～1/4に減容化され、保管がしやすくなるほか、腐敗・飛散が抑制され取り扱いも容易になります。

MRIのノウハウで、プロジェクトを広範囲に支援

MRIは、放射線に関する豊富な知見を生かして、このプロジェクトに貢献しています。MRIの役割は、放射性物質汚染対処特措法などの法規制に着眼したプロジェクト計画の立案・建設・遂行などのコンサルティング、作業者の安全確保に向けた設備対策や運転管理、地域住民への説明などです。また近隣住民の不安感に配慮し、プロジェクト進行にともなう放射性セシウム濃度の変化をモニタリングしています。

このようなプロジェクトは、福島県県中浄化センターにおいても支援しており、今後は福島県全体、さらには東日本全体のその他の下水処理場でも同様の取り組みを広げていく予定です。

堀河町終末処理場における減容化プロジェクトの実施体制



■ 処理場・処理方式によって最適な業者と連携

環境省が下水汚泥の減容化を実施している下水処理場



震災復興に向けた食農産業モデル

被災地発、日本の新しい
農業創出を支援しています。

津波被害の農地を植物工場で復興

東日本大震災では、約24,000haという広大な農地が津波被害に見舞われました。たとえば岩手県陸前高田市では、農地の約2/3にあたる約620haが被害を受け、そのうち復旧が必要なのは380ha程度とみられています。復旧には時間がかかるため、耕作地放棄や人口流出が懸念されています。こうしたなか、植物工場による地域復興が注目されています。植物工場は、施設内を植物の成長に最適な環境に制御し、年間を通じて安全・安心、均一品質の農産物生産を可能にします。土を使わない水耕栽培方式で、塩害を受けた被災地でも質の高い農作物生産をスピーディーに再開できます。

MRIは、建設コスト、事業の採算性や安定的な出荷先の確保など、植物工場設置に向けた多くの課題を解決するため、さまざまな企画提案やコーディネートを行ってきました。その一つが「グランパファーム陸前高田」です。

「グランパファーム陸前高田」の
事業開始

「グランパファーム陸前高田」は陸前高田市浜田川地区の約1.8haの区域に、神奈川県農業生産法人グランパファームが建設した太陽光型植物工場です。販売先として、地元スーパーなどのほか、大手サンドイッチチェーンの協力を得ることができ、本格的な事業開始となりました。

同施設は、直径20mの円形の栽培水槽を内部に持つ高さ5mのエアドーム8棟から構成されています。耐久性、採光性に優れ、水温・気温・溶液濃度などすべてコンピュータで管理されており、通年での植物栽培が可能です。約20名の被災住民を雇用し、1日1ドームあたり450～500株のレタス類を出荷しています。

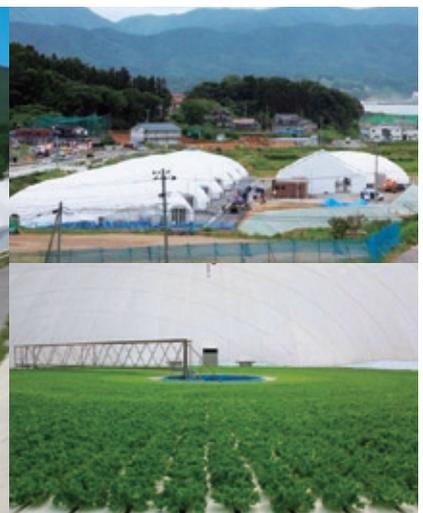
食農産業モデルの実現

MRIは、「地域行政」「産業政策」「農業の業界知識」などシンクタンクの総合力と、植物工場に関する先行者としての知見を生かし、国、地元自治体、事業者などのコーディネーター役としてこのプロジェクトを初期の段階から実現まで支援しています。また、被災地のほかの地域でも同種の試みが進行中です。

被災地以外でも、日本の多くの企業が植物工場の実験的な試みを行っています。海外では、植物工場生産した野菜を輸出する事例もあり、日本でも大きな成長が見込まれています。MRIは、今後も被災地での植物工場事業を支援するとともに、その経験をもとに、新しい農業ビジネスモデルの創出に貢献していきます。



植物工場ドーム



植物工場内部

社会防災力強化事業

大規模地震の被害想定と対策のエキスパート

コラボレーション力を発揮して、 巨大地震から日本を守ります。

「想定外」は許されない

巨大地震の被害

東日本大震災が「想定外」の規模であったことを踏まえて、将来発生する地震の規模に関する想定的大幅な見直しが行われ、国・自治体・企業などで進んでいます。たとえば、2012年8月に内閣府の中央防災会議が公表した「南海トラフ巨大地震の被害想定」では、前回2003年時の想定と比較して、地震規模が約3倍、震源域で約2倍という想定になりました。マグニチュード9.1、最大震度7、津波の高さは34.4mまで想定され、死者数も最大32万人という衝撃的な数字となっています。

最悪の結果を想定し、

地震被害を最小限に

MRIは、東日本大震災の発生を踏まえると、左記の被害想定のように、最悪の結果を想定することも重要なことと考えています。そのうえで、地震による影響を「正しく認識」すれば、被害を最小に抑える対策を合理的に計画し、実施することにつながるからです。実際に、「家屋の耐震化率の向上・家具の固定」「迅速な避難対策」「火災対策」などにより、32万人の死者数を6万人程度まで減少させることが可能と考えられます。

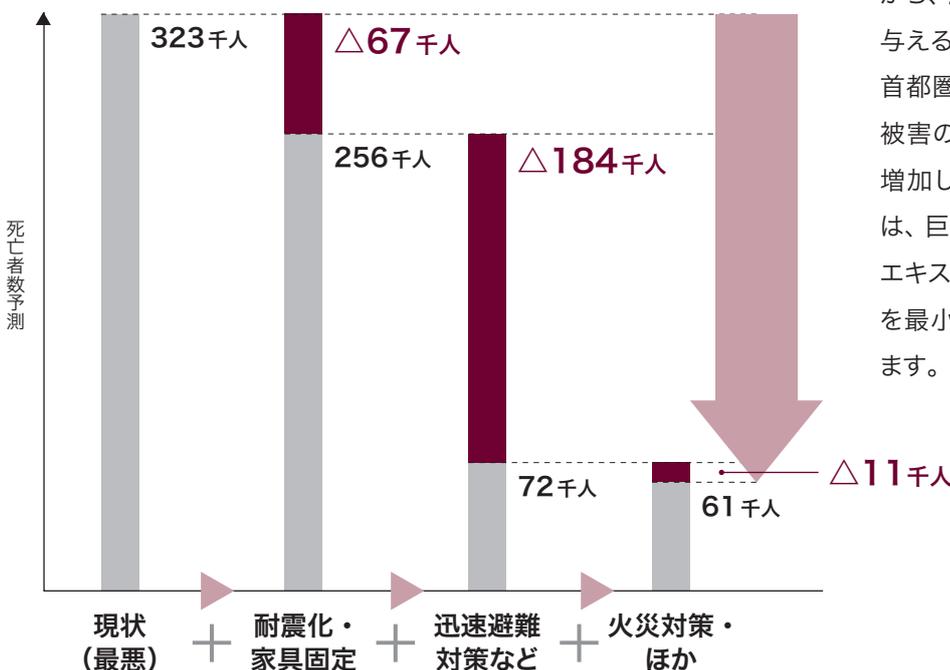
1980年代から地震防災対策に取り組み、実績を積み重ねてきたMRIでは、地盤調査に長年の実績とノウハウのある応用地質(株)との共同事業で、地震の被害想定と対策立案に取り組んでいます。今回の南海トラフ巨大地震の被害想定にも、両社が連携した推計結果が活用されています。

コラボレーションを生かして 被害を最小限に

MRIと応用地質のコラボレーションでは、応用地質が地震の揺れや津波の高さなどを割り出し、MRIはその数値に基づいて被害者数や建物倒壊などの被害規模を予測したり、防災計画の策定支援を行います。

巨大地震は被害が広範囲にわたるので、自治体同士の広域連携などへの要望も高まっています。また、BCP（事業継続計画）の観点から、原子力発電所が自社拠点に与える被害や、最大規模の地震が首都圏で発生した場合の経済的な被害の予測などに対するニーズが増加しています。MRIと応用地質は、巨大地震に対する防災対策のエキスパートとして、お客様の被害を最小限に抑える活動を広げています。

南海トラフ巨大地震の対策ごとの死亡者数予測



環境・高齢社会・雇用という
問題を同時解決

20世紀の工業社会は3つの問題を生じました。「地球規模の環境問題」「高齢社会」「需要不足と雇用問題」です。当社グループでは、社会イノベーションでこれらを同時解決するビジョンを「プラチナ構想」、そして実現した社会を「プラチナ社会」と名づけ、2010年4月1日、産官学連携の会員組織、プラチナ社会研究会を設立しました。2012年12月10日現在、企業会員150、自治体会員77、賛助会員（官庁・大学・研究機関・NPO）77の計304会員が参加し、プラチナ社会の実現に向けた各種活動を行っています。

