



株式会社三菱総合研究所
Mitsubishi Research Institute, Inc.

アニュアルレポート 2011

2011年9月期

THINK and **ACT**



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。

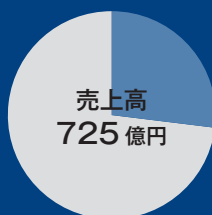
多彩な個性による
総合力を
発揮します。

(2011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

27%

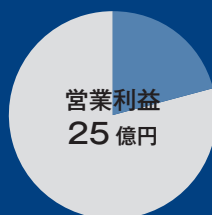


73%

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

21%



79%

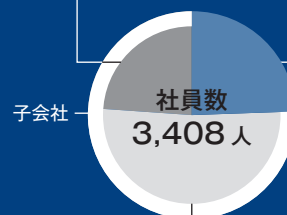
ITソリューション事業

その他子会社

810

三菱総合研究所(単体)

840



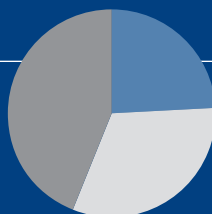
1,758

三菱総研 DCS(単体)

顧客別売上高

一般産業

44%



32%

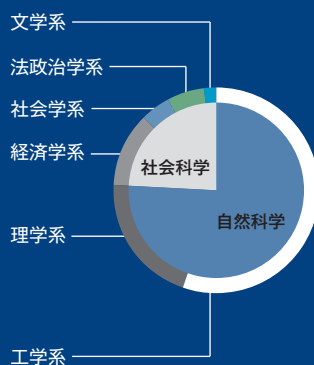
金融・保険業

官公庁

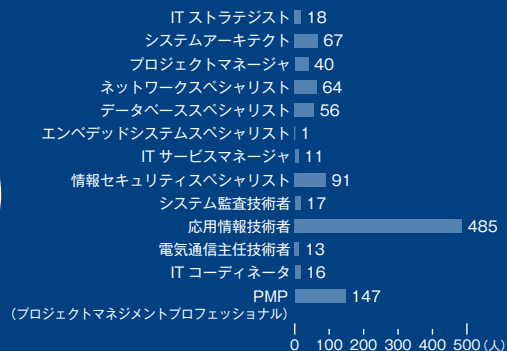
24%

社員の専門領域

三菱総合研究所



三菱総研 DCS



目次

2 連結財務ハイライト

3 株主・投資家の皆様へ

— 三菱総研グループは未来を共創する会社です

日本の直面する社会的・経済的課題にソリューションを提供すべく、グループの総合力を発揮していきます。

8 役員一覧

10 特集

未来を創る POWER

「未来共創」をミッションに掲げる三菱総研グループは、東日本大震災からの復興をはじめ、日本が直面する重要課題として4つのテーマを挙げ、これにかかわる10の「全社・成長事業分野」に、集中的に経営資源を投入していきます。ここでは、すでに実績を上げつつある代表的な事例をご紹介します。

16 事業概況

20 三菱総研グループの提言活動

22 コーポレート・ガバナンスとリスクマネジメント

24 財務状態および経営成績の分析

26 連結貸借対照表

28 連結損益計算書および連結包括利益計算書

29 連結キャッシュ・フロー計算書

30 セグメント情報

31 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、2011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。

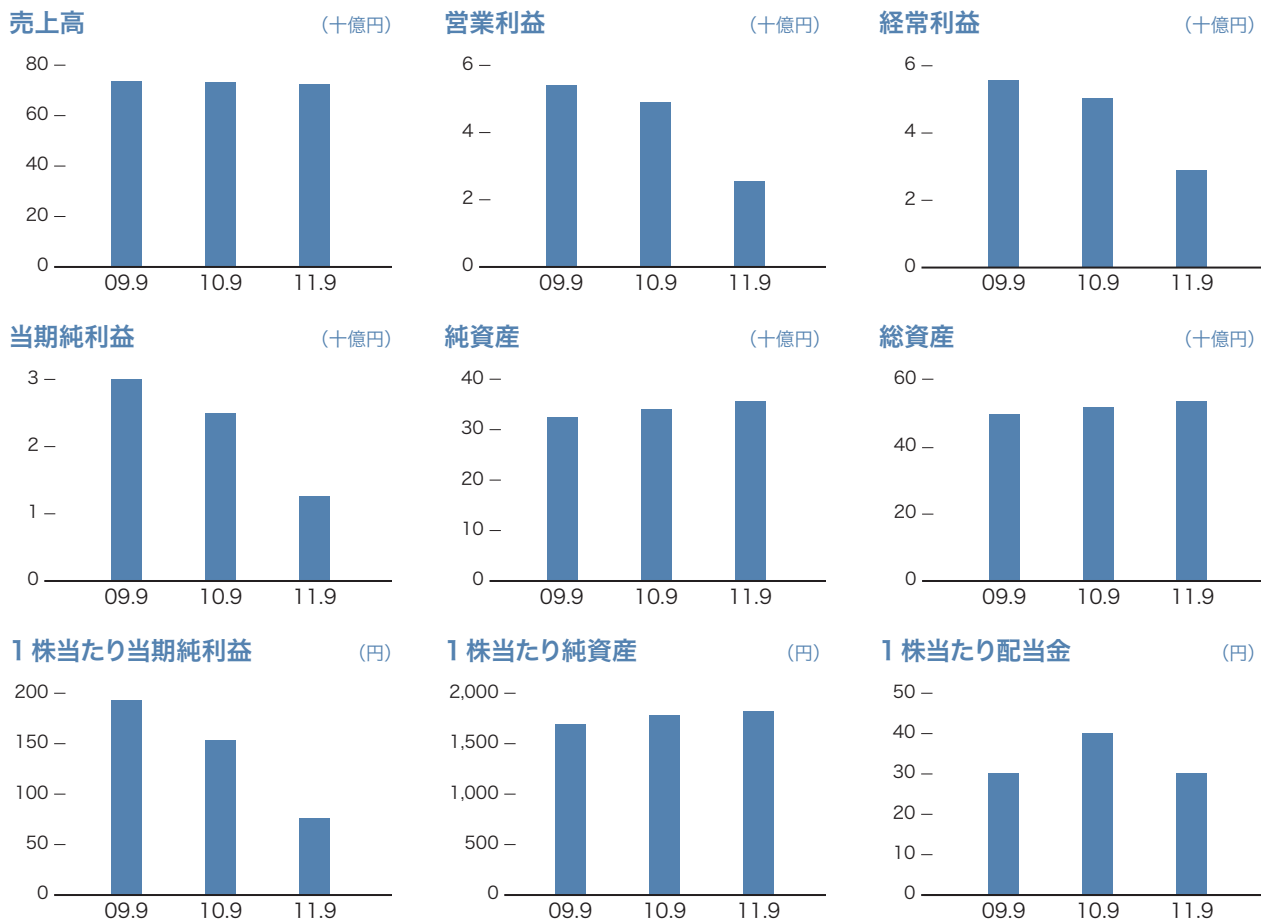
連結財務ハイライト

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
売上高	74,289	74,317	73,481	73,323	72,503
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
ITソリューション事業	52,648	53,672	53,008	53,101	52,714
営業利益	5,901	6,475	5,444	4,875	2,537
経常利益	6,013	6,605	5,573	5,030	2,905
当期純利益	2,801	2,758	2,979	2,516	1,255
1株当たり当期純利益（円）	181.63	178.83	192.48	153.22	76.45
純資産	28,853	32,335	32,535	33,868	35,366
総資産	48,159	49,880	49,396	51,531	53,185
1株当たり純資産（円）	1,328.87	1,516.26	1,687.79	1,783.02	1,822.74
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
投資活動によるキャッシュ・フロー	△3,856	△762	△4,390	△4,079	△1,889
財務活動によるキャッシュ・フロー	△2,032	△1,860	1,502	△895	△1,124
売上高営業利益率（%）	7.9	8.7	7.4	6.6	3.5
自己資本比率（%）	42.6	46.9	56.1	56.8	56.3
自己資本当期純利益率（%）	14.4	12.6	11.7	8.8	4.2
1株当たり配当金（円）	12.50	25.00	30.00	40.00	30.00
連結配当性向（%）	6.9	14.0	15.6	26.1	39.2

(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。



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



株主・投資家の皆様へ

— 三菱総研グループは未来を共創する会社です —

2011年3月に発生した東日本大震災は、被災地と住民の皆様のみならず、日本の社会・経済に甚大な被害をもたらしました。三菱総研グループは、被災地の一日も早い復興を願い、全力を挙げて復興支援に取り組んでいます。

震災復興以外にも、少子化・超高齢化や企業の競争力の低下など、現在の日本はあまりにも多くの政治・経済・社会の課題をかかえています。当社グループは日本社会の未来を共創する指針を描き、その実現にも積極的に参画することで、企業の社会的使命を果たしていく決意です。

当期の業績と反省

当期の国内経済は、年度前半には緩やかながら回復の動きがありましたが、3月に発生した東日本大震災によって一変しました。生産設備や流通網が破損し、さらにはその後の電力不足や放射能汚染の問題などにより、全体的な生産活動が低下するなど、多くの企業が直接間接の被害を受けて、経済活動が縮小しました。加えて、長引く超円高や欧州の財政危機の影響で製造業の輸出も振るいませんでした。

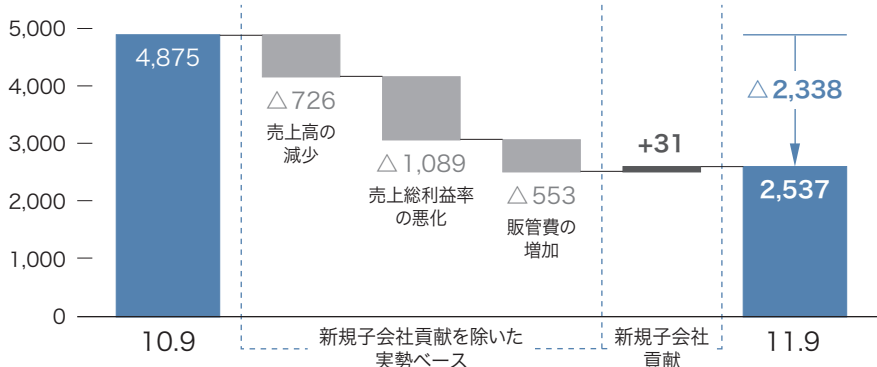
三菱総研グループの2011年9月期の連結業績は、新規連結子会社の寄与があり、売上高こそ前期比1.1%減の725億円にとどまりましたが、営業利益は前期比48.0%減の25億円となりました。不採算案件の発生や、2010年11月の本社移転など、コストの増加要因もありましたが、減益の大きな理由としては、官公庁向け事業においては震災による各種予算執行の遅れ、民間企業向け事業においては経済停滞によるコン

