

三菱総研グループ

# CSR報告書 2009

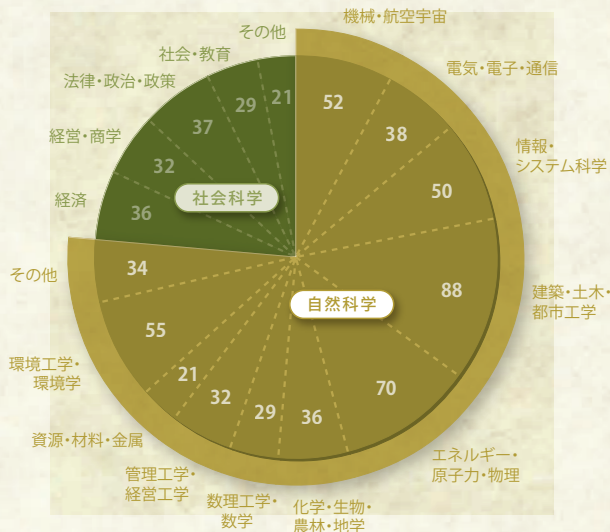
Corporate Social Responsibility report 2009



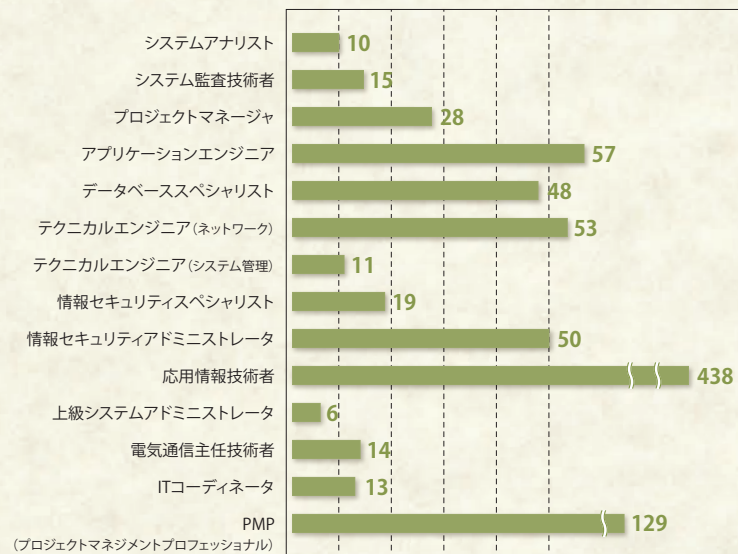
## Profile

会社名	株式会社三菱総合研究所 (Mitsubishi Research Institute, Inc. 略称MRI)
本社所在地	〒100-8141 東京都千代田区大手町二丁目3番6号
設立年月日	1970年5月8日
従業員数 (グループ連結)	3,089名 (2009年9月30日現在)
会長・社長	代表取締役会長 谷野 剛 代表取締役社長 田中 将介
活動分野	<p><b>シンクタンク・コンサルティング事業</b>            政策・経済研究／調査分析／政策立案・制度設計支援／            経営・事業・マーケティング戦略／業務改革・組織制度設計コンサルティング／            研究開発支援</p> <p><b>ITソリューション事業</b>            ○ITコンサルティング&amp;システム開発              ITコンサルティング、ソフトウェア開発、システム機器サービス            ○アウトソーシングサービス              情報処理サービス、総合サービス、BPO (ビジネス・プロセス・アウトソーシング)</p>
グループ企業	三菱総研DCS株式会社 エム・アール・アイ ビジネス株式会社 エム・アール・アイ リサーチアソシエイツ株式会社 エム・アール・アイ スタッフサービス株式会社 MRIバリューコンサルティング株式会社 株式会社ディー・シー・オペレーションズ 東北ディーシーエス株式会社 株式会社ディーシーエスビジネスパートナー ダイヤモンド富士ソフト株式会社

■三菱総合研究所研究員の専攻別構成 (人)  
(2009年9月30日現在)



■三菱総研DCSの資格保有者数 (人)  
(2009年9月30日現在)



## Contents

トップメッセージ	2
三菱総研グループの 経営理念とCSR経営・活動の基本方針	6
 1 知の提供による社会貢献	8
 2 人材育成に対する社会貢献	20
環境への取り組み	24
 3 企業としての社会的責任の遂行	26
ステークホルダーとのコミュニケーション	32
三菱総研グループの業績概況	33