プラチナ構想の理念を
実現する街づくり

その具体的な取り組みの一つが、宮城県岩沼市の街づくり支援です。東日本大震災の被災地、宮城県岩沼市は、2011年8月に復興計画

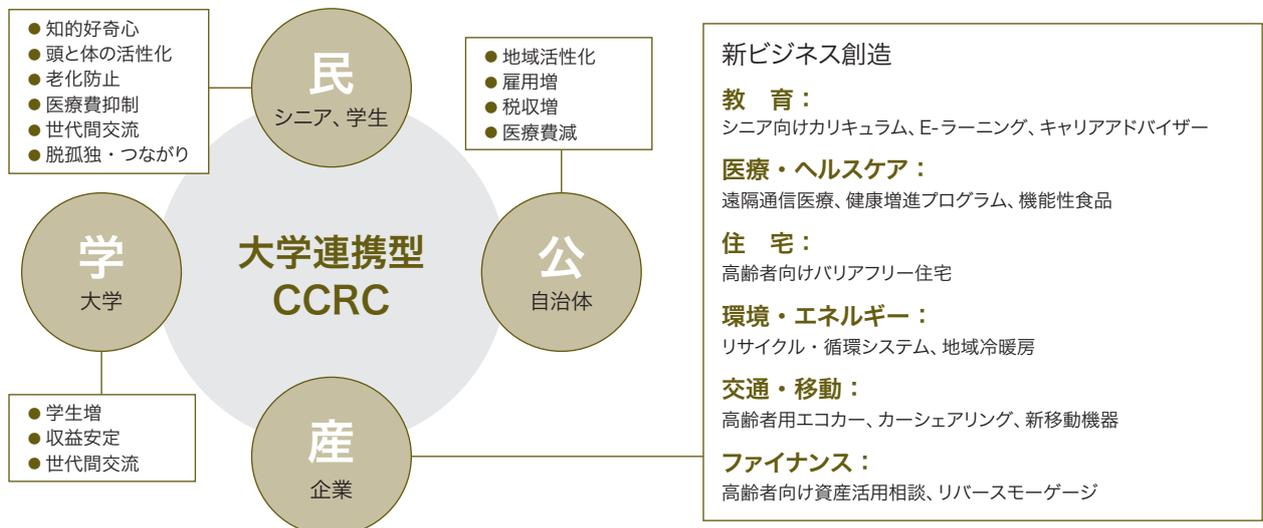
課題解決型の次世代社会モデルで
新たな産業を創出します。

ランドデザインを発表しました。そのなかで地域雇用と未来の産業創造を目指す復興の中核事業とされたのが「自然共生・国際医療産業都市事業」です。同事業の企画提案コンペで、MRIは最優秀企画提案者に選定されました。MRIの提案は、事業の対象を健康分野にまで拡大、試験研究機関を誘致して、その知を活用した第1次産業の6次化を推進するとともに、災害に強い資源循環型都市を形成することが、岩沼市の推進する“健幸”都市のモデル地域の骨格になるというものです。街づくりを通じて、環境、健康、雇用創出の同時達成を目標としています。これは、MRIが提唱する「プラチナ構想」の具現化であり、プラチナ社会研究会の参加企業などの協力も得ながら、構想の実現に向けて活動しています。

「日本型CCRC」の可能性を探る

シニアライフ事業でも具体的な動きが始まりました。プラチナ社会研究会は、財政的にも持続可能な超高齢社会の実現を目指すなかで、米国を中心に拡大しているCCRC（Continuing Care Retirement Community）という事業に注目しています。CCRCは、シニアに健康で活動的なライフスタイルを提供しつつ、もし介護が必要となった場合には、終生のケアを保証するもので、米国ではすでに約2,000カ所開設、2.7兆円の市場が形成されています。プラチナ社会研究会では、日本人の価値観、制度、住宅事情を考慮した日本型CCRCを検討、現在はその事業化に取り組んでいます。

大学連携型CCRC ～民・学・公・産 四者一両得～



ブルネイ政府に対する省エネルギー制度の設計支援

日本の省エネルギーノウハウを 世界で展開します。

産油国ブルネイで

省エネルギー戦略を提言

環境問題が世界的に重要視されている今日、新興国をはじめ経済成長の著しい国においても、省エネルギーが最優先課題の一つとなってきました。

産油国であるブルネイは、人口増加と経済発展により、国内のエネルギー消費が急増する懸念がありました。MRIは2011年に同国の将来エネルギー需要を推計し、省エネルギー政策の提言を行っています。MRIの予測では、同国のエネルギー消費は、今後25年間で約2倍となる見通しです。これは、CO₂排出の観点から望ましくないだけでなく、国内の石油と天然ガスの消費が増加することで、輸出による外貨獲得の機会が減少する点でも問題です。

MRIの提言を受けたブルネイ政府は、国家レベルでの省エネルギー推進を決定し、省エネルギーの先端技術導入と制度設計を開始しました。

日本のノウハウを海外で展開

日本は、世界に冠たる省エネルギー法により、1970年代の石油危機以降、エネルギー利用の大幅な低減を実現してきました。さらに、日本の産業界では高効率発電、ヒートポンプ、高効率照明、断熱材、再生可能エネルギーなど、先端の技術を有しています。

MRIは、日本のもつ優れたノウハウを生かすと同時に、これまで日本国内で省エネルギー法の制度設計や施行、産業界の省エネルギーに関するコンサルティングにかかわって

きた実績をもって、ブルネイ政府の進める省エネルギー制度設計も支援しています。また、省エネルギー対策を具体的に進める際には電力、家庭、業務、産業、運輸などの各セクターでの省エネルギー技術の実証実験なども必要であるため、MRIは引き続き支援していきます。

政府・民間を問わず、 エネルギー戦略を支援

省エネルギー対策はブルネイのみならず、アジアや中東の新興国・産油国の共通課題です。そのため、ブルネイで日本の技術と制度を組み合わせた成功モデルを実現すれば、他国への展開も十分に期待されます。

MRIは、国内・海外を問わず、中長期的な環境・エネルギー戦略のコンサルタントとして、政府・自治体・企業に企画・提案・協力を進めています。



ブルネイ国の富を象徴するオールドモスク



ブルネイ政府との会議

新時代のビジネスチャンス을 捕捉する「海図」と「コンパス」

ニューノーマル時代に、最強のマーケティングツールを提供します。

サンプル3万人×2,000問のマーケティング・データベース「mif」

近年の大きな環境変化は、これまでになかった新しい価値観・生活行動（ニューノーマル）を生み出しています。このニューノーマル時代における生活者の変化を分析・予測し、そこに広がるビジネスチャンス을 把握するのがニューノーマル・マーケティングです。

MRIは、ニューノーマル・マーケティングのツールとして、「生活者市場予測システム (mif: Market Intelligence & Forecast)」を提供しています。その中核をなすのは、全国3万人の生活者を対象に、価値観、生活行動、消費行動などに関する2,000問に及ぶ年一回の実態調査です。その調査結果をデータベース化した最強のマーケティングツールを、お客様が手軽に利用できるようにしたサービスが「mif」なのです。この調査は2011年6月に開始、以後毎年1回実施し、データベースとしての精度を高めています。

定性情報を提供する「Listnr」

さらに、「mif」ではソーシャルメディアを活用して、生活者のリアルな実態や本音を引き出すMROC (Marketing Research Online Communities) と呼ばれる調査手法も併せて提供します。具体的には、ネット上に数百名のコミュニティを作り、メンバーに数週間から1年程度の期間でフリーなディスカッションをしてもらい、その発言のなかから、新商品開発につながるインサイトを導き出します。

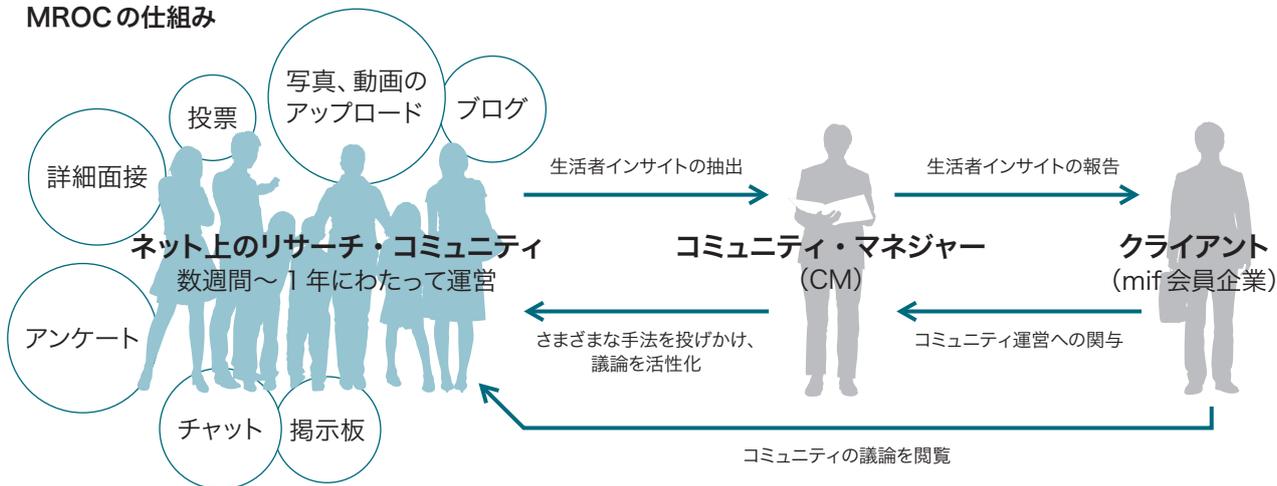
MRIでは、MROCの独自プラットフォーム「Listnr」を開発し、2012年4月からサービスを開始しました。すでに女性200人と50歳以上のアクティブシニア300人の2つのコミュニティを立ち上げています。

変貌するシニア市場を

攻略する「mif プラチナ」

日本では65歳以上の人口割合が、現在の23%から2025年には30%まで上昇すると予測されており、シニア世代は今後の最も重要な消費市場です。「mif」では2012年9月よりシニア世代に特化した調査ツール、「mif プラチナ」の提供を開始しました。このサービスは、50～80歳代のシニアを対象とした15,000人のアンケートパネルと、消費の積極度で全体の上位11%を抽出した「プラチナシニア」への定性調査(MROCを利用)から構成されています。変貌し、多様化し続けるシニアの価値観を読み解き、今後の日本の消費を牽引する世代へのマーケティング活動に貢献します。