サルティング予算の縮小やシステム投資の減少などに起因する売上不振が挙げられます。

私は、この収益低調を一時的なものと捉えてはいません。震災はともかく、官民の両分野で当社グループの事業が苦戦を強いられているのは、われわれを取り巻く経営環境に、過去数年来大きな変化が起きているからです。政局の混乱、円高不況などはそうした変化の見えやすい一面でしかなく、国家・官僚の役割や民間企業の経営手法、消費者のライフスタイルなど、あらゆる面で日本の社会・文化は、たとえば10年前とは大きく様変わりしています。そうした変化に対して当社グループが果たして適切なスピードと手法をもって、自らのビジネスモデルを変革し続けることができているかと自問すれば、まだまだそれは不十分です。当期の業績低下は、そうした環境変化とビジネスモデルのギャップが顕在化したものと捉えています。

営業利益の変動要因 <前期比>

(百万円)



「未来共創」こそが当社グループの企業価値向上へのドライバー

一方で、こうした大きな時代の変化への対応こそ、シンクタンク機能がその役割を十分に発揮できるフィールドであり、当社グループの最大の強みであることも確かです。言い換えれば当社グループが提供できるソリューションへの社会の要請・需要は、以前よりもむしろ高まっていることは間違いありません。

現在の日本は、大震災や原発事故からの復興への道のりはまだまだ長く、同時に、高齢化社会や環境・エネルギー問題、企業競争力回復と雇用創出、財政再建

などの中長期的な課題も山積しており、今後とも厳しい時代が続くことは避けられないように思われます。しかし、振り返ってみれば、わが国はこれまでに幾度もそうした国難を乗り越え、新たな活路を切り拓いてきました。今後も、技術と創意・工夫で多くの難問を解決し、「課題解決先進国」として世界に貢献していく途を進むべきです。

当社グループは、こうした問題の解決に結びつく多様な科学的知見と技術力を擁しています。世界が大き

な変化を遂げ、大胆な変革の求められる今の時代こそ、創造力・想像力を生かし、グループの総力を挙げて震災復興と日本経済・社会の再生に貢献することが私たちの公共的使命だと感じています。

当社グループの現在の経営計画である『ローリングプラン 2012』では、当社グループの事業機会を、未来志向の視点から見直し、各部門や組織が有機的に連携することにより、グループの総合的な機能発揮に結びつけていくことを目標としています。シンクタンク部門が描き出す未来社会の姿は、政策に反映され、企業や消費者の行動にも変化をもたらし、その実現過程ではシステムインフラの整備やソリューションの提供なども随所で求められます。こうした一連のなかで、多様なビジネス機会を創り出すと同時に、社会の発展・進化に貢献することを、当社グループでは「未来共創」と定義



し、当社グループのミッションとしました。このミッションのもと、これまで推進してきた「事業構造改革」と「業務プロセス改革」をさらに加速していきます。

ローリングプラン 2012

当社グループでは、3カ年の中期経営計画を毎年ローリングする方式により、変化する事業環境に柔軟に対応しつつ、企業としての強みを磨いています。現在の『ローリングプラン 2012』（2012年9月期～2014年9月期）では、日本と世界の大幅かつ急速な環境変化を、当社グループの自己変革によってビジネス・チャンスに変えていくことを目標として、「事業構造改革」を加速し、「業務プロセス改革」を徹底していくことを基本テーマとしています。

「事業構造改革」においては、日本の直面する重要課題を「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」という4つに整理し、それぞれの角度から当社グループとして積極的に展開を狙う10の「全社・成長事業分野」を設定しました。これらの分野には、当社グループの経営資源を重点的に投入し、グループを挙げて総合力を発揮するとともに、事業・収益機会の多様化を図っていきます。たとえば被災地

全社・成長分野

日本の課題

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

復興支援事業においては、地域振興の豊富な実績や、環境・エネルギー・食農・ヘルスケアなどに跨る多様な人材、さらには国・自治体との強力なネットワークや、中立的な立場から民間事業者をコーディネートする能力などが、当社グループならではの強みとなります。シンクタンク機能を起点とし、組織横断型の協働体制によって新しい価値連鎖（バリューチェーン）を創造していく戦略です。三菱総合研究所がこれまで掲げてきた「プラチナ社会」構想で、長野県松本市の目指す「健康寿命延伸都市」の構築に向け、いよいよ具体的なプロジェクトが緒につきました。今後徐々に他の地方自治体に、同様の取り組みが広がることを期待しています。

「業務プロセス改革」では、「経営・業務改革」「効率・生産性向上」「人材育成」「組織・体制強化」「先行投資／戦略投資」という5つのテーマを掲げており、合計17の施策をもって、経営の高度化、品質・生産性・収益の向上、スピードとお客様満足度の向上に努め、経営・財務基盤の強化・安定化に結びつけていく方針です。

すでにいくつかのコスト削減策については着手済みであり、主なものは次のとおりとなります。

第一は間接業務の標準化・シェアード化です。当社グループは、主に三菱総合研究所（以下MRI）と三菱総研DCS（以下DCS）の2社で構成されていますが、間接部門は二本立てで運営されており、重複や二度手間が起きています。2012年4月から、両社のコーポレー

ト機能を一体的に運営するシェアードサービスセンターを設置して、こうした問題を解消します。

第二は社内情報システムの更改です。これはMRI・DCSそれぞれのシステムが更改の時期にあたっているため、この機会に両社のシステムを共通化し、高度化と効率化、コストダウンを実現するものです。

第三はDCSのBPO※事業におけるデータ処理センターの再編です。従来数カ所に分散していた拠点を、2012年1月から江東区の本場に集約し、「東京ビジネスセンター」としてスタートしました。

上記の施策は、いずれも初期コストが先行するため、2012年9月期には多少のコスト増の要因ともなりますが、その後は着実に利益改善に貢献していきます。

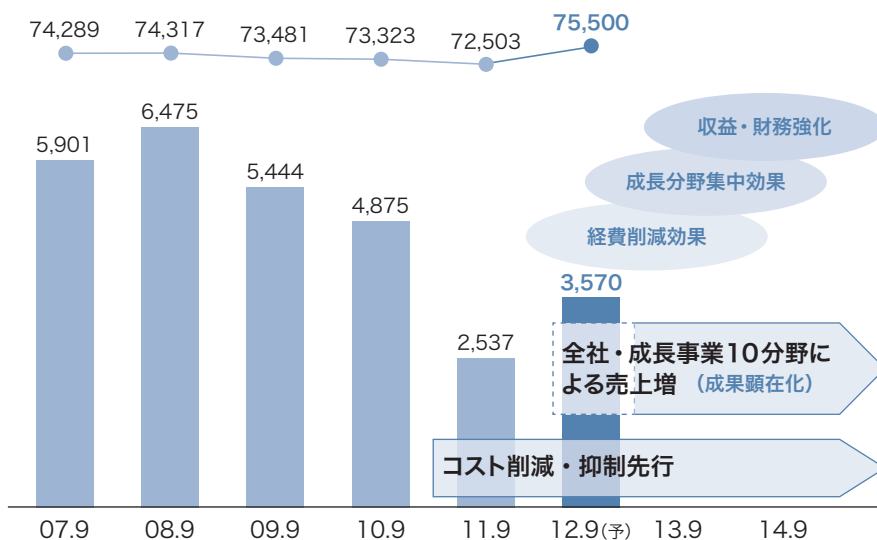
※ Business Process Outsourcingの略。各企業の内部管理部門で行われていた人事、経理、給与計算関係などのデータ出入力を中心とした業務のビジネスプロセスを受託するサービス



東京ビジネスセンター

グループ総合力発揮と利益体質改善

(百万円) ● 売上高 ■ 営業利益



キーワードは組織横断

全社・成長事業を推進していくためには、当社グループの事業に対する取り組み手法を改善していく必要があります。そのカギとなるのは、縦割り意識をなくし全社的な情報・経験の共有ができる組織横断的なチームワークを推進することです。当社グループの社員は、その専門性の高さが強みになっていますが、これまではときに専門分野別の仕事の仕方に陥りがちで、チームワークで進める仕事にあまり慣れていない傾向がありました。かつてのシンクタンク事業では、こうした個別の取り組みが、クライアントのニーズでもあったわけです。

しかし、今後の全社・成長事業においては、解決すべき課題を大きく捉え、解決策の提案からプロジェクト参画団体のネットワークづくり、さらには現場における事業の推進主体まで、当社グループ自身の強いコミット

メントのもとで担っていくことになります。これらは、特定の研究員、技術者や特定の部署だけで完結できるプロジェクトではありません。部署間の連携を深め、ジョブローテーションを活発化させるなどして、各ノウハウの相乗効果（シナジー）を発揮させることで、当社グループの問題解決力を数倍に高めることができます。

実際に民間コンサルティングの分野で成功を収めているMRIの未来情報解析センターのCRMコンサルティングや、ソリューション部門のレベニューマネジメントは、シンクタンクならではの情報予測能力が十分に発揮されているビジネスです。こうしたシンクタンク発のコンサルティングサービスは、各部署の知恵をもち寄り、社員同士が協働して問題解決に取り組むことによって、次々と出現してくると思っています。

三菱総研 DCS の将来性

MRIとDCSのグループ内連携をさらに強化すること、今後の当社にとって重要な施策です。

DCSは金融システムの開発・運用に優れ、当該分野にて安定的な収益を計上していますが、一方でBPOと呼ばれる業務処理のアウトソーシングに高い実績があり、この分野を成長市場と捉えて経営資源の投入を強化しています。いわゆる川下分野におけるDCSの事業の強みと、主に川上分野に強いMRIとの密な連携に

よって、たとえばMRIが主導する「プラチナ社会」などの政策提言型プロジェクトの実施ステージでは、DCSのICTスキルやアウトソーシングサービスが、大いに力を発揮すると思っています。

BPOは単独でも需要の強い分野ですが、クラウド化の進展にともない、たとえば官民連携による利用者起点での「ICT社会基盤の実装」などの分野において、BPOが果たす役割もますます高まってくると考えています。