### ■ 編集方針

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

### ■ 対象期間

2008年10月1日～2009年9月30日（2009年9月期）



Masayuki Tanaka  
田中 将介

株式会社三菱総合研究所 代表取締役社長

Yoshinori Hiroi  
広井 良典氏

千葉大学法経学部 教授



Top Message トップメッセージ

豊かな社会に貢献する、  
知力と創力の  
新たな未来像を探る。

あるべき未来社会の実現のために、そして人と社会の真に豊かな関係の構築に向けて、  
どのような意識や発想が求められ、どのような知的貢献活動が必要となるのでしょうか。

「グローバル定常型社会」という注目のビジョンを提唱する

千葉大学・広井良典教授と三菱総合研究所の田中将介社長に、

知力と創力の未来像について語り合っていました。

## 分野を超えた知の統合による、 ソリューションにつながる研究活動がより重要に

**田中** 三菱総合研究所(以下、三菱総研)は、三菱グループの創業100周年事業の一環として、共同出資という形で1970年に誕生しました。当時はまだ「知的サービス」という概念が希薄な時代で、営利目的ではなく、独立性・中立性を貫きながら「社会貢献」を第一義とするシンクタンクビジネスは、手前味噌のようで恐縮ですが、まさに時代に先駆けけたビジネスモデルではなかったかと自負しています。「英知と情報に基づく社会貢献」「公明正大な企業活動」「多彩な個性による総合力の発揮」という経営理念の精神は、設立以来、ずっと変わることなく受け継がれています。その柱となるのが、さまざまな科学技術を結集させた、文字どおり「総合シンクタンク」を目指すという考え方です。日本でシンクタンクというと、エコノミスト中心の組織が多いのですが、私どもの場合、ベースはあくまで科学技術です。しかも特定の学問分野にとらわれることなく、複数の領域の有機的な連携を図る、いわゆる学際的な研究活動をモットーとしています。

**広井** 私自身の専攻が、科学史・科学哲学という、科学技術全体を俯瞰して研究する分野だということもあり、そうした学際的なアプローチには非常に共感するところがありますね。その話と関連して、イギリスの科学技術研究者のマイケル・ギボンズという人が「モード2サイエンス」という概念を提唱しています。これまでのように問題の設定と解決が個々の学問分野のなかで行われるのではなく、ソーシャル・コンテキストといいますか、社会的な文脈のなかで課題そのものが設定されていく。また研究を行う主体も学会のみならず、産業界の人間やNPOのメンバー等が広く参加する、そして研究の発表の主体も学術雑誌に限らず広いものになる、といった科学のあり方です。社会とアカデミズムと科学技術のパイプ役を担っている三菱総研の事業活動は、まさに「モード2

サイエンス」の姿に近いものだと思いますね。

**田中** 社会の要請に即応するシンクタンクであるべき、という思いは強くありますね。今の科学技術の世界はあまりに専門化・細分化され過ぎていて、研究活動の軸足を見失う結果に陥りがちです。つまり、本来の目的であったはずのソリューションが見えなくなっているんですね。やはり社会的な意義や価値のあるテーマをまず抽出し、そのソリューションとしての研究や調査を行うのが本筋ではないかと考えています。

**広井** 近年では、個人というものを超えた個体と個体の関係性にさまざまな分野の関心が向かっています。たとえば脳の研究等でも、最近では「ソーシャル・ブレイン」という言葉が使われ、人と社会との相互作用が脳のメカニズムに大きな影響を与えることが明らかにされています。また医療や福祉の研究分野においても、人間関係やコミュニティのあり方が病気の社会的決定要因を成す「社会疫学」という考え方がクローズアップされつつあります。ひと昔前までは、自然科学や生物学といった「理系」の学問と、社会科学や人文科学等「文系」の学問との間には高い壁が存在しましたが、ここ数年、その境界線がどんどんボーダーレス化しています。こうした「文理融合」的な研究活動の流れは、さらに加速していくのではないのでしょうか。

**田中** 裏返せば、単一の専門分野では対応しきれない研究テーマ、社会的課題がそれだけ増えているわけです。私どもは年間約2,000のプロジェクトに取り組んでいますが、「知の統合」という意識のもと、産学連携の案件にはとりわけ力を注いでいます。多様な分野の知をいかにディレクションして、社会の要請に応えていくか。人と社会と科学技術をつねに等距離に見据えながら、新たなソリューションの可能性を模索していきたいと考えています。



千葉大学法経学部 教授  
広井 良典氏

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



株式会社三菱総合研究所  
代表取締役社長

### 田中 将介

1944年生まれ。東京大学経済学部卒業後、三菱銀行(現・三菱東京UFJ銀行)入行。同行副頭取を経て、2005年6月三菱総合研究所 代表取締役副社長に就任、同年12月より現職。『徹底予測 これが新成長ビジネスだ!』『東京金融センター戦略一見えない規制を超えて』(日本経済新聞出版社)監修。