MROCの仕組み



住宅ローン収益管理ソリューション

期間構造のモデル化と実績データの蓄積で、金融機関の新しい収益管理を支援。

住宅ローンに求められる収益管理

大手銀行では、2012年12月からいっせいに住宅ローンの金利引き下げを行い、大手5行による当初10年の最優遇固定金利は、過去最低水準となりました。

限界水準まで低下した金利競争によって、金融機関の利鞘は縮小し、住宅ローンビジネスに高度な収益管理が求められるようになっていきます。

超長期の期間構造をモデル化

住宅ローンの収益管理の難しさは、一般的に35年という超長期にわたる与信を行うところにあります。

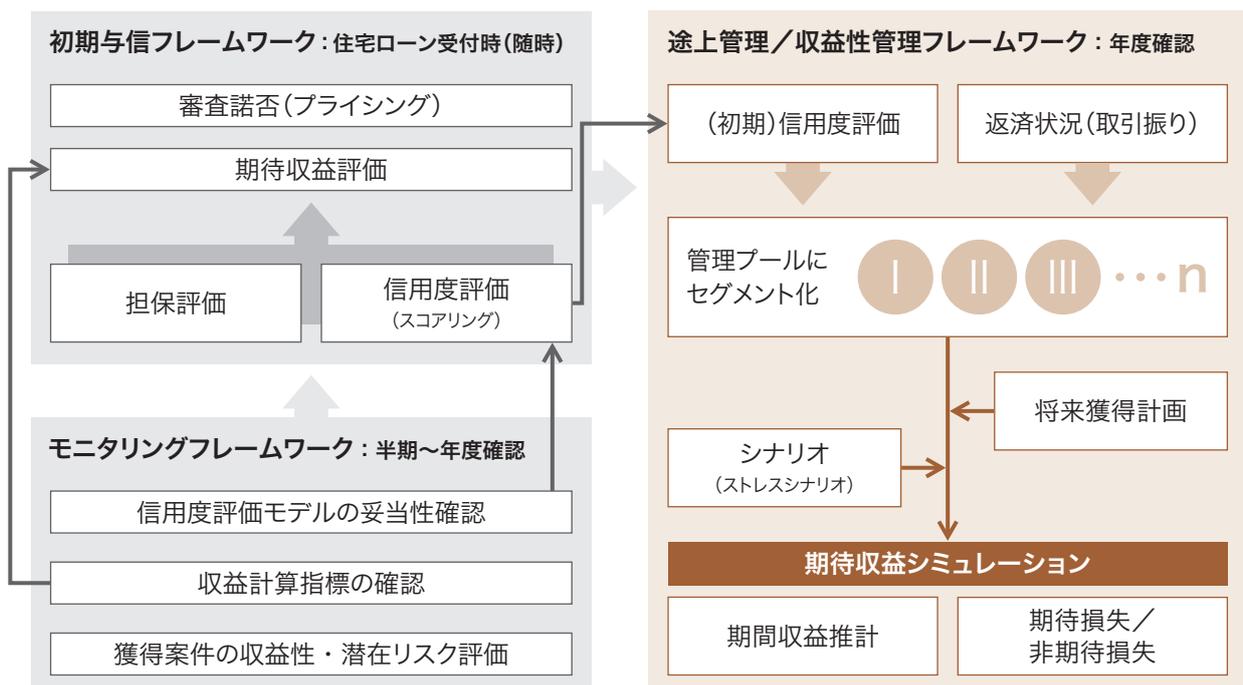
このため、その間に発生する①債務者の状態の変化（転職、家族の変化など）、②景気の変動、③担保価値の変化などを織り込んで、調達状況、デフォルトの発生や返済状況（約定返済およびプリペイメント）、担保回収の見込みなどをモデル化し、予測しなければなりません。このようにさまざまなイベントの期間構造を考慮して、「期待損失」を予測することは、IFRS（国際会計基準）で求められている償却原価の考え方にもマッチするもので、先端的な取り組みといえます。

収益管理ソリューションの提供

MRIは、当該分野で10年を超える実績を有しています。地方金融機関を中心に現在約30の金融機関が加盟する「MRI 住宅ローンコンソーシアム」は、住宅ローンにかかわる各種情報をストック、さまざまな切り口で分析してベンチマーク情報として提供しています。このデータを活用することで、一般的には難しいと考えられる住宅ローンの超長期期間構造のモデル化で先駆的な役割を果たしています。単にモデル化するだけでなく、さまざまなシーンでデータがどのように変化するかという実績データの蓄積は、ビジネス展開を考えるときの有益なツールとなり得ます。

MRIは、住宅ローン収益管理ソリューションを提供することで、金融機関の新たなビジネス戦略の策定を支援していきます。

住宅ローンリスク管理体系(例)



フルカバレッジ型人事給与アウトソーシング「PROSRV」

お客様の作業負担を軽減する アウトソーシング

近年、企業の人事部門には、グローバル化や少子高齢化、雇用延長義務化などの外部環境変化や、モチベーション向上、人材確保・育成・定着など内部課題への対応が求められており、このような「コア業務」に多くの労力とコストが必要になってきています。一方、人事業務に占める給与計算や勤怠管理などの「定型業務」の比率は全体の6割を占めると言われており、業務ピーク時には、課題解決のための「コア業務」になかなか集中できないという問題があります。

ITアウトソーシング+ 人事BPOでお客様のニーズを フルカバー

三菱総研DCS(DCS)の提供する給与人事統合サービス「PROSRV(プロサーブ)」は、給与計算、人事

フルサービスBPO※からクラウドまで、 人事の定型業務をすべてカバーします。

管理などのシステムサービスに加えて、200名を超えるDCSの専門スタッフがお客様の作業を代行します。すなわち人事領域の定型業務の負荷削減を目的としたトータルソリューションを提供するBPOサービスなのです。創業以来40年以上の実績のあるこの人事給与業務分野のアウトソーシングサービスは、約2,000社、40万人の受託数とわが国トップクラスの規模を誇り、多くの企業の人事業務に関する負担軽減に貢献しています。

こうしたフルカバー型のサービスを提供するにあたり、DCSでは、江東区の木場に「東京ビジネスセンター」を設置し、セキュリティ強化などを含めた事業基盤を強化して、サービスの質の向上を図っています。

クラウド型サービスの開始で より多くのお客様を支援

2012年4月、DCSはBPOのクラウド型サービス「PROSRV on Cloud」を開始しました。同サービスは、WEBを利用してサービスを提供するため、お客様側での初期投資や運用業務が大幅に軽減されます。さらに、DCSの安全性・信頼性に優れた堅牢な千葉情報センターに、万全のシステム障害対策を備えたクラウド環境を構築しているため、業務継続性が向上しました。

DCSはクラウド型サービスの提供により、顧客対象を大幅に広げ、BPOのユーザーをさらに増加させる計画です。

※ Business Process Outsourcingの略で、各企業の内部管理部門で行われていた人事、経理、給与計算関係などのデータ出入力を中心とした業務のビジネスプロセスを受託するサービスのこと。

PROSRVの仕組み



シンクタンク・コンサルティング事業

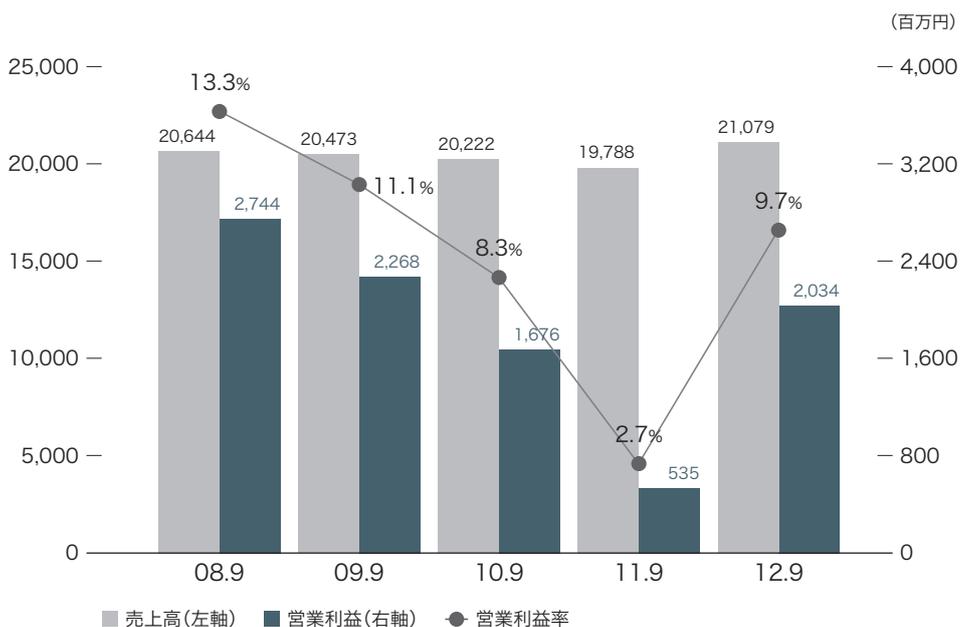
三菱総合研究所は、総合シンクタンクとして培ったさまざまな分野の政策・制度に関する幅広い知見と、定量分析・評価や予測・シミュレーションなどの解析力を生かし、調査研究・コンサルティングサービスを提供しています。