スピードを上げて株主・投資家の皆様の期待に応える

私は、以上のような経営方針を、どれほどスピーディーに実行できるかどうかによって、当社グループの将来が決定されると考えています。当社グループのサービスの品質と経営効率を高め、組織横断的な企業文化と精神を創り上げることが、当社グループの経営責任者として、私の最も大きなミッションです。各グループ会社、各部署、各社員それぞれの強みが互いに相乗効果（シナジー）を発揮するとき、当社グループは、現在の日本において最も必要とされる企業の1社になれると確信しています。

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、これまで以上のご支持、ご支援を賜りますようよろしくお願い申し上げます。

2012年1月

代表取締役社長

大森京志



左から：中村 桂子、松下 岳彦、西澤 正俊、田中 將介、大森 京太、佃 和夫、佐々木 幹夫、畔柳 信雄

取締役

田中 將介

代表取締役会長

大森 京太

代表取締役社長

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
シェアドサービスセンター準備室長

中村 桂子^{*1}

取締役

畔柳 信雄^{*1}

取締役

佐々木 幹夫^{*1}

取締役

佃 和夫^{*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、佐藤 恭一、青柳 雅、平田 邦夫、樋口 公啓

監査役

青柳 雅

常勤監査役

平田 邦夫

常勤監査役

佐藤 恭一 *2

監査役

樋口 公啓 *2

監査役

上原 治也 *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

中原 豊

副社長執行役員
科学技術部門長
未来情報解析センター、
事業予測情報センター、
事業企画本部、
営業統括本部担当

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

吉積 敏昭

常務執行役員
コンサルティング部門長

野呂 咲人

執行役員
コンサルティング部門副部門長
コンサルティング部門統括室長

長澤 光太郎

執行役員
人事部長
広報・IR部長

西岡 公一

執行役員
ソリューション部門統括室長

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
事業企画本部長

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
ビジネスソリューション本部長

鎌形 太郎

執行役員
地域経営研究本部長

POWER : 1

東日本大震災からの復興・再生

被災地復興支援事業

社会防災力強化事業

Think
Tank

POWER : 2

長期・構造的課題の解決

プラチナ社会構想推進事業

中長期環境・エネルギー戦略事業

MRI

POWER : 3

企業競争力回復サポート

海外展開支援事業

企業競争力・産業強化事業

ニューノーマル・マーケティング事業

Consulting

POWER : 4

先端ICTの活用

ICT社会基盤実装事業

先進ITソリューション事業

情報技術基盤活用事業

DCS

IT Solution

未来を創る POWER

「未来共創」をミッションに掲げる三菱総研グループは、東日本大震災からの復興をはじめ、日本が直面する重要課題として4つのテーマを挙げ、これにかかわる10の「全社・成長事業分野」に、集中的に経営資源を投入していきます。ここでは、すでに実績を上げつつある代表的な事例をご紹介します。

被災地復興支援事業

理工学と社会科学の両アプローチから除染活動の促進を支援

東日本大震災にともなう原子力発電所の事故によって、放射性物質による環境の汚染が生じており、人の健康や生活環境に及ぼす影響を速やかに低減することが喫緊の課題となっています。

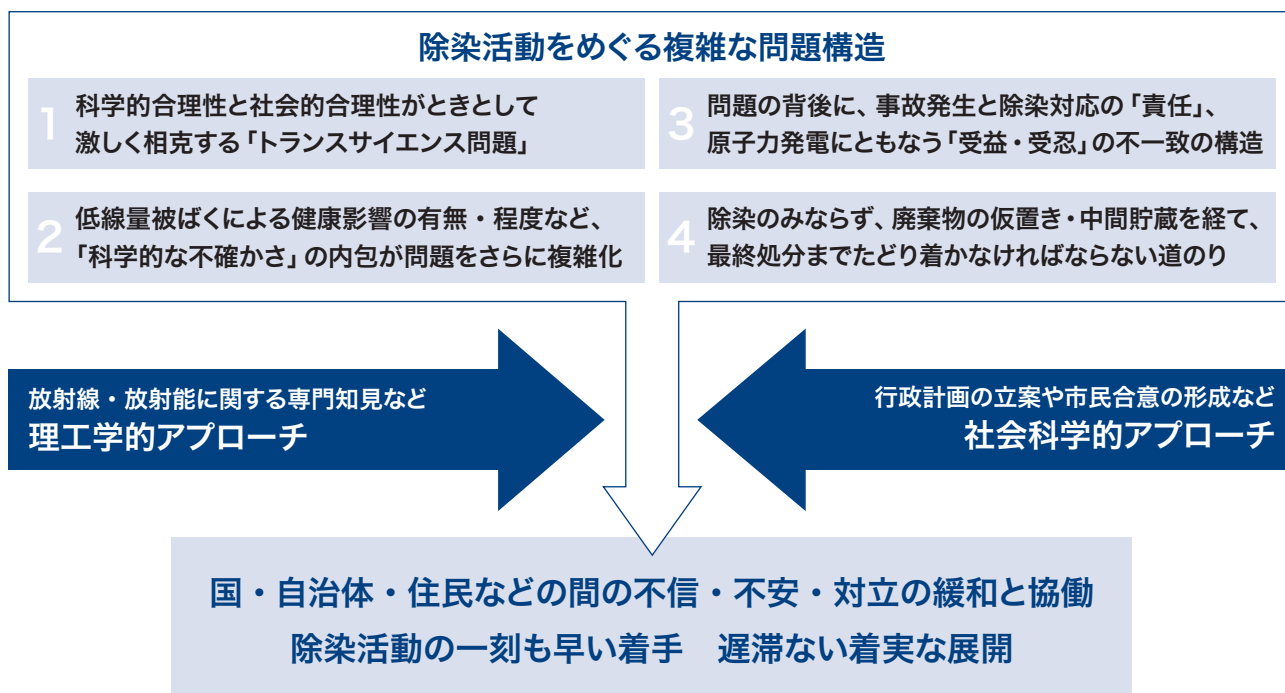
三菱総合研究所では、2011年9月29日、「福島第一原子力発電所事故からの回復を目指して～福島復興トータルプランに関する提言～」と題するレポートを公表し、放射線被ばくの不安のない環境の回復を重視する視点を含めた提言を行いました。さらに、原子力災害からの復興それ自体を含め、産官学の関係主体とも連携しながらプロジェクトを組成し、実務・運営面にまで踏み込んだ支援に取り組んでいます。

たとえば、市役所が中心となって地域の除染を進めている千葉県柏市に対し、三菱総合研究所は、市内放射線量の状況分析、除染優先順位の明確化、現実的な除染手法の想定とその効果に関する見極めなど、迅速な除染実施計画の策定を支援しています。また、計画策定にあたり、当社研究員が学校や公園、民家や道路などでの線量測定や除染作業に実際に立ち会うなど、より現実的な計画となるよう関係者と議論を重ねています。こうした除染実施計画の策定には、①放射線・放射能に関する専門知見などをめぐる理工学的アプローチ、②行政計画の立案や市民合意の形成などをめぐる社会科学的アプローチの双方が不可欠です。当社はその

両者を兼ね備える数少ない機関の1つとして、その特色を生かしながら原子力災害からの環境回復に尽力しています。

柏市の取り組みの特徴は、市行政が市民との対話や連携をきわめて重視していることです。たとえば「柏市の除染を進める会」では、参加者からの意見や質問が出尽くすまで、延べ9時間に及ぶ議論を続けました。当社は、市民の心配や懸念にも留意した専門的な知見の表現・提供はもちろんのこと、ファシリテーターの招聘をはじめ、会場レイアウトやプログラムの工夫を含むこうした対話の場づくりへの助言などを行いました。当社の特色である理工学・社会科学の両面から、市民を交えた除染活動の促進をサポートしています。

● 理工学と社会科学の両アプローチによる除染活動の促進



プラチナ社会構想推進事業

プラチナイノベーションによる健康寿命の伸長と産業の創出

高齢化と環境・資源・エネルギー制約は、日本の社会にとって大きな課題です。三菱総研グループでは、高齢者が健康で生き生きと生活できる社会を目指しながら、同時に低炭素の循環型社会を構築し、新産業と雇用を生み出していく「プラチナ社会構想」を推進しています。こうしたなかで、いよいよ最初の具体的な実践計画となったのが、長野県松本市が掲げる「健康寿命延伸都市」構想です。

長野県はもともと市民の平均寿命が長いのですが、今後、高齢者率が現状の25%から30%に上昇していくなかで、新たな施策の必要性が高まってきました。

当社グループの提案では、プラチナ社会構想実現をテーマに、高齢者の幸福と低炭素への取り組みをベースに、新産業と雇用の創出を目指し

ています。プロジェクトの内容は、ヘルス・マネジメント（医療）、パーソナル・モビリティ（移動手段）、アクティブシニア・レジデンス（住居）、生活支援型ロボット、健康食・スポーツ、シニア向けの教育・学びなど多岐にわたります。高齢者が健康を維持し、さまざまな活動を通して、社会とのつながりを深める都市造りを目指しています。新産業の創出により、多くの雇用を生み出して若年齢層を取り込み、世代の偏りを解消していくことも狙いです。このプロジェクトには、「チーム松本」の旗印のもと、エレクトロニクス、住宅、建設、医療サービスなどの企業のほか、大学などがすでに協賛し、具体的なプランを練り上げています。