高度な専門性を有する多彩なプロフェッショナル社員と産官学のネットワークをもち、社内外の人的資源を有機的に活用して、総合的な課題解決ができることが強みです。

2012年9月期の状況

当期は、事業構造改革に取り組んでいる全社・成長事業への重点的な資源投入が奏功して、売上は堅調に推移し、収益も大幅に改善しました。具体的には、震災復興関連案件に加え、官公庁向けでは資源リサイクルやエネルギー関連の調査・コンサルティング、医療・介護分野の規制改革・産業創出支援、海外への交通システム輸出に関する実行可能性調査などに取り組みました。民間向けでは、科学的評価やデータ解析シミュレーションなどの手法を生かした事業評価・コンサルティングに加え、企業統合・事業再編、経営改革、グローバル経営、サプライチェーンの見直しなど市場ニーズの高いテーマに注力して事業展開を図りました。

売上高と営業利益、営業利益率



引き続き、全社・成長事業を中心とした経営戦略により、事業拡大を図ります。

とくに、復興に関しては、総合シンクタンクとしての役割を発揮すべき課題として捉え、全社をあげて積極的に取り組んでいきます。被災地復興を加速するためには、除染、廃棄物処理、土地利用などに関する合意形成や地域産業振興、人材育成などを含むトータルな地域・都市復興プランの具体化と推進が必要です。地域経営、環境・エネルギー、食農、ヘルスケアなど、多様な専門家の連携、さらに原子力分野での広範な研究・実務実績などを活用し、計画策定から事業化支援や運営まで、中長期的な視点をもちながら支援をしていきます。

また、わが国は、エネルギー政策・電力システムの再構築、再編成を行わなければならない状況にあり、スマートエネルギーの実証実験、再生可能エネルギー事業、エネルギー需給ベストミックス戦略立案などのコンサルティングの必要性が高まっています。国内に限らず、新興国においても、エネルギー政策立案、制度設計の調査・コンサルティングなどのニーズが高まっていることから、環境・エネルギー問題に関する豊富な実績と専門的知見を生かして、国内外に事業を展開していきます。

このほか、医療・介護、中小企業進出支援、海外への交通システム輸出などの重点政策分野や、グローバル展開を図るための人材・組織・業務に係るコンサルティングなどにより、事業拡大を図ります。

2011年8月に立ち上げた生活者3万人調査に基づく「生活者市場予測システム(mif)」では、新たにシニア世代に特化したサービスの提供を開始しました。今後も、データ蓄積を図りながらサービスを充実させ、さらに本格的なコンサルティングに広げていきます。

事業活動と並行して、総合シンクタンクとしての重要なミッションの一つである提言活動にも力を入れていきます。時代の潮流を先読みし、目指すべき方向や政策を提言することで、あるべき未来社会の実現に貢献するとともに、事業機会の創出にもつなげていきたいと考えています。

ITソリューション事業

三菱総合研究所と三菱総研 DCS（DCS）が中核となり、ITのグランドデザインから、システム構築、保守・運用、BPO※まで、経営のIT化を上流から下流までトータルに支援しています。

総合シンクタンクの知見と、多彩なIT技術による実現力で、金融、製造・流通・サービス、公共などの各分野に対して、独自のサービスを提供できることが強みです。

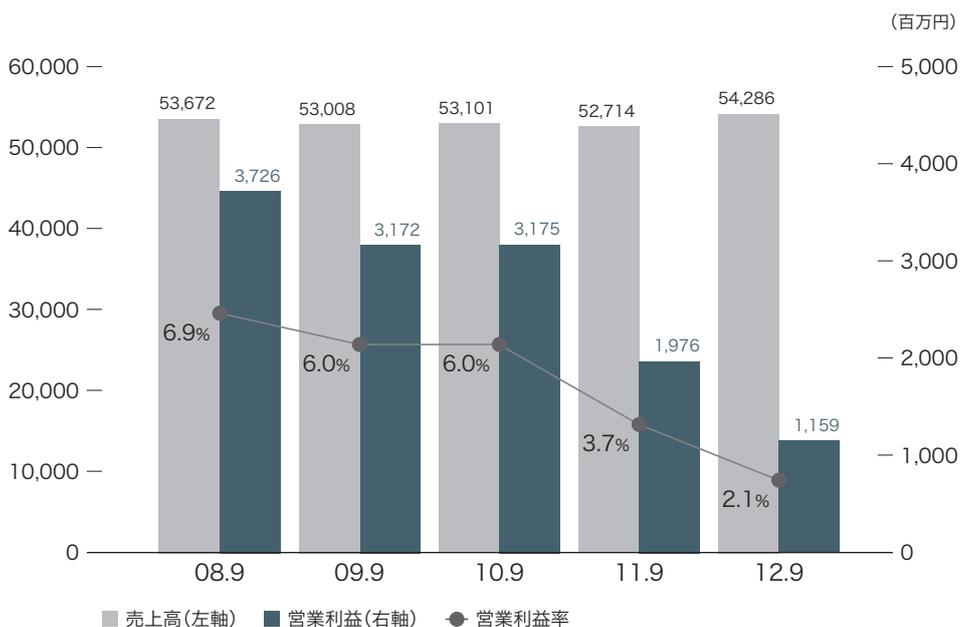
※ Business Process Outsourcingの略で、各企業の内部管理部門で行われていた人事、経理、給与計算関係などのデータ出入力を中心とした業務のビジネスプロセスを受託するサービスのこと。

2012年9月期の状況

当期は、官公庁・地方自治体向けのシステム更新・移行支援や、金融機関向けの基幹システム・リスク関連システム構築、旅客業向けの収益最大化支援システム構築などに取り組みました。前下期に連結子会社化したアイ・ティー・ワンの貢献もあり、売上高は堅調に推移しました。

一方で、前期に発生した開発納期遅延・不採算案件の収束に予定以上の時間とコストを要したことを主因に、2期続けて減益を余儀なくされました。受注段階の管理の徹底、実施段階でのプロジェクト管理の高度化など、各ステージにおける進捗チェックをこれまで以上に徹底し、不採算案件の防止に努めていきます。

売上高と営業利益、営業利益率



● ITコンサルティング・システム開発

金融機関向けの基幹・リスク関連システムの構築が引き続き堅調に推移すると見込んでいます。金融規制対応、金融機関の経営の高度化に、確実かつ迅速に対応しなければならないため、システム基盤構築での豊富な実績と人材をもつ子会社アイ・ティー・ワンとも協働し、事業を展開していきます。また、メガバンク・地方銀行などの既存顧客の深耕に加えて、カード・証券・保険などへ事業領域を拡大していきます。

官公庁向けのシステム最適化支援（PMO※業務）では、従来、主要なターゲットとしていた中央官庁に加えて、政令指定都市・中核市での需要も増加しており、これまでのノウハウをベースに、積極的に新規顧客開拓を進めます。

一般企業向けでも、IT投資効率化に資するコスト削減コンサルティングや、在庫と価格をコントロールし収益の最大化を実現するレベニューマネジメントなどのITサービスは、堅調に推移すると見込んでいます。中期的には、ビッグデータ関連事業を伸長させて、業界で大きなプレゼンスを発揮できる規模に育成する方針です。

また、ICTを活用した新社会基盤整備と、その生活・ビジネスへの利用が本格化しており、情報の信頼性確保、プライバシーの保護、サイバーテロへの対応など、新社会基盤への実装支援のニーズが高まっています。当社グループでは、同分野での豊富な実績と情報セキュリティの専門家、産官学のネットワークを活用して、サービスの構想、実証実験から運用までを、一貫して支援していきます。

※ Project/Program Management Officeの略で、ITプロジェクトの進捗・品質・課題・リスクなどを管理すること。

● アウトソーシングサービス

東日本大震災以降、企業の事業継続に対する意識が高まり、クラウド、データセンターを利用したアウトソーシング市場は拡大傾向にあります。DCSを中心として、安定収益の期待できるストック型ビジネスとして、事業展開を進めていきます。

DCSの千葉情報センターは、安定した地盤に高度なインフラを完備したデータセンター専用地域に立地しており、金融機関のデータセンターと同水準の建物・設備により、高い耐災害性をもっています。この千葉情報センターを増床し、セキュリティをさらに強化して、お客様のニーズに対応する体制としました。シンクタンク・コンサルティング事業との連携により、システムのグランドデザインから実装、データセンターサービスの提供までを行う当社グループならではの付加価値の高いサービス提供により、競争力をいっそう強化し、受注拡大を図っていきます。

主な子会社

三菱総研 DCS (株)

三菱総研 DCS (DCS) は、IT トータルソリューション企業として、IT コンサルティングから、システムの設計・開発、アウトソーシング・BPO と、システムのすべてのライフサイクルにおいて質の高いサービスを提供しています。



三菱総研 DCS (株)
代表取締役社長

木村 高志

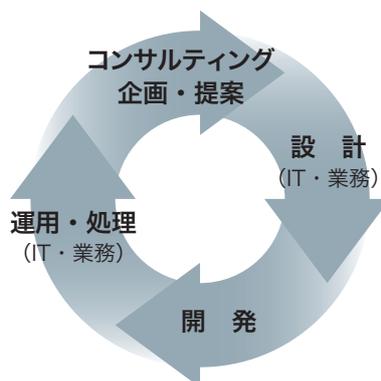
DCS の IT トータルソリューション

DCS は、当社グループの IT ソリューション事業の中核を担っています。1970 年に (株) 三菱銀行 (現・(株) 三菱東京 UFJ 銀行) からの分離独立により創業し、2005 年より三菱総合研究所 (MRI) の連結子会社となりました。また、2004 年より MRI、(株) 三菱 UFJ フィナンシャル・グループとの戦略的業務提携を開始し、2006 年からは三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング (株) を加えた 4 社連携として、業務コンサルティングおよび IT コンサルティングの領域をさらに強化しています。

DCS は、銀行、クレジットカードなどの金融関連業務で豊富な経験・実績を有するほか、自社保有データセンターである千葉情報センターを核としたアウトソーシングサービスや BPO 業務などにも強みをもっています。会社創業以来の主力サービスである給与人事サービス「PROSRV (プロサーブ)」は、受託数約 2,000 社 40 万人と、わが国トップクラスのシェアを誇ります。

加えて、当社グループの一員として MRI との一体的サービスを展開し、シンクタンク～コンサルティング～ソリューション～ BPO という一貫したバリューチェーンを提供できる企業集団として、お客様の企業価値向上の実現に取り組んでいます。

三菱総研 DCS の IT トータルソリューション



ニーズ高まるBPOサービス

2008年のリーマンショック以降、円高の進展や東日本大震災の発生など、日本を取り巻く環境はいつそう厳しさを増しています。このような環境のなか、日本企業は生き残りをかけ事業構造の抜本的な改革に取り組んでおり、生産性・品質向上のスピードをさらに加速させ、資源（ヒト・モノ・カネ）の有効活用が求められています。バックオフィス業務も例外ではありません。一方で、すべてを自社内で解決するには限界があります。そのため、自社が保有すべき機能と外部専門力の活用との最適バランスを追求し、将来を見据えてBPOを有効活用した間接機能の再構築に努める企業が増えています。また、BCP（事業継続計画）の観点から業務の継続性も踏まえたBPOサービスの提供を求める声がいつそう高まっています。

DCSでは、給与計算サービス「PROSRV（プロサーブ）」の提供実績から各種ノウハウを蓄積しており、また、万全の震災・セキュリティ対策が施されたデータセンター、BPOセンターを擁し、低コスト・高品質・高度な業務継続性を兼ね備えた間接業務BPOサービスを提供しています。引き続き、BPOサービスの提供を通じ、お客様の業務効率化はもとより、人的資源のコア業務への集中による競争力強化実現に貢献していきます。

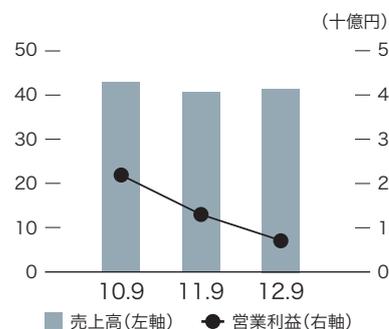
(株)アイ・ティー・ワン

2011年6月、DCSが株式の51%を取得し、当社グループの連結子会社となりました。アイ・ティー・ワンは、主に企業システムの骨格となるシステム基盤構築に強みを持ち、金融業界をはじめ、高い信頼性を求められる大規模な基幹システム構築の構想・設計からシステム稼働後の支援業務に至るまで、豊富な実績と経験を有しています。

(株)ユービーエス

2010年4月、DCSが株式の80%を取得し、当社グループの連結子会社となりました。同社はユニ・チャーム（株）のグループ間接業務の効率化・コストの削減を実現するため1999年に設立され、その業務領域は人事、経理、総務、営業事務支援、受注と幅広く、日本におけるシェアードサービス分野のモデル企業として、お客様に信頼されるプロ集団を目指しています。

三菱総研DCSの収益(単体)



(株)MDビジネスパートナー

MDビジネスパートナーは1975年にディー・シー・オペレーションズとして設立され、データ入力などIT関連ビジネスの周辺業務を担ってきました。1999年より人材派遣事業にも進出、2011年12月に現社名に変更、2012年4月にはMRIの人材派遣子会社エム・アール・アイスタッフサービス（株）と合併し、さらに質の高いサービスの提供に努めています。

三菱総研グループは豊かで明るい未来社会の実現に向けて、提言活動を行っています。

気候変動と調和する社会・経済の構築

近年、地球温暖化による気候変動が原因と考えられる異常気象が世界各地で発生し、社会や経済に大きな影響を及ぼしています。今後も地球温暖化の進行は現実視されているため、気候変動適応策の国家的な推進や国際的な協調関係の構築が重要になってきます。一方で、気候変動への適応には、日本が独自の技術やノウハウを提供して世界に貢献できる部分も多く、日本の国際社会での存在感を示すチャンスでもあるのです。

三菱総合研究所 (MRI) では、気候変動と調和する社会・経済の構築を目指し、「気候変動を含んだ社会リスクへの適応戦略」を推進しています。気候変動予測結果を整理し社会経済に活用できるように提供すること、行政や企業の気候変動適応計画の立案を支援すること、そうした気候変動戦略の実践に向けて必要なコンサルティングを展開していくことなどがMRIのミッションです。

また、気候変動への取り組みの一つとして、2012年6月にブラジルのリオデジャネイロで開催された「国連持続可能な開発会議 (通称「リオ+20」)」に、当社

の小宮山宏理事長が参加しました。各国首脳レベルによる「今後10年の経済・社会・環境のあり方」が議論されたなか、小宮山理事長は、ジャパンパビリオン内で開催された「ジャパンデー」や(独)新エネルギー・産業技術総合開発機構が主催するセミナーに登壇し、環境問題解決に向けた日本の貢献について講演を行いました。



「リオ+20」の小宮山理事長

21世紀型“藩”の提案

日本の人口減少は地方圏ほど減少幅が大きく、2050年の地方圏では大幅な人口減少と高齢化が深刻な事態を引き起こしている可能性があります。病院や学校、各種生活サービス関連施設が近隣になくなる、農業生産の減少、工場の撤退など地域経済の規模が縮小し、税収減少、医療福祉費用の増大などにより財政が破綻の危機に至る事態が考えられます。

こうした「負のスパイラル」からの脱却は、個々の市町村の努力だけでは困難です。そこで複数市町村が広域的に連携して、地域経済の規模拡大と居住機能や各種生活サービス機能の最適配置を進める必要があります。

MRIでは、この広域連携のあるべき姿を「21世紀型“藩”」として提案しています。江戸時代に藩の経営に

成功した事例からは、①地産地消と域外向け特産品の戦略的組み合わせ、②城下町への機能集積、③地域の特色・個性ある教育システム、④多様な相互扶助の仕組みなどの点を学ぶことができます。これらに21世紀ならではの技術革新を加えたのが「21世紀型“藩”」です。平成の大合併により全国の市町村は約1,700まで整理されましたが、こうした“藩”はおそらく数百、1藩あたり数十万人の人口規模になると考えられます。地方圏の豊かな資源を生かし、「城下町」というべき中核都市を中心に内外との連携・交流を進め、観光や6次産業などにも展開する“藩”は、2050年に向けた地方のあるべき姿だと考えています。

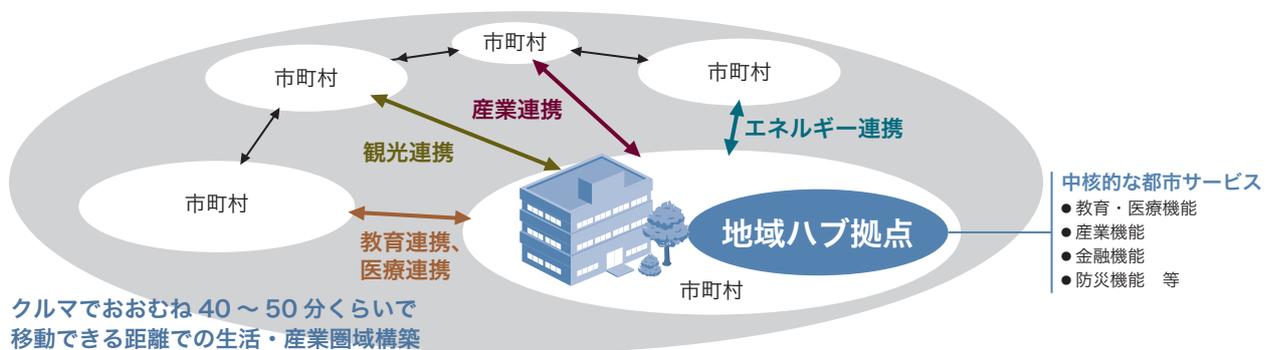
震災1年後提言—地域ハブ拠点を中心に、広域的な地域連携を—

MRIでは、2011年6月、「東日本大震災復興への提言」として3つの提言を発表しました。さらにその後も検討を進め、2012年3月、震災1年後提言として「地域ハブ拠点を明確化し、広域的な地域連携による復興を」を発表しました。

この提言は、復旧復興の後押しのためには、被災地や故郷の暮らしがいつどのような姿で再生するのか、明確なイメージとロードマップを描く必要があるという問題意識から生まれました。被災地の多くは、仮に震災がなかったとしても、人口減少や高齢化の進行している

地域であり、行政・公共サービスの維持・充実、産業振興・再生など、将来に向けた戦略を立てるには、従来の市町村単位では大きな困難をともなうと思われます。そこで、震災1年後提言では、教育、医療、金融などの中核的な都市サービスを広域に提供する「地域ハブ拠点」を明確化し、その拠点を核とするネットワークを通じて、広域的な市町村の役割分担と相互連携を実現する仕組みを提案しました。