これは、当社が提唱するプラチナ社会構想を、健康寿命延伸都市構想を掲げる松本市を舞台として実

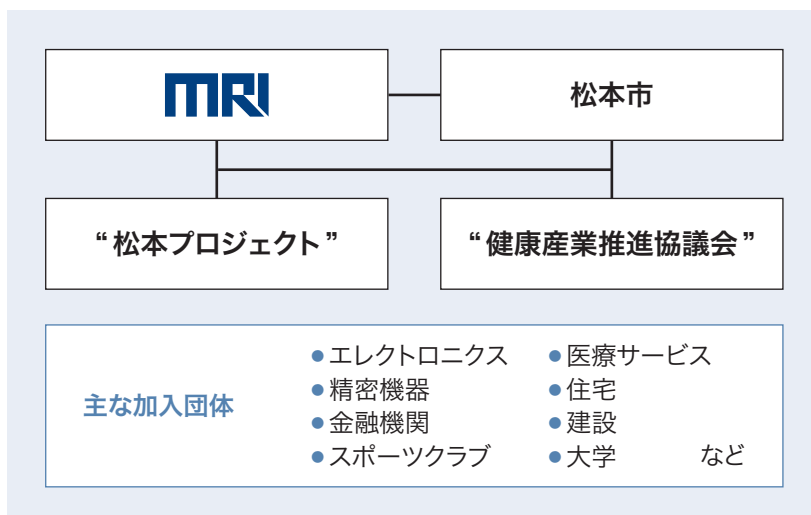
現させる「共創」の事業への取り組みです。

構想実現の一步として、産官学による「健康寿命の延伸」を推進する仕組みを検討する「世界健康首都会議」を開催しました。また、プロジェクトが動き出せば、各参加企業へのコンサルティング、ヘルスレコードの解析、社会参加や人材活用の支援など、事業機会は無数に出てきます。日本の典型的な人口20万都市である松本市での成功実績は、高齢化の渦中にある多くの地方都市に対する問題解決へのモデルケースとなります。

さらに「プラチナ社会構想」には、「事業の枠組み作り」への挑戦という側面もあります。中国など今後日本に続いて高齢化してくる海外の国々に対し、日本の企業が包括的なソリューションを提供できるという大きなビジネスチャンスにもつながっていきます。

● プラチナイノベーションによる新需要創造 - 松本市

産官学のCO-CREATION「共創」



ホリスティック・アプローチによる新産業と雇用の創出

- ヘルス・マネジメント（PHR）
- パーソナル・モビリティ
- アクティブシニア・レジデンス
- 生活支援型ロボット
- 健康食・スポーツ
- 健康コンシェルジュ
- シニア向けの教育・学び
- 多種多様なNPO活動
- 健康に関する研究拠点
- 世界中からの視察観光客

ニューノーマル・マーケティング事業 (データ解析)

最強のマーケティングツールを提供

リーマンショック、東日本大震災と続いた環境変化は、日本人の価値観や消費行動に大きな影響を与えました。大量生産・大量消費が当たり前だった時代（オールドノーマル）から新しい消費の時代（ニューノーマル）へ、この変化を決定的にしたと言えるでしょう。ニューノーマル消費に対応した市場戦略の策定が急務となっています。

こうした背景を踏まえ、三菱総合研究所では、かねてより「事業予測情報センター」で、生活者行動の将来予測に関するデータベースの事業化に取り組んできましたが、2011年8月より、「生活者市場予測システム (mif: Market Intelligence &

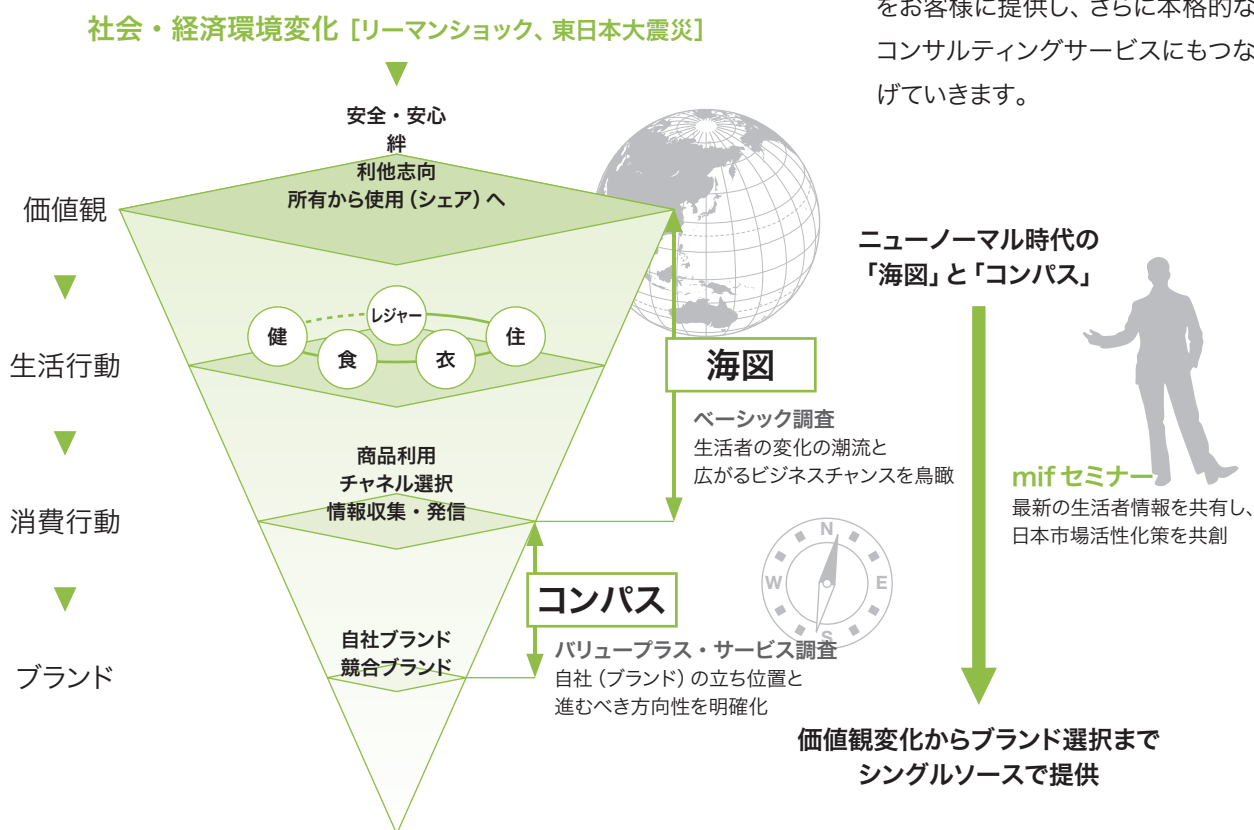
Forecast)」として、いよいよサービスをスタートさせました。

具体的には、全国3万人の生活者に、価値観の変化、生活行動、消費行動などに関する2,000問に及ぶ設問数の調査を実施し、その回答をデータベース化しました。生活者に関するこの規模のデータベースは、現時点で日本最大規模のものです。調査結果には、震災前後の価値観の変化も鮮明に現れました。個人の自立や刺激、快楽主義、達成、権力などのキーワードの評価が低くなり、安心や適合、伝統、慈善、普遍主義などのキーワードの評価が高まる、つまり、自己を超えて利他的なものを好む傾向が台頭しています。

このサービスでは、お客様である企業がデータベースに自由にアクセスすることで、必要な生活者の必要な情報を、必要な視点で分析することが可能です。精度の高い生活者情報を蓄積・分析することで、マーケット変化の先読みを実現します。また、ユーザー企業がそれぞれの問題意識に応じ、独自に特定のターゲットを選定して追加調査を行い、2,000問とのクロス解析をすることも可能です。さらにネット上に生活者のコミュニティを形成し、その会話のなかから次期新製品の開発のヒントを探ることもできます。すでに大手の家電メーカーなどが、自社のブランド戦略や新製品開発のために当システムの活用を開始しました。

当社は、この最強のデータベースをお客様に提供し、さらに本格的なコンサルティングサービスにもつなげていきます。

● 生活者市場予測システム (mif) の構成



海外展開支援事業

システムアシュアランスで日本のものづくりを世界に

製品・システムが規制や顧客などから要求される安全性、信頼性を満たしていることを合理的に明示、保証するための計画的で体系的な活動のことをシステムアシュアランスと呼びます。システムアシュアランスにより、国際市場で求められる説明責任への対応を果たしつつ、市場ニーズに応えることができるシステムをバランスよく設計・製造することが可能になります。

こうした概念は欧米では次々と規格化され、新たな国際標準として確立されつつあります。

日本は、垂直統合型の製造手法を伝統とした世界最高水準の技術・品質を誇るあまり、実は製造プロセス全体に関する説明責任の担保が不得手で、鉄道などの大型設備の海外入札や、自社製品のグローバ

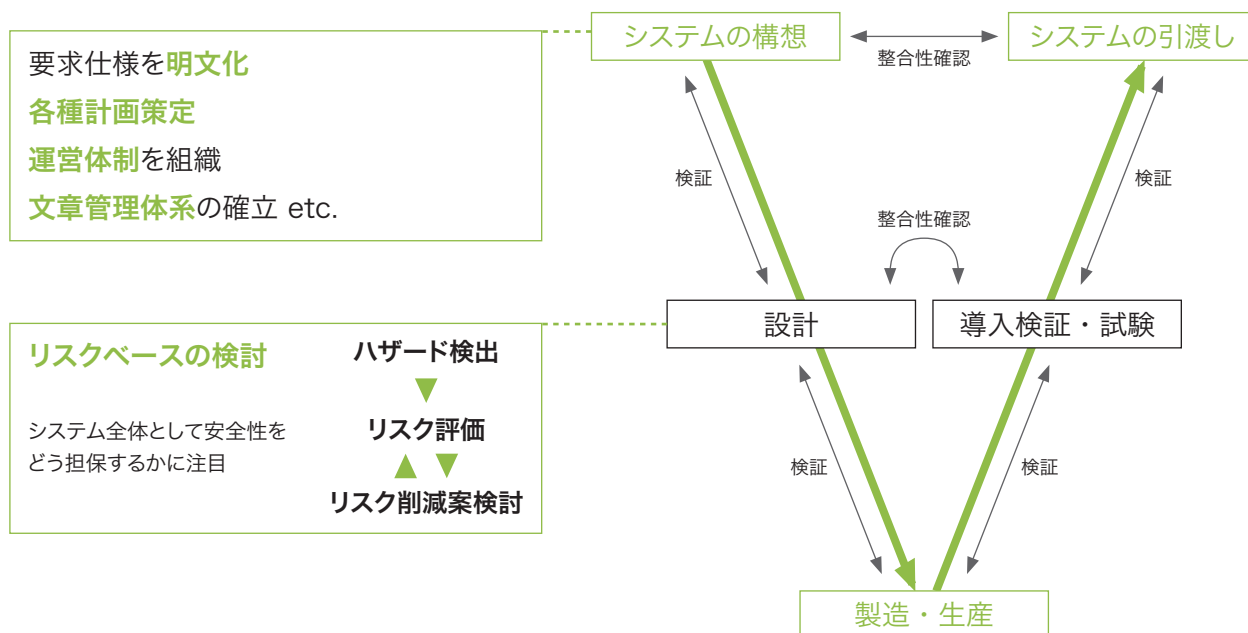
ル展開の折に、顧客の要求事項への対応に膨大な費用と労力を費やすケースが年々増加しています。また、優良な製品を上市しても、その性能や強みを「立証」できなければ、他社製品との価格競争に巻き込まれることもあります。