当社グループは、今後も東日本大震災の復興支援に積極的に取り組んでいきます。



巨大地震に備える国家100年の計を

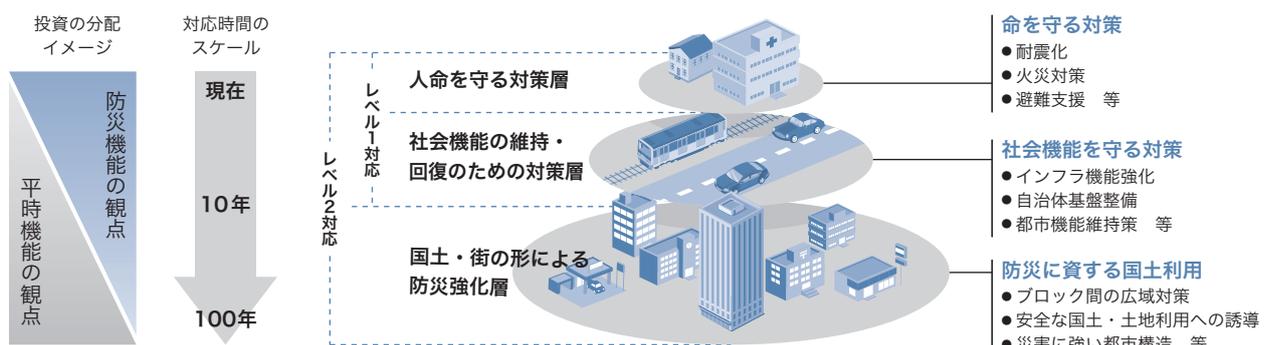
東日本大震災以前には、比較的起こりやすく影響の大きな地震(レベル1)を中心に被害が想定されていましたが、震災以降、考えられる最大級の強さの地震(レベル2)に見直した被害想定の見直しが進んでいます。14ページで紹介した南海トラフ巨大地震の想定見直しはその一例です。

MRIでは、レベル1とレベル2では質的に異なる対策が必要という考え方のもとで、対応策を提言しています。

まずレベル1への対応では、近年の地震(阪神淡路、中越、東日本など)での教訓を生かしながら、「人命を

守る対策」「社会機能を維持・回復するための対策」を10年以内に早急に手を打っていくべきです。

一方、1,000年に1回程度の頻度とされる「レベル2」の災害に対しては、国土や街の形を変えていくような対策、すなわち国家100年の計のなかで対応をすることが必要です。具体的には、「地域ブロック間相互の広域対策の導入」「安全な国土・土地利用への誘導」「災害に強い都市構造の実現」「変化と調和する進取の対策改善」「防災意識の向上と世代を超えた伝承」などのテーマを掲げています。



三菱総研グループは、社会から高い信頼を得る企業活動を推進するため、コーポレート・ガバナンス、リスク管理・コンプライアンス、ITガバナンス・情報セキュリティの体制を構築し、継続的な改善を行いながら、厳格な運用を行っています。

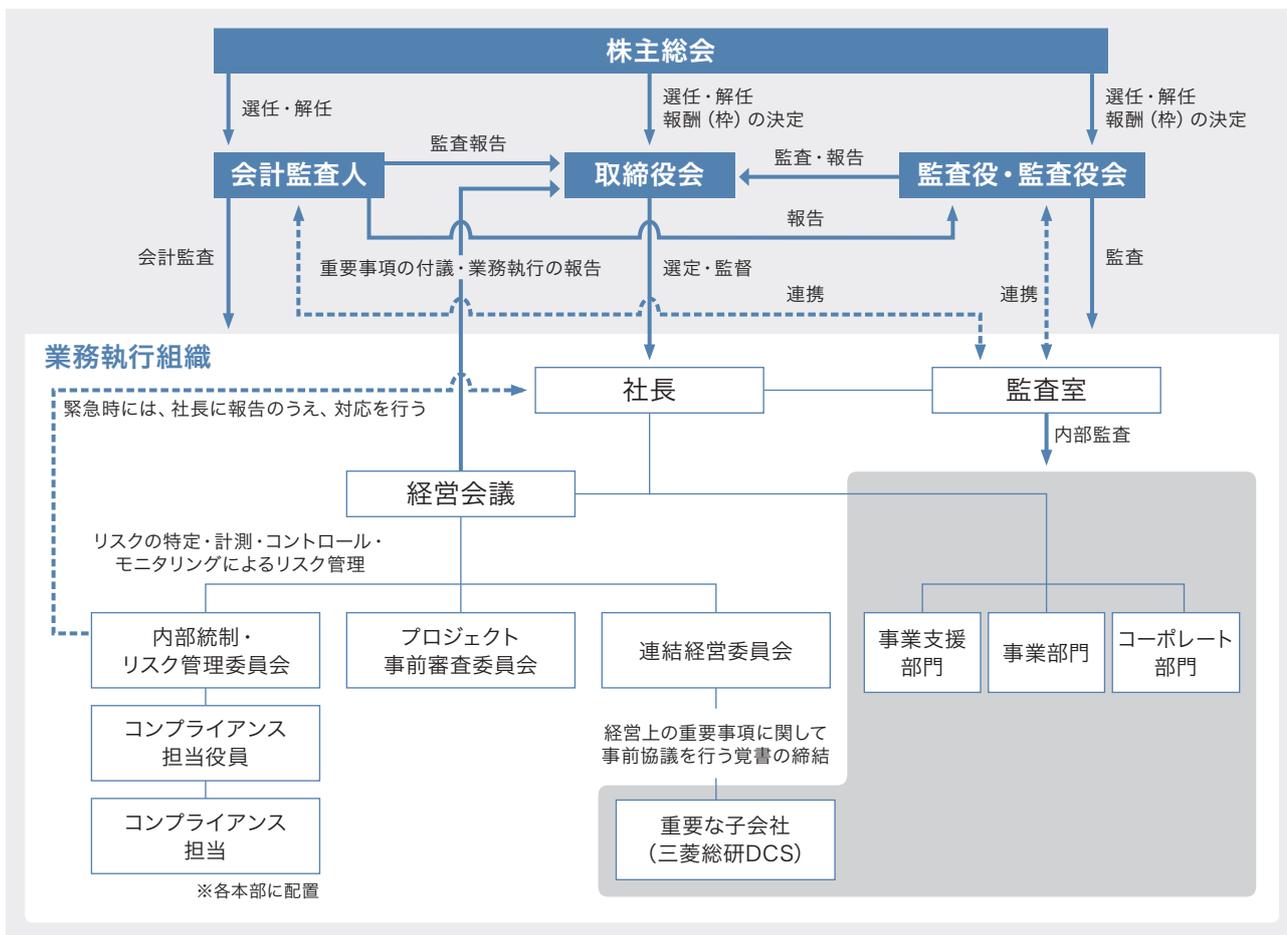
コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの基本方針は、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が適正に実行されることを確保することです。

当社では、監査役会設置会社制を採用し、また、取締役7名中4名を社外取締役、監査役5名中3名を社外監

査役とすることで、「社外の視点」を積極的に経営に生かしています。具体的な業務執行は、取締役会の定めた経営の基本方針に基づいて執行役員が実施しています。業務執行については経営会議が決定することとしています。重要事項決定にあたっては各種委員会を設置して事前にこれら委員会に諮問を行っています。

内部統制体制図



リスク管理・コンプライアンス

総合リスクマネジメント (Advanced Risk Management System : ARMS) を構築し、社長以下、全社一丸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能動的なリスク管理やリスク予兆を迅速に把握して対応するリスクモニタリングなどをグループ内で展開しています。また、危機管理については、事業継続マネジメント

(Business Continuity Management : BCM)を構築、運用し、東日本大震災などの災害、新型インフルエンザなどのパンデミック、システム障害などの発生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。一方、コンプライアンスを経営の最重

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

IT ガバナンス・情報セキュリティ

情報を創造する企業として、情報の適切な取り扱いと活用、およびセキュリティの確保が、企業活動の根幹をなすものと考え、ITガバナンス・情報セキュリティ体制を構築しています。ITガバナンスについては最高情報責任者(CIO)を任命し、情報システムの企画、整備、運用などを統制し、ITシステムの高度化を行って

ます。また情報セキュリティについては最高情報セキュリティ責任者(CISO)を任命し、情報セキュリティ・事業継続性確保などの観点から、種々の対策を実施しています。このようにCIOとCISOの牽制と協調により情報システム導入による生産性・利便性向上とともに情報セキュリティ確保の両立を図っています。

経営マネジメントシステム（個人情報保護、品質、環境）

経営の基盤である経営マネジメントシステムとして、個人情報保護マネジメントシステム(PMS)、品質マネジメントシステム(QMS)、環境マネジメントシステム(EMS)を運用しています。これら3つのシステムによりコンプライアンス、お客様満足度の向上、業務改善、生産性向上、パフォーマンスの向上、社会貢献などの視点で業務管理を行っています。当社が受託する毎年約2,000件のプロジェクトでは、アンケート調査や委員会運営、セミナー開催など個人情報を扱う機会も多くあり、個人情報の適切な取り扱いおよび管理を実施しています。また、プロジェクト遂行プロセスの適切な管理やナレッジシェアリングなどにより、サービスや成

果品の品質の向上を図っています。ITソリューション事業については、CMMI※に基づいた開発プロセスの標準化・定着による品質向上活動にも取り組んでいます。そして、お客様に環境へ配慮した提案をすることを通じて持続可能な社会づくり、環境負荷の軽減に貢献する取り組みを実施しています。

※CMMI (Capability Maturity Model Integration) :