この問題を解決するには、業務プロセス、組織体制、人材、ドキュメンテーション、マネジメントのすべてを見直す必要があります。三菱総合研究所では、これまでの業務プロセス改善の実績と国際市場で求められている要件に関する知見を強みとするコンサルティングで、お客様の課題解決のお手伝いをしています。海外の認証機関の評価を得るなど、十分な説明ができる開発・製造体制を確立すれば、そもそも高品質で安全な日本の製品を、

世界により多く普及させることができるのです。システムアシュアランスは、パーツやモジュールといったサブシステムの要件を明確化するため、水平統合型の製造手法の確立にも役立ち、価格競争力の向上にもつながります。

製品を市場に出すということは、製品とともにそのリスクも市場に出しているという見方もできます。そうしたリスクへの対応策としても、説明責任を果たすため、たとえば機能安全規格への対応など、システムアシュアランスの必要性は増えています。当社によるシステムアシュアランスのコンサルティングは、グローバル市場での日本企業の競争力強化を支援するサービスです。

システムアシュアランスの考え方



情報技術基盤活用事業

事業継続計画(BCP)

地震・停電・火災などのさまざまな原因で、受発注システムなどの企業の情報システムが稼働を止めてしまえば、大変な金額の機会損失を被ることになり、ひいては事業の存続に大きな影響を及ぼすことになります。こうした損害を防止したいというニーズは、とくに東日本大震災の後に大きく増加しています。

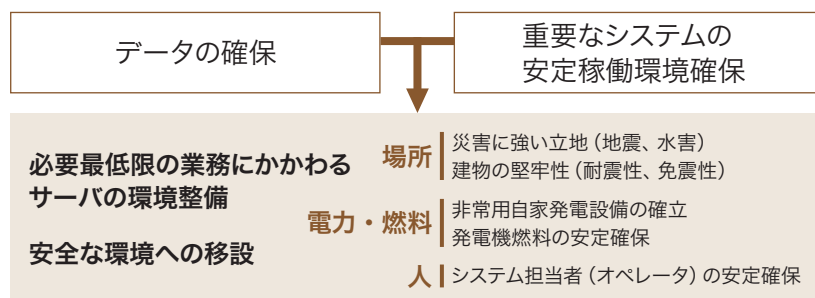
三菱総研DCS（以下、DCS）では、予防策・多重策・支援策・代替策の4つの要素を複合的に組み合わせて、事業継続の最適なソリューションを提供しています。

DCSの強みは、こうしたサービスを可能にする大規模かつ堅牢な情報センター（千葉情報センター）を所有していることです。同センター

は、1997年の設立で阪神淡路大震災後の新耐震基準に準拠しているほか、複数の電力供給ルート、複数の自家発電装置、優先的な燃料供給契約、水害のない立地、社員の近隣居住など、緊急対応の要件をすべてクリアし、50名にのぼるSEを擁しています。すでに60社を超えるお客様の情報資産をお預かりし、実績を積み上げています。

また、三菱総研グループでは、情報システムのBCPに最適なソリューションを提供するのみならず、企業の危機管理および事業継続マネジメント(BCP策定・BCM導入)を組織経営における管理技術の1つと捉え、総合的な導入支援を行っています。

● 今必要な情報システムの緊急対応



介護管理

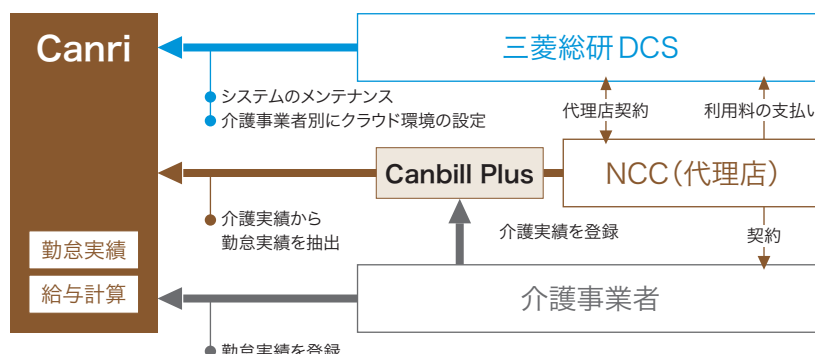
介護業界では、長時間労働、サービス残業などが常態化しており、労働環境の向上とコンプライアンスの強化が急務になっています。DCSでは、こうしたニーズに応え、現在2,000社、40万人の運用実績を誇る人事・給与アウトソーシングサー

ビス「PROSRV」をもとに、長年構築してきた医療向け給与・勤怠管理システムの豊富なノウハウを活用して、介護施設運営に特化したクラウド型給与・勤怠管理システム「介護事業スタッフ管理支援サービス『Canri』」を開発し、2012年

4月より、介護事業者の労務管理サポートを開始します。職員の介護実績と連動させ、給与、賞与、年末調整、社会保険、人事管理などのすべてをクラウドサービスとして提供し、月額7,000円からの低価格を実現しています。当サービスでは、クラウド型介護ソフトの分野で、利用者が全国9,500事業所とトップクラスのシェアを誇る株式会社日本ケアコミュニケーションズ(NCC)との業務提携をしています。

DCSの労務・勤怠管理のノウハウは、介護業界のみならず、さまざまな業種へと展開が可能です。

● Canri（介護事業者向け給与計算サービス）のビジネスモデル



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、定量分析評価技術や予測技術などの解析力を生かし、官公庁や民間企業向けに調査研究・コンサルティングサービスを提供しています。

経済・経営系の分野のみならず、工学、医学、法学などさまざまな分野を専門とする豊富な人材ポートフォリオや産官学の人材ネットワークなど、社内外のリソースを有機的に活用・連携できることが、当社の特長の一つです。

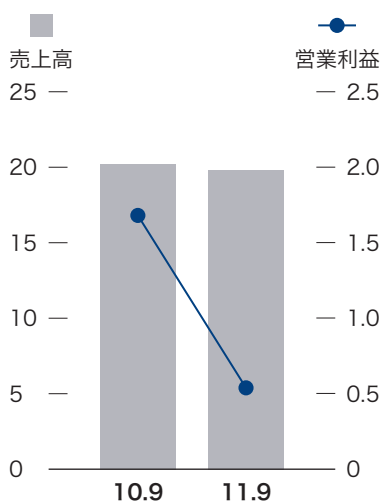
2011年9月期の状況

当期の上半期には、緩やかながら景気回復の兆しが見られ、社会、経済情勢の変化にともなった企業のコスト削減、経営統合などの支援案件や情報セキュリティ対策、グローバル展開などに貢献するコンサルティング案件の開拓を進めました。また、地球温暖化やエネルギー問題、少子高齢化問題を解決し、経済成長を同時に実現するための施策提言も、従来にも増して求められました。とくにプラチナ社会の実現に向けた具体的な事業も動き出し、環境・食農・エネルギー関連や医療・介護関連の案件、中小企業の支援など、日本の重点政策分野の案件が堅調に推移しました。

東日本大震災発生以降、発注繰延べや取消し、予算執行の停滞の影響がありましたが、地域の復旧・復興計画策定、事業継続計画や緊急時避難計画などの地震対策、省エネルギー・節電対策などのテーマや、サプライチェーン復旧対策などの緊急対応案件が増加しました。

また、2010年10月に新たに立ち上げた科学的データ解析事業では、生活者3万人調査に基づく「生活者市場予測システム」を発表し、本格的なサービス展開を進めました。これは、B to C企業の商品開発・事業戦略を支援するため、半歩先、一歩先のライフスタイルや消費動向を数万人規模のモニター調査と解析モデルに基づき予測し、総合的な企業の戦略立案を支援するオンリーワンサービスを提供するものです。また、科学的データ解析事業のもう一つの柱である、将来予測に基づいたカスタマーリレーションシップマネジメント (CRM) コンサルティングは、多くの企業で高い評価をいただき、事業拡大に貢献しています。

売上高と営業利益 (十億円)



当期は、震災・復興に関する提言を積極的に行いました。復興対策を立案する政府や地方自治体、あるいは復興に協力しようとする企業や研究機関の参考になればとの思いから、同テーマでの提言活動を継続的に行っていきます。また、当社の強みの一つである知識情報処理技術や高度な科学的予測・分析手法を用いて、気候変動に対応するための国や自治体、企業レベルでの戦略的適応策を提言した「気候変動を含む社会リスクへの適応戦略」を策定しました。

シンクタンク・コンサルティング事業では、東日本大震災の復興支援と日本の構造的課題である環境・高齢化・雇用創出問題の解決に積極的に取り組んでいきます。まず国家的緊急課題である被災地復興、原発事故被災地域再生には、短期的なプラン策定だけでなく、事業化やプランの運営を含めた支援が必要であると考えています。そこで、これまでシンクタンクとして培った地域振興や原子力関連の実績と専門的知見を生かし、産官学の豊富なネットワークを活用しながら、都市・インフラの整備運用や環境・農林水産業・雇用問題、さらに除染・健康管理など、被災地復興のための諸問題の解決に注力していきます。中長期的な案件としては、たとえば災害に強いサプライチェーンのあり方やデータセンターの震災リスク評価、地震被害の想定見直しなど社会防災力強化のためのコンサルティングニーズも高まっており、自然現象や社会行動などのモデル化や現実的なシミュレーションを強みとする当社の事業機会が増してくると考えています。また、引き続き復興関連の提言を積極的に行っていきます。これらの案件や提言活動を通じて、単なる災害復旧にとどまらず、社会・産業に明るさと活力、発展を取り戻す方策を提言・実現していきます。

次に、日本の構造的課題を解決するための取り組みとして、ブラチナ社会の実現に向けた実証実験を具体化させ、まずはブラチナシティづくりを推進していきます。また、環境・エネルギー分野では、当社が作成したエネルギー需給のベストミックス戦略「2050年エネルギービジョン」を基盤として、企業や組織のエネルギーに関する将来ビジョンを描き、将来のエネルギー需給を踏まえた事業コンサルティングを展開します。

政策分野では、環境負荷対策の拡充や医療介護制度改革、食農関連、観光産業育成などに重点的に取り組んでいきます。

また、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が不可欠となっています。日本の優れたインフラや制度の輸出、グローバル経営コンサルティングなど、企業の海外展開支援コンサルティングでも受注拡大を図っていきます。

今後の事業戦略

ITソリューション事業

三菱総合研究所および連結子会社である三菱総研 DCS（以下 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。当社グループでは、徹底した調査や科学的な分析、大量のデータを用いた統計解析技術、金融工学の専門知識などに特長があり、金融、製造・流通・サービス、公共などの各分野に対して、従来の SI（システム・インテグレーション）企業とは異なる「総合シンクタンクによる IT ソリューション」という、独特のサービスを提供しています。

※ Business Process Outsourcing の略。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

2011 年 9 月期の状況

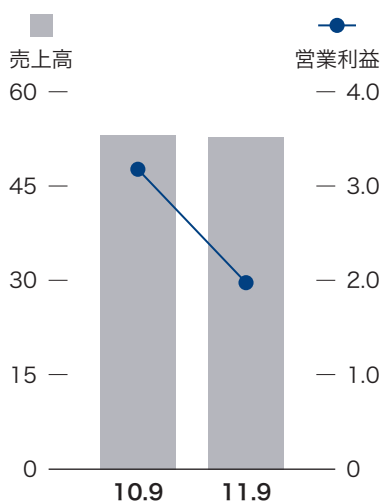
● IT コンサルティング・システム開発

長引く景気の低迷や東日本大震災の影響などにより、会計年度を通じて企業のシステム投資への抑制が強く、案件の凍結や遅延など、厳しい市場環境が続きました。そうしたなかでも、官公庁向けのシステム最適化にかかわる支援や、金融機関向けのリスク管理システム構築、基幹系システムの要件定義などは堅調に推移しました。一方で、一部に不採算案件と品質管理コストが発生しました。この課題・要因を分析し、今後とも不採算案件の防止に努めていきます。

当社と DCS が連携した案件も増えてきています。たとえば、お客様の従来のレガシーシステムを効率の良いパッケージに再構築する案件では、両社の協業により、経営課題を一気に解消するソリューションを提供しました。コンサルティング・設計から構築・運用まで質の高いサービスを担保することができ、これまでにない高い顧客満足を実現しました。

DCS は、2011 年 6 月に、IT ソリューション事業のさらなる拡大のため、リソースを補強する観点から、システム基盤構築に豊富な実績と人材を有する株式会社アイ・ティー・ワンに出資しました。仮想化やクラウドコンピューティングの普及などによりシステム基盤構築技術の重要性が高まるなか、アイ・ティー・ワンと DCS のコラボレーションにより、お客様への最適なソリューションを提供する体制をさらに強化・充実しました。

売上高と営業利益（十億円）



● アウトソーシングサービス

DCSが提供する給与人事サービス「PROSRV」を主力とした情報処理サービスは引き続き国内トップクラスの受託数を維持し、堅調に推移しました。また、2010年10月には、大学などの入試関連業務のアウトソーシングを手がける株式会社オプト・ジャパンに出資しました。これまで学納金システムや入試・教務・経理・給与人事といった事務アウトソーシングサービスなどで文教ビジネス市場での確固たるポジションを築いてきたDCSのサービスに、オプト・ジャパンの入試関連業務サービスを加えることで、より付加価値の高いサービスを提供できる体制となりました。

ITソリューション事業では、2012年9月期は、東日本大震災によるシステム投資抑制の影響は残るものの、BIS規制強化にともなう金融機関向けのリスク管理システム構築が引き続き堅調に推移するとともに、メガバンク・地銀などの既存顧客の深耕に加えて、証券・保険などの業態への展開による拡大を見込んでいます。また、地方自治体や外郭機関のシステム最適化支援などの新規案件に注力していきます。

また、ここ数年来の企業のIT投資抑制で老朽化したシステムが増える一方で、さまざまな業界でM&Aや事業再編が進展していて、連結経営の「見える化」を実現する業務システムのニーズが強まってくると見ています。さらに、IT投資効率化に資するコスト削減、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サービスの展開も期待できます。

中長期的な事業機会としては、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、国・企業のいずれにおいても、新社会基盤への実装に関する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産官学の人材ネットワーク、情報セキュリティの専門家を多数有する機関として、国・自治体・企業に提言を行うとともに、ICTの社会基盤を使ったサービスの構想、さらに実証実験から運用までをサポートしていきます。

また、東日本大震災以降、事業継続計画（BCP）対策としてアウトソーシングのニーズが高まっていることから、人事業務BPOサービスの強化、データセンターの拡充を図っています。

DCSでは、2012年1月に、BPO事業の拠点として東京都江東区木場に「東京ビジネスセンター」を新設し、BPO事業のさらなる品質とセキュリティを向上させ、効率化を実現します。

今後の事業戦略

三菱総研 DCS 株式会社

DCSは1970年に（株）三菱銀行（現・（株）三菱東京UFJ銀行）から分離独立し、2005年より三菱総研グループの連結子会社となりました。現在では当社がDCSに80%の資本参加をしています。DCSでは、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。業務コンサルティングからIT実装、IT運用、千葉情報センターを利用した基幹システムのアウトソーシング、BPOなど、幅広いサービスメニューをもち、なかでも給与人事サービス「PROSRV」は、2,000社、40万人にのぼるユーザー数を誇ります。



三菱総研グループの提言活動

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。

東日本大震災からの復興への提言

三菱総合研究所では、2011年6月9日、東日本大震災後の復興に関する構想をメインテーマに、3つの提言を発表しました。（詳細は右ページ）

一つ目の「地域の復興の中に未来への種を埋め込む」では、被災者の生活が早期・安定的に再開されることを目指すと同時に、人口が減少し、高齢化していく被災地域での明るい産業構造の将来を描き、その実現に向けた工程を示しました。

二つ目の「有事に強いサプライチェーンの構築により、産業力を強化しよう」では、有事の際にサプラ

イチェーンを早期に回復する仕組みとなる、サプライチェーン・ガバナンスやサプライチェーンBCP（事業継続計画）の構築・実践を提示しました。

三つ目の「東日本大震災を教訓として安全・安心社会を再構築しよう」では、災害対応力を高いレベルまで引き上げるべく、行政的な施策である「公助」と国民が自ら自分の身を守る「自助」の強化を訴え、さらに行政、企業、学界のそれぞれが中長期的視点で実施すべき活動を取りまとめました。

気候変動を含む社会リスクへの適応戦略

IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change：気候変動に関する政府間パネル) 報告書によると、2000年からの100年で地球上の気温上昇は1～4℃、海面上昇は0.2～0.6mに及ぶと予測されています。気候変動は水・生態系・資源・食料・水害・健康といった自然由来の現象に影響を与えるだけでなく、社会・経済への影響も甚大です。

三菱総合研究所では、私たちが将来にわたり社会・経済を発展的に持続していくため、100年先を見据え

た適応に現在から取り組むことの重要性を訴え、(1) 地球規模の水・食糧確保の貢献、(2) 強靱な日本の社会・経済システムの構築、(3) 地方公共団体における気候変動適応計画、(4) 企業の中長期事業戦略の立案・実践という4つの提言をまとめました。

気候変動への備えは、企業にとっては高緯度帯の資源開発や適応策への投資や日本の技術力の活用、地域にとっては長期視点に立った地域社会再生を行うチャンスともなります。

ブルネイ政府に対し省エネルギー政策について提言

石油や天然ガスなどの天然資源に恵まれているブルネイでも、いまや「省エネ」は重要なテーマとなってきました。三菱総合研究所は、同国の政府系シンクタンクより「ブルネイ政府に対する省エネルギー政策の提言」を受託し、キックオフ・フォーラムでは、当社の小宮山宏理事長が「ブルネイの持続的発展のために、代替エネルギーと省エネルギーが必要である」ことなどを論じました。

本プロジェクトでは、三菱総合研究所が、電力、家庭、業務、産業、運輸の各部門のエネルギー利用に関する現状を調査し、エネルギー需要の将来推計を行いました。将来推計の結果、ブルネイのエネルギー需要はこのままでは2035年までに89%増加することが明らかとなり、各部門における適用可能な省エネルギー技術、方策を分析して、省エネルギー政策を提言しま

した。当社が提言した省エネルギー政策により、エネルギー需要の63%削減を達成することができます。この提言はブルネイ政府から高い評価を受け、引き続き省エネルギー政策の制度設計も支援しています。



キックオフ・フォーラム：中央左が当社小宮山宏理事長

東日本大震災 復興への提言

I. 地域の復興の中に未来への種を埋め込もう

～地域連携をベースに、今後10年で将来も存続できる新たな生活、産業を創造～

提言1 計画共有による東北ブロックの“一体的”復興、地域間連携の促進

提言2 3年程度を目途に、迅速な市街地再生を

提言3 高齢化・環境問題に対応した、“自立・持続”する未来志向のまちづくり

提言4 ICTによる“絆”の維持と地域・住民参加による既存コミュニティの再生

提言5 「農とエネルギー」の連携や“ものづくり”・環境・観光産業の育成による、産業の再生

提言6 防災情報通信基盤の構築と地域医療の強化により、安全・安心地域の実現

提言7 基幹インフラの“多重化”、まちづくりと連携し、持続と発展のための基礎インフラを構築

提言8 官民のリスク分担適正化による民間参入を加速し、地域を再生

II. 有事に強いサプライチェーンの構築により、産業力を強化しよう

～鍵を握るサプライチェーン・ガバナンス～

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

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

提言3 世界標準化へのはたらきかけと、計画的な地域産業基盤の強化

III. 東日本大震災を教訓として安全・安心社会を再構築しよう

～行政・企業・学界そして一人ひとりが行動すべきこと～

災害対応力向上のために速やかに実施すべき事項【東日本大震災からの教訓】

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

提言2 国民一人ひとりが、自ら自分の身を守る「自助」の力を強化

さらなる安全・安心の追求のための提言【中長期的改善提案】

提言1 行政は、大規模災害時に適切・迅速に対応できる仕組みを再構築

提言2 企業は、あらゆるリスク（可能性）に目を背けず、マネジメント力を強化

提言3 学界は、安全・安心社会を構築するために、新たな総合的学問体系を構築

コーポレート・ガバナンスとリスクマネジメント

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、コンプライアンス・リスク管理、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。