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

〈個人情報保護方針〉

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

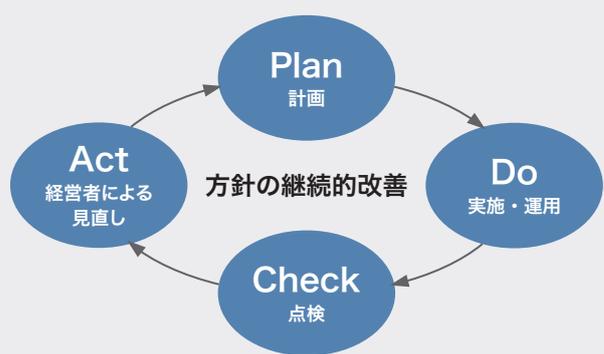
〈環境方針〉

三菱総研グループは法規制などを遵守し、全従業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。

〈品質方針〉

1. 三菱総合研究所の業務は顧客事業の発展に貢献してはじめて価値を持つと認識します。
2. 顧客ニーズを的確に把握するため、潜在ニーズの発掘に努めます。
3. 顧客ニーズに応える品質を提供するよう自律的な品質向上活動を行います。
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。



経営成績の分析

【業績等の概要】

当連結会計年度(2011年10月1日～2012年9月30日)の日本経済は、復興需要の本格化や個人消費の堅調を背景に回復傾向をたどりましたが、欧州債務危機、米国経済の足踏み、新興国経済の減速といった海外情勢の悪化や、円高の影響などもあり、そのテンポは鈍いものにとどまりました。さらに、これまで牽引役だった中国においても、欧米向け輸出の低迷に加え、消費や投資などの内需も減速し、世界経済の先行きの不透明感が高まった状況となりました。

このような環境下、当社グループは、品質と顧客満足度の向上を最優先する方針を堅持し、シンクタンクとして培った科学的手法を最大限に生かした事業展開を進めました。とくに放射性物質の除染や植物工場を核とした農商工連携などの震災復興支援に積極的に取り組むとともに、今後の社会の新たな枠組みの創出にかかる、環境・エネルギー・情報通信・医療介護・観光分野での中期的な展望や課題解決への貢献を目指し事業運営しました。

これらの結果、当社グループの当連結会計年度における業績は、売上高は75,365百万円(前年度比3.9%増)、営業利益は3,091百万円(同21.8%増)、経常利益は3,262百万円(同12.3%増)となりました。また、税制改正にともなう税率変更により法人税等が増加したため、当期純利益は1,140百万円(同9.2%減)となりました。

【売上高】

当社グループの当連結会計年度の売上高は、前連結会計年度の72,503百万円に対し2,862百万円増加し、75,365百万円(前年度比3.9%増)となりました。シンクタンク・コンサルティング事業においては、前連結会計年度に比べ1,291百万円増加し21,079百万円(同6.5%増)となり、ITソリューション事業においては、前連結会計年度に比べ1,571百万円増加し54,286百万円(同3.0%増)となりました。

【売上原価、販売費及び一般管理費】

売上高に占める売上原価の比率は、前連結会計年度に比べ0.1ポイント上昇し、80.9%となりました。

販売費及び一般管理費は、本社移転費用の解消や経費抑制・削減効果により、前連結会計年度に比べ84百万円減少し11,331百万円(前年度比0.7%減)となりました。

【営業利益】

以上の結果、営業利益は、前連結会計年度の2,537百万円に対して、554百万円増加し、3,091百万円(前年度比21.8%増)となりました。

【営業外損益】

営業外収益は、前連結会計年度に比べ198百万円減少し195百万円となりました。営業外費用は、前連結会計年度に比べ0百万円減少し24百万円となりました。

【経常利益】

以上の結果、経常利益は、前連結会計年度の2,905百万円に対して、356百万円増加し、3,262百万円(前年度比12.3%増)となりました。

【特別損益】

特別利益は、固定資産売却益を計上したことにより56百万円となりました。特別損失については、投資有価証券評価損201百万円や事務所移転費用128百万円等を計上したことにより、444百万円となりました。

【当期純利益】

以上の結果、当期純利益は、前連結会計年度の1,255百万円に対して、114百万円減少し、1,140百万円(前年度比9.2%減)となりました。

事業の種類別セグメントの業績

【シンクタンク・コンサルティング事業】

当連結会計年度は、震災復興関連案件に加えて、官公庁向けでは資源リサイクルやエネルギー関連の調査・コンサルティング、医療介護分野の規制改革・産業創出支援、海外への交通システム輸出に関する実施可能性調査、民間向けでは中期的な営業戦略や新事業開発に関するコンサルティングなどが売上に貢献し、売上高(外部売上高)は21,079百万円(前年度比6.5%増)となりました。売上高の増加に加えて、受注好調にともなう稼働率の向上やコスト削減効果により、営業利益は2,034百万円(同280.3%増)と、前年度と比べ大きく改善しました。

【ITソリューション事業】

当連結会計年度は、官公庁・地方自治体向けのシステム更新・移行支援や、金融機関向けの基幹システム・リスク関連システム構築、旅客業向けの収益最大化支援システムなどにより売上は堅調に推移し、売上高(外部売上高)は54,286百万円(前年度比3.0%増)となりました。一方、前年度に発生した不採算・トラブル案件の収束が予定より遅れ、次年度に発生の見込まれるコストの引当も含め1,171百万円の赤字発生となったことなどにより、営業利益は1,159百万円(同41.3%減)と大幅な減益となりました。

財政状態の分析

【資産】

当連結会計年度末の総資産は、前連結会計年度末と比べて2,902百万円増加し、56,088百万円（前年度末比5.5%増）となりました。内訳としては、流動資産が34,541百万円（同8.3%増）、固定資産が21,546百万円（同1.2%増）となりました。流動資産の主な増加要因としては、現金及び預金が1,661百万円、受取手形及び売掛金が796百万円、たな卸資産が528百万円それぞれ増加しています。また、固定資産の主な増加要因としては、全社情報システムの構築にともない無形固定資産が667百万円増加しています。

【負債】

当連結会計年度末の負債は、前連結会計年度末と比べて1,811百万円増加し、19,630百万円（前年度末比10.2%増）となりました。未払法人税等が645百万円、退職給付引当金が460百万円増加したことが主な要因です。

【純資産】

当連結会計年度末の純資産は、前連結会計年度末に比べ1,091百万円増加の36,458百万円（前年度末比3.1%増）となりました。これは主に、利益剰余金647百万円およびその他の包括利益累計額331百万円の増加によるものです。自己資本比率は、55.1%となっています。

キャッシュ・フロー

当連結会計年度末における現金及び現金同等物は、前連結会計年度末に比べ161百万円増加し、13,658百万円となりました。各キャッシュ・フローの状況とそれらの主な要因は、次のとおりです。

【営業活動によるキャッシュ・フロー】

営業活動によるキャッシュ・フローは、4,157百万円の収入（前連結会計年度は4,247百万円の収入）となりました。これは主に、税金等調整前当期純利益2,873百万円および減価償却費2,089百万円のほか、法人税等の支払額813百万円によるものです。

【投資活動によるキャッシュ・フロー】

投資活動によるキャッシュ・フローは、3,165百万円の支出（前連結会計年度は1,889百万円の支出）となりました。これは、有価証券の償還による収入992百万円があったものの、有価証券の取得による支出2,205百万円、無形固定資産の取得による支出1,446百万円および有形固定資産の取得による支出835百万円があったことが主な要因です。

【財務活動によるキャッシュ・フロー】

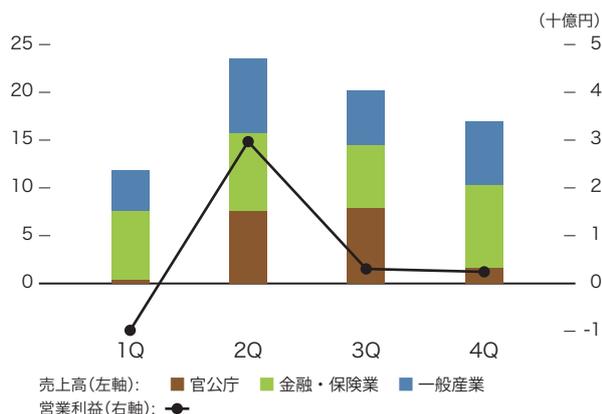
財務活動によるキャッシュ・フローは、830百万円の支出（前連結会計年度は1,124百万円の支出）となりました。これは主に、配当金の支払額492百万円およびリース債務の返済による支出260百万円によるものです。

季節変動について

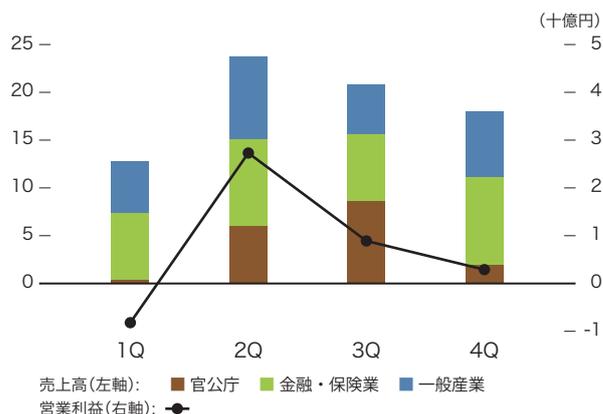
当社グループでは、主要な取引先である官公庁や企業の会計年度の関係により例年3月から4月にかけて完了するプロジェクトが多いことから、第2、第3四半期の業績が他の四半期と比較して高く、とくに第2四半期は、稼働率も高いため、会計年度を通して最も営業利益が高くなる傾向があります。

また、売上高の小さい第1、第4四半期においては、販売費及び一般管理費などの経費は毎四半期ほぼ均等に発生するため、営業赤字となる場合があります。

2011年9月期 四半期売上高・営業利益



2012年9月期 四半期売上高・営業利益



連結財務諸表

連結貸借対照表

2011年および2012年9月30日現在

(単位：百万円)