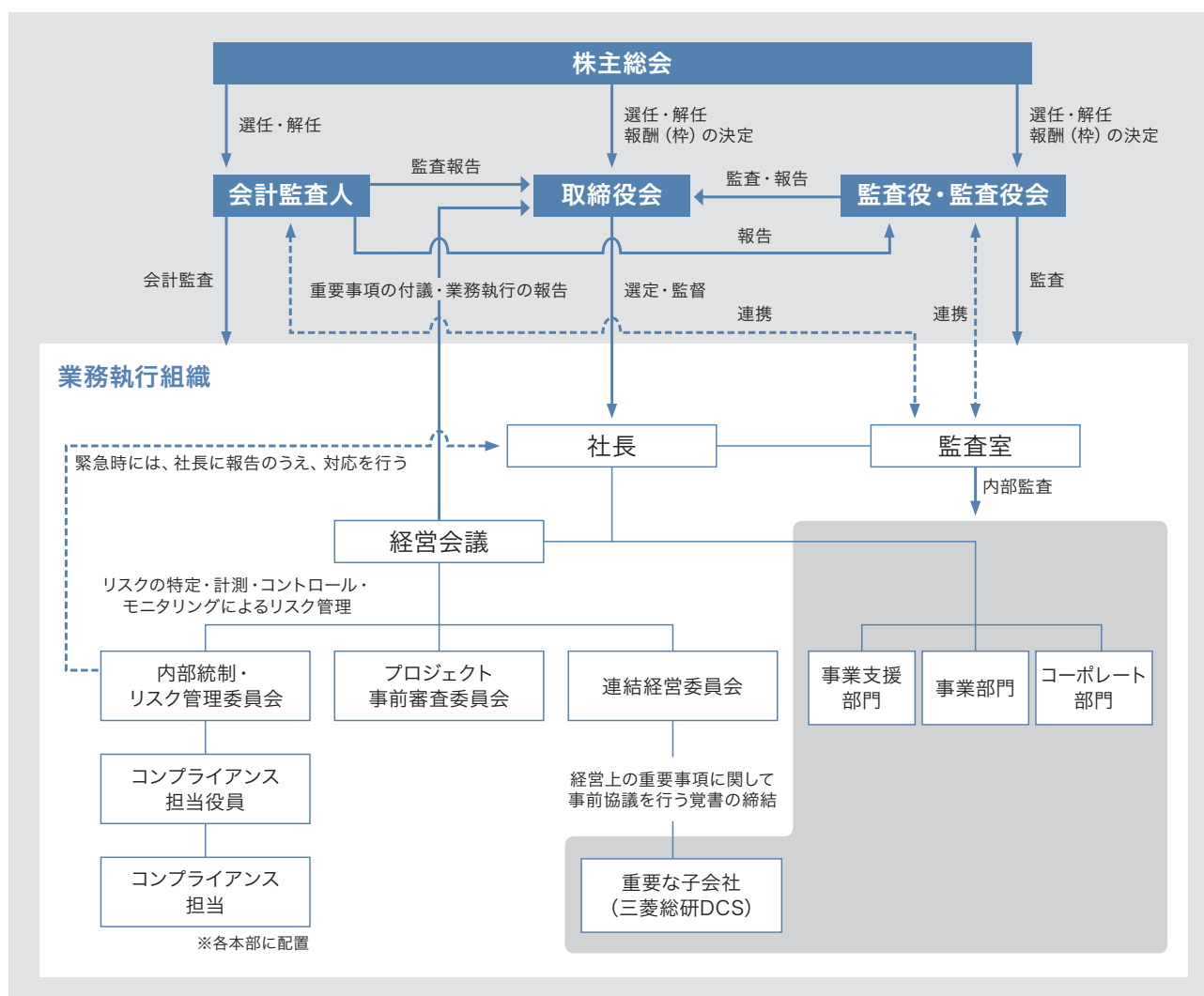
コーポレート・ガバナンス

当社グループのコーポレート・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8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主に経営会議が決定しますが、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



コンプライアンス・リスク管理

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

一方、総合リスク管理システム (Advanced Risk Management System) を構築し、社長以下、全社一丸となって能動的なリスク管理と危機管理に取り組

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

IT ガバナンス・情報セキュリティ

当社グループでは、情報を創造する企業として、情報の適切な取り扱いと活用、およびセキュリティの確保が、企業活動の根幹をなすものと考え、IT ガバナンス体制を構築しています。最高情報責任者を任命し、情報システムの企画、整備、運用などを統制し、IT シス

テムの高度化、情報セキュリティ・事業継続性確保などの観点から、種々の対策を実施しています。施策として、電子媒体の搬出入の統制、各種業務情報の暗号化などの施策実施と継続的改善、ならびに社内教育を実施しています。

経営マネジメントシステム（個人情報保護、品質、環境）

三菱総合研究所は、CSR 経営の基盤である経営マネジメントシステムとして、個人情報保護マネジメントシステム (PMS)、品質マネジメントシステム (QMS)、環境マネジメントシステム (EMS) を運用しています。これら3つのシステムにより、コンプライアンス、お客様満足度の向上、業務改善、生産性向上、パフォーマンスの向上、社会貢献などの視点で業務管理を行っています。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に基づく評定を実施し、「組織として安定的に一定水準の品質が提供できる開発能力を有している」成熟度レベル3を達成していると評価されました。

財務状態および経営成績の分析

経営成績の分析

【業績等の概要】

当連結会計年度(2010年10月1日～2011年9月30日)のわが国経済は、年度前半には緩やかながら回復の動きを見せていましたが、多くの企業は景気先行きへの警戒感を緩めておらず、先行投資には慎重な姿勢が続いていました。このような状況のもとで、2011年3月に東日本大震災が発生し、生産設備や流通網の損壊のみならず、長期的な電力不足から生産活動が大きく低下し、多くの企業が直接間接の被害を受けることとなりました。官公庁においても震災復興に向けた緊急対策が優先され、政局の混乱で予算執行が停滞する局面もあり、当社グループにとっては厳しい市場環境となりました。

このようななか、当社は総合シンクタンクとして、わが国の社会・産業の中長期的な発展の姿を描きながら、単なる災害復旧にとどまらず、農林水産業高度化、地産地消産業振興、地域雇用創出等の震災復興にかかる具体的な政策提言活動を積極的に行ってきました。また、インフラ防災力強化策や事業継続計画の見直し、データセンター立地評価などさまざまなサービスを通じて、お客様とともに復興の実現につなげる活動を続けてきました。

当社グループの当連結会計年度における業績は、厳しい市場環境のもと、発注繰延べや取消し等の影響も受け、売上高は72,503百万円(前年度比1.1%減)となりました。収益面では、減収による稼働低下や外部委託コストが高まる案件の増加、不採算案件の発生に加え、本社移転および成長のための先行投資負担などもあり、営業利益は2,537百万円(同48.0%減)、経常利益は2,905百万円(同42.2%減)、当期純利益は1,255百万円(同50.1%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73,323百万円に対し820百万円減少し、72,503百万円(前年度比1.1%減)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433百万円減少し19,788百万円(同2.1%減)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386百万円減少し52,714百万円(同0.7%減)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1.7ポイント上昇し、80.8%となりました。

販売費及び一般管理費は、営業強化・次期システム等の施策費用、本社移転費用等の発生により、前連結会計年度に比べ953百万円増加し11,416百万円(前年度比9.1%増)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4,875百万円に対して、2,338百万円減少し、2,537百万円(前年度比48.0%減)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189百万円増加し393百万円となりました。営業外費用は、前連結会計年度に比べ24百万円減少し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5,030百万円に対して、2,124百万円減少し、2,905百万円(前年度比42.2%減)となりました。

【特別損益】

特別利益は、持分変動利益、投資有価証券売却益を計上したことにより34百万円となりました。特別損失につきましては、固定資産臨時償却費226百万円や投資有価証券評価損179百万円等を計上したことにより、589百万円となりました。

【当期純利益】

以上の結果、当期純利益は、前連結会計年度の2,516百万円に対して、1,261百万円減少し、1,255百万円(前年度比50.1%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、民間市場では、製造業や通信業界向けの市場予測・技術予測・技術人材育成や経営統合支援、金融機関向けのコスト削減や情報セキュリティ対策などのコンサルティング案件、また、事業継続や事業環境予測に関連する案件開拓を進めました。官公庁市場では、医療・介護分野、環境・エネルギー分野、中小企業支援分野など重点政策分野の継続的案件の受注に注力するとともに、東日本大震災の復興支援にともなう予算見直し動向を注視して積極的に震災対策案件を受注しました。

しかしながら、東日本大震災の影響が大きく、売上高(外部売上高)は19,788百万円(前年度比2.1%減)、営業利益は535百万円(同68.1%減)となりました。

【ITソリューション事業】

当連結会計年度は、官公庁向けのシステム最適化支援案件や金融機関向けのリスク関連システム構築、基幹系システムの要件定義案件等の売上は堅調であったものの、期間を通じてシステム投資抑制が強かったことに加え、一部に不採算案件と品質管理コストが発生しました。その結果、当連結会計年度より連結子会社となった株式会社アイ・ティー・ワンのプラス寄与を含めても、売上高(外部売上高)は52,714百万円(前年度比0.7%減)、営業利益は1,976百万円(同37.8%減)にとどまりました。

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1,654百万円増加し、53,185百万円（前年度末比3.2%増）となりました。内訳としては、流動資産が31,890百万円（同1.4%増）、固定資産が21,295百万円（同6.0%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1,266百万円、たな卸資産が548百万円減少する一方、短期資金運用のための有価証券が1,494百万円、受取手形及び売掛金が809百万円増加したことです。また、固定資産の主な増加要因としては、新本社ビルへの移転、千葉情報センターの設備投資にともない、有形固定資産が964百万円増加したことです。

【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156百万円増加し、17,819百万円（前年度末比0.9%増）となりました。退職給付引当金が560百万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1,497百万円増加の35,366百万円となりました。これは主に、利益剰余金557百万円、その他の包括利益累計額94百万円および少数株主持分845百万円の増加によるものです。自己資本比率は、前連結会計年度末の56.8%とほぼ同水準の56.3%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1,232百万円増加し、13,496百万円となりました。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、4,247百万円の収入（前連結会計年度は4,931百万円の収入）となりました。これは主に、税金等調整前当期純利益2,350百万円および減価償却費等2,222百万円のほか、たな卸資産636百万円の減少、仕入債務366百万円の増加および法人税の支払額1,819百万円によるものです。

【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、1,889百万円の支出（前連結会計年度は4,079百万円の支出）となりました。これは主に、有形固定資産の取得による支出2,381百万円によるものです。

【財務活動によるキャッシュ・フロー】

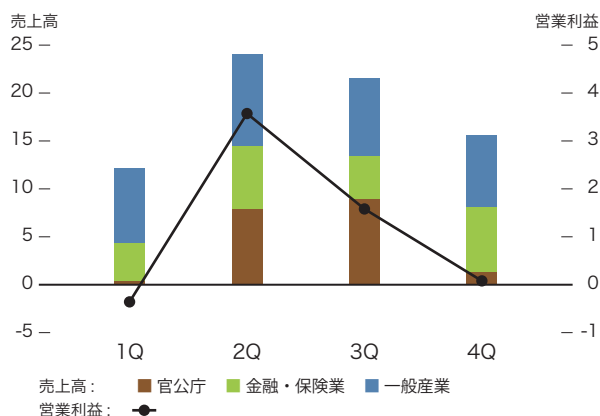
財務活動によるキャッシュ・フローは、1,124百万円の支出（前連結会計年度は895百万円の支出）となりました。これは主に、配当金の支払額698百万円およびリース債務の返済による支出334百万円によるものです。

季節変動について

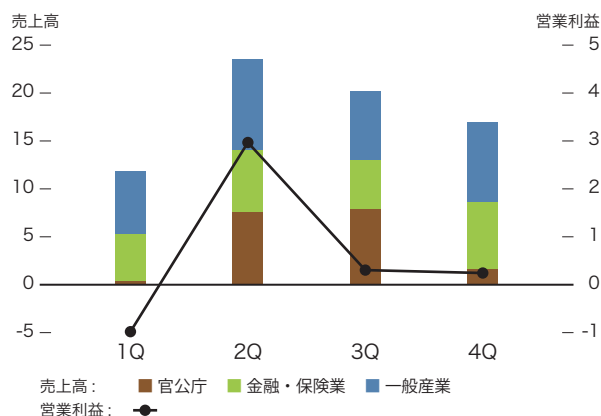
当社グループでは、主要な取引先である官公庁や企業の会計年度の関係により例年3月から4月にかけて完了するプロジェクトが多いことから、第2、第3四半期の業績が他の四半期と比較して高く、とくに第2四半期は稼働率も高いため、会計年度を通して最も営業利益が高くなる傾向があります。

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等の経費は毎四半期ほぼ均等に発生するため、営業赤字となることがあります。

2010年9月期 四半期売上高・営業利益（十億円）



2011年9月期 四半期売上高・営業利益（十億円）



連結貸借対照表

2010年および2011年9月30日現在

(単位：百万円)

	2010	2011
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	10,263	8,996
受取手形及び売掛金	9,287	10,096
有価証券	3,999	5,494
たな卸資産	4,986	4,438
前払費用	1,119	1,050
繰延税金資産	1,669	1,751
その他	123	72
貸倒引当金	△8	△10
流動資産合計	31,441	31,890
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物（純額）	5,560	6,342
機械装置及び運搬具（純額）	41	16
工具、器具及び備品（純額）	1,127	1,120
土地	1,035	1,035
リース資産（純額）	251	497
建設仮勘定	140	109
有形固定資産合計	8,158	9,122
無形固定資産		
ソフトウェア	1,685	1,585
のれん	—	403
その他	285	517
無形固定資産合計	1,971	2,506
投資その他の資産		
投資有価証券	3,498	4,062
長期貸付金	12	9
敷金及び保証金	3,430	2,684
繰延税金資産	2,641	2,653
その他	382	262
貸倒引当金	△4	△4
投資その他の資産合計	9,960	9,667
固定資産合計	20,089	21,295
資産合計	51,531	53,185

(単位：百万円)

	2010	2011
負債の部		
流動負債		
買掛金	2,900	3,443
未払金	1,049	863
未払費用	2,121	2,083
未払法人税等	1,160	408
未払消費税等	608	569
前受金	324	126
賞与引当金	1,626	1,646
受注損失引当金	43	74
その他	869	1,040
流動負債合計	10,702	10,256

固定負債		
退職給付引当金	6,379	6,940
その他	580	622
固定負債合計	6,959	7,562
負債合計	17,662	17,819

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	18,072	18,630
自己株式	△0	△0
株主資本合計	29,260	29,817
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	24	118
その他の包括利益累計額合計	24	118
少数株主持分	4,584	5,430
純資産合計	33,868	35,366
負債純資産合計	51,531	53,185

連結損益計算書および連結包括利益計算書

2010年および2011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)	2010	2011
売上高	73,323	72,503
売上原価	57,984	58,549
売上総利益	15,338	13,953
販売費及び一般管理費	10,462	11,416
営業利益	4,875	2,537
営業外収益		
受取利息	8	10
受取配当金	80	74
持分法による投資利益	1	250
受取賃貸料	15	5
保険配当金	20	24
助成金収入	46	—
その他	31	27
営業外収益合計	204	393
営業外費用		
支払利息	10	8
投資事業組合運用損	25	5
賃貸費用	8	9
その他	4	1
営業外費用合計	49	24
経常利益	5,030	2,905
特別利益		
投資有価証券売却益	—	7
持分比率変動に伴う投資有価証券評価益	101	—
持分変動利益	—	25
その他	3	0
特別利益合計	105	34
特別損失		
固定資産臨時償却費	50	226
固定資産除却損	50	52
投資有価証券評価損	26	179
本社移転費用	103	—
資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額	—	100
その他	33	30
特別損失合計	263	589
税金等調整前当期純利益	4,872	2,350
法人税、住民税及び事業税	2,058	1,048
法人税等調整額	130	△135
法人税等合計	2,188	913
少数株主損益調整前当期純利益	—	1,437
少数株主利益	167	181
当期純利益	2,516	1,255

(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
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	—	107
持分法適用会社に対する持分相当額	—	4
その他の包括利益合計	—	111
包括利益	—	1,548
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	—	1,350
少数株主に係る包括利益	—	198

連結キャッシュ・フロー計算書

2010年および2011年9月30日に終了した各連結会計年度

(単位：百万円)

	2010	2011
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	4,872	2,350
減価償却費	1,893	1,995
固定資産臨時償却費	50	226
のれん償却額	4	99
賞与引当金の増減額 (△は減少)	218	△119
退職給付引当金の増減額 (△は減少)	476	560
貸倒引当金の増減額 (△は減少)	△4	1
受注損失引当金の増減額 (△は減少)	△249	30
受取利息及び受取配当金	△88	△84
支払利息	10	8
持分法による投資損益 (△は益)	△1	△250
固定資産除却損	50	52
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
持分比率変動に伴う投資有価証券評価損益 (△は益)	△101	—
投資有価証券評価損益 (△は益)	26	179
売上債権の増減額 (△は増加)	△838	△138
たな卸資産の増減額 (△は増加)	653	636
仕入債務の増減額 (△は減少)	34	366
未払消費税等の増減額 (△は減少)	△57	△52
前受金の増減額 (△は減少)	139	△213
その他	△410	235
小計	6,678	5,978
利息及び配当金の受取額	86	95
利息の支払額	△10	△8
法人税等の支払額	△1,823	△1,819
営業活動によるキャッシュ・フロー	4,931	4,247
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	△2,000	△992
有価証券の償還による収入	—	2,000
有形固定資産の取得による支出	△580	△2,381
有形固定資産の売却による収入	16	25
無形固定資産の取得による支出	△612	△890
投資有価証券の取得による支出	△10	△284
投資有価証券の売却による収入	—	77
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	△8	△4
貸付金の回収による収入	8	8
敷金及び保証金の差入による支出	△808	△951
敷金及び保証金の回収による収入	15	1,623
その他	△98	△16
投資活動によるキャッシュ・フロー	△4,079	△1,889
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	△96	△334
配当金の支払額	△698	△698
少数株主への配当金の支払額	△84	△66
その他	△16	△25
財務活動によるキャッシュ・フロー	△895	△1,124
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	△43	1,232
現金及び現金同等物の期首残高	12,306	12,263
現金及び現金同等物の期末残高	12,263	13,496

セグメント情報

2010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	20,222	53,101	73,323	—	73,323
セグメント間の内部売上高又は振替高	764	402	1,166	(1,166)	—
計	20,987	53,503	74,490	(1,166)	73,323
セグメント利益	1,676	3,175	4,851	23	4,875
セグメント資産	10,246	36,199	46,446	5,085	51,531
その他の項目					
減価償却費	261	1,698	1,959	(16)	1,943
のれんの償却額	—	4	4	—	4
持分法適用会社への投資額	—	42	42	—	42
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	194	1,378	1,573	(7)	1,565

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 23 百万円には、セグメント間取引消去 23 百万円が含まれております。
- (2) セグメント資産の調整額 5,085 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 24,376 百万円及びセグメント間取引消去△ 19,290 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帰属しない当社での現金及び預金、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△ 7 百万円は、セグメント間取引消去△ 7 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。

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 百万円には、セグメント間取引消去 25 百万円が含まれております。
- (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帰属しない当社での現金及び預金、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。

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 リサーチアソシエーツ株式会社
設立年月日	1970年5月8日		エム・アール・アイ スタッフサービス株式会社
代表者	代表取締役会長 田中 将介 代表取締役社長 大森 京太 代表取締役副社長 西澤 正俊		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
理事長	小宮山 宏		株式会社 MD ビジネスパートナー
資本金	6,336 百万円		東北ディーシーエス株式会社
従業員数	840 名 (単体) 3,408 名 (連結) (2011 年 9 月 30 日現在)		株式会社 オプト・ジャパン
ホームページ	http://www.mri.co.jp/		株式会社 ユービーエス 株式会社 アイ・ティー・ワン

株式の状況 (2011 年 9 月 30 日現在)

発行可能株式総数
60,000,000 株

発行済株式総数
16,424,080 株

株主数
6,592 名

大株主（上位 10 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	877,880	5.34
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	29	0.44	2,913	17.74
金融商品取引業者	22	0.33	44	0.27
その他の法人	257	3.90	10,277	62.58
外国法人等	41	0.62	126	0.77
個人・その他	6,243	94.71	3,062	18.65
合計	6,592	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/>