	2011	2012
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	8,996	10,658
受取手形及び売掛金	10,096	10,893
有価証券	5,494	5,200
たな卸資産	4,438	4,966
前払費用	1,050	988
繰延税金資産	1,751	1,692
その他	72	153
貸倒引当金	△10	△11
流動資産合計	31,890	34,541
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	6,342	5,977
機械装置及び運搬具(純額)	16	2
工具、器具及び備品(純額)	1,120	1,207
土地	1,035	887
リース資産(純額)	497	836
建設仮勘定	109	—
有形固定資産合計	9,122	8,912
無形固定資産		
ソフトウェア	1,585	1,984
のれん	403	309
その他	517	879
無形固定資産合計	2,506	3,173
投資その他の資産		
投資有価証券	4,062	4,469
長期貸付金	9	7
敷金及び保証金	2,684	2,483
繰延税金資産	2,653	2,333
その他	262	173
貸倒引当金	△4	△6
投資その他の資産合計	9,667	9,461
固定資産合計	21,295	21,546
資産合計	53,185	56,088

(単位：百万円)

	2011	2012
負債の部		
流動負債		
買掛金	3,443	3,209
未払金	863	1,198
未払費用	2,083	2,008
未払法人税等	408	1,054
未払消費税等	569	617
前受金	126	171
賞与引当金	1,646	1,698
受注損失引当金	74	193
その他	1,040	1,385
流動負債合計	10,256	11,537

固定負債		
退職給付引当金	6,940	7,401
その他	622	691
固定負債合計	7,562	8,092
負債合計	17,819	19,630

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	18,630	19,278
自己株式	△0	△0
株主資本合計	29,817	30,465
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	118	450
その他の包括利益累計額合計	118	450
少数株主持分	5,430	5,541
純資産合計	35,366	36,458
負債純資産合計	53,185	56,088

連結損益計算書および連結包括利益計算書

2011年および2012年9月30日に終了した各連結会計年度

(単位：百万円)

(連結損益計算書)	2011	2012
売上高	72,503	75,365
売上原価	58,549	60,943
売上総利益	13,953	14,422
販売費及び一般管理費	11,416	11,331
営業利益	2,537	3,091
営業外収益		
受取利息	10	16
受取配当金	74	85
持分法による投資利益	250	53
その他	57	40
営業外収益合計	393	195
営業外費用		
支払利息	8	11
投資事業組合運用損	5	5
賃貸費用	9	7
その他	1	0
営業外費用合計	24	24
経常利益	2,905	3,262
特別利益		
固定資産売却益	—	56
投資有価証券売却益	7	—
持分変動利益	25	—
その他	0	—
特別利益合計	34	56
特別損失		
固定資産売却損	—	23
固定資産臨時償却費	226	—
固定資産除却損	52	37
投資有価証券評価損	179	201
事務所移転費用	—	128
損害賠償金等	—	50
資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額	100	—
その他	30	3
特別損失合計	589	444
税金等調整前当期純利益	2,350	2,873
法人税、住民税及び事業税	1,048	1,459
法人税等調整額	△135	190
法人税等合計	913	1,649
少数株主損益調整前当期純利益	1,437	1,224
少数株主利益	181	83
当期純利益	1,255	1,140

(連結包括利益計算書)

少数株主損益調整前当期純利益	1,437	1,224
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	107	380
持分法適用会社に対する持分相当額	4	0
その他の包括利益合計	111	380
包括利益	1,548	1,604
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	1,350	1,472
少数株主に係る包括利益	198	132

連結キャッシュ・フロー計算書

2011年および2012年9月30日に終了した各連結会計年度

(単位：百万円)

	2011	2012
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	2,350	2,873
減価償却費	1,995	2,089
固定資産臨時償却費	226	—
のれん償却額	99	95
賞与引当金の増減額 (△は減少)	△119	51
退職給付引当金の増減額 (△は減少)	560	460
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)	30	118
受取利息及び受取配当金	△84	△101
支払利息	8	11
持分法による投資損益 (△は益)	△250	△53
固定資産売却損益 (△は益)	—	△32
固定資産除却損	52	37
資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額	100	—
投資有価証券売却損益 (△は益)	△7	—
投資有価証券評価損益 (△は益)	179	201
売上債権の増減額 (△は増加)	△138	△796
たな卸資産の増減額 (△は増加)	636	△528
仕入債務の増減額 (△は減少)	366	△233
未払消費税等の増減額 (△は減少)	△52	80
前受金の増減額 (△は減少)	△213	44
その他	235	541
小計	5,978	4,861
利息及び配当金の受取額	95	121
利息の支払額	△8	△11
法人税等の支払額	△1,819	△813
営業活動によるキャッシュ・フロー	4,247	4,157
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有価証券の取得による支出	△992	△2,205
有価証券の償還による収入	2,000	992
有形固定資産の取得による支出	△2,381	△835
有形固定資産の売却による収入	25	230
無形固定資産の取得による支出	△890	△1,446
資産除去債務の履行による支出	—	△110
投資有価証券の取得による支出	△284	△6
投資有価証券の売却による収入	77	—
投資有価証券の償還による収入	—	9
子会社株式の取得による支出	△34	—
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△67	—
貸付けによる支出	△4	△4
貸付金の回収による収入	8	6
敷金及び保証金の差入による支出	△951	△15
敷金及び保証金の回収による収入	1,623	216
その他	△16	2
投資活動によるキャッシュ・フロー	△1,889	△3,165
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	△334	△260
配当金の支払額	△698	△492
少数株主への配当金の支払額	△66	△42
その他	△25	△34
財務活動によるキャッシュ・フロー	△1,124	△830
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	1,232	161
現金及び現金同等物の期首残高	12,263	13,496
現金及び現金同等物の期末残高	13,496	13,658

セグメント情報

2011年9月30日に終了した連結会計年度

(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 事業	ITソリューション 事業			
売上高					
外部顧客への売上高	19,788	52,714	72,503	—	72,503
セグメント間の内部売上高又は振替高	797	416	1,214	(1,214)	—
計	20,586	53,130	73,717	(1,214)	72,503
セグメント利益	535	1,976	2,511	25	2,537
セグメント資産	9,137	38,510	47,647	5,538	53,185
その他の項目					
減価償却費	312	1,927	2,239	(16)	2,222
のれんの償却額	—	99	99	—	99
持分法適用会社への投資額	—	610	610	—	610
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	595	2,857	3,453	(2)	3,450

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25百万円は、セグメント間取引消去25百万円であります。
 - (2) セグメント資産の調整額5,538百万円には、各報告セグメントに配分していない全社資産24,983百万円及びセグメント間取引消去△19,444百万円が含まれております。全社資産は、主に報告セグメントに所属しない当社の現金及び預金、余資運用資金(有価証券)、長期投資資金(投資有価証券)、その他の投資であります。
 - (3) 減価償却費の調整額△16百万円は、セグメント間取引消去△16百万円であります。
 - (4) 有形固定資産及び無形固定資産の増加額の調整額△2百万円は、セグメント間取引消去△2百万円であります。
2. セグメント利益は、連結財務諸表の営業利益と調整を行っております。

2012年9月30日に終了した連結会計年度

(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 事業	ITソリューション 事業			
売上高					
外部顧客への売上高	21,079	54,286	75,365	—	75,365
セグメント間の内部売上高又は振替高	593	1,297	1,890	(1,890)	—
計	21,673	55,583	77,256	(1,890)	75,365
セグメント利益	2,034	1,159	3,194	(103)	3,091
セグメント資産	10,328	40,075	50,404	5,684	56,088
その他の項目					
減価償却費	250	1,853	2,103	(14)	2,089
のれんの償却額	—	95	95	—	95
持分法適用会社への投資額	—	643	643	—	643
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	717	2,290	3,007	(117)	2,890

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△103百万円は、セグメント間取引消去△103百万円であります。
 - (2) セグメント資産の調整額5,684百万円には、各報告セグメントに配分していない全社資産25,503百万円及びセグメント間取引消去△19,819百万円が含まれております。全社資産は、主に報告セグメントに所属しない当社の現金及び預金、余資運用資金(有価証券)、長期投資資金(投資有価証券)、その他の投資であります。
 - (3) 減価償却費の調整額△14百万円は、セグメント間取引消去△14百万円であります。
 - (4) 有形固定資産及び無形固定資産の増加額の調整額△117百万円は、セグメント間取引消去△117百万円であります。
2. セグメント利益は、連結財務諸表の営業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
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	代表取締役社長 大森 京太 代表取締役副社長 西澤 正俊		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	864名(単体) 3,423名(連結) (2012年9月30日現在)		株式会社ユービーエス
ホームページ	http://www.mri.co.jp/		株式会社アイ・ティー・ワン 迪希思信息技术(上海)有限公司

株式の状況(2012年9月30日現在)

発行可能株式総数	大株主(上位10名)
60,000,000株	
発行済株式総数	
16,424,080株	
株主数	
5,850名	

株主名	株式数(株)	持株比率(%)
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
三菱化学株式会社	877,900	5.34
三菱総合研究所グループ従業員持株会	850,680	5.17
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	26	0.44	2,911	17.73
金融商品取引業者	23	0.39	16	0.10
その他の法人	241	4.12	10,364	63.11
外国法人等	49	0.84	195	1.19
個人・その他	5,511	94.21	2,935	17.87
合計	5,850	100.00	16,424	100.00

※株数は百の位を切捨て

所有者別持株比率



本アニュアルレポートに関するお問い合わせ先

株式会社三菱総合研究所 広報・IR部 IR室 E-Mail: ir-info@mri.co.jp

株式会社三菱総合研究所

〒100-8141 東京都千代田区永田町二丁目10番3号
TEL 03-5157-2111

URL <http://www.mri.co.jp/>