## あるべき未来社会の実現に向けて、 どのような意識や幸福観が求められるのか

**田中** 「社会貢献」とともに、私どもの事業活動の支柱となるのが「未来志向」です。「世界に貢献し、尊敬される社会」「多様な個性と創意により持続的発展を遂げる社会」「安心して心豊かに暮らせる社会」という3つの未来ビジョンを掲げ、その実現に向けて総力を結集していくというスタンスを貫いています。お客様からの受託プロジェクトを通じて未来社会の実現に貢献することに加えまして、当グループの主体的な取り組みの1つとして、「未来社会提言委員会」を立ち上げました。これは、社会が直面する重要な課題を毎年設定し、社内外の多様な分野の専門家がチームを組んで、あるべき未来社会像とその解決策をセットで提言する活動です。最初のテーマとして、『2050年エネルギー環境ビジョン』を発表しました(P16・17参照)。また、環境対策を中心とした「グリーンニューディール」、高齢化社会を考える「プラチナニューディール」、生涯教育の発想に立った「スマートニューディール」、安心・安全な社会を築くための「セーフティニューディール」という4つの指針に沿って、あ

るべき未来社会の実現と経済成長を両立させる施策の提言も行いました。理事長としてお招きした小宮山宏先生(前・東京大学 総長)のご指導も得ながら、今後も提言力や情報発信力をさらに高めていきたいと考えています。

**広井** 4つのニューディールですか。そこにはおそらく、イノベーションというものがいろいろな意味で核心となると思いますが、ここ数年でイノベーションの概念は大きく様変わりしつつあります。たとえばフィンランドは、OECD主催の国際学力調査であるPISAで最近ずっと上位を占める等、教育の世界的先進国という地位を築きつつあります。それは国をあげて教育や社会保障制度の革新に注力した成果ですが、フィンランドの研究者はそれを「特許のないイノベーション」と呼んでいます。イノベーションというと、ともすればサイエンス・テクノロジーという側面のみで捉えられがちでしたが、社会の制度や仕組みを整備することも実はそうなんですね。教育や社会保障等の恩恵が人々に行き渡ることで、幸福や安心がもたらされ、ひいては個人の潜

在能力を開花させることにもなる。イノベーションをどう広義に考え、実現していくか。それもまた、豊かな未来社会を構想するうえで大きなポイントではないでしょうか。

**田中** 同感ですね。そもそもイノベーションというのは人のための革新です。人をより豊かにするという発想がまず先行すべきで、そこを起点として技術や制度のイノベーションにつながっていくのだと思います。産業界においても、斬新な製品やアイデアの革新だけではなく、むしろ現場の仕組みや生産のプロセスをどう改革し、いかに新しい価値を作り出すかが大事になってくる。今後求められていくのは、人を視座の中心に据えたイノベーションではないかと思います。

**広井** 拙著『グローバル定常型社会』でも言及していますが、21世紀後半に向けて高齢化が地球規模で進み、人口やエネルギー消費が定常化・成熟化に向かうことが予想されます。地球レベルで持続可能な社会を考えれば必然のベクトルなのですが、そうすると「富の総量」と「富の分配」の両方を視野に入れた新たな社会のモデルを考え出す視点も必要となります。定常化した社会にふさわしい「公正」や「幸福」とはいかなるものか。人と人とのかかわりやコミュニティのあり方等、多くの面で意識と発想が問い直されていくだろうと私は考えています。

**田中** 拡大から定常へ、成長から分配へ。先生が提唱されている「グローバル定常型社会」は、私どもの掲げる未来社会像とも重なる部分が少なくありません。「定常型社会」というのは、いうなれば技術や需要が飽和し、エネルギーや資源が循環していくような社会ですよね。持続可能な社会という前提に立ったうえで、どのような幸福観や社会モデルを描き、築くことができるのか。それは私どもとしてもきわめて重要なテーマだと考えています。





## 世界でも例のない総合シンクタンクとして、 人と社会を結ぶダイレクトな提言活動に期待

**広井** 「定常型社会」というのは、さかのぼればイギリスの経済学者ジョン・スチュアート・ミルが19世紀半ばに用いた言葉ですが、歴史を紐解くと、拡大と定常のサイクルは3度起こっています。最初の拡大期は今から約5万年前の人類が登場したところで、次が約1万年前の農業の始まった時代、そして3度目の拡大期が産業革命以降の現代です。おおまかにいえば狩猟、農業、工業という流れで、エネルギーの利用水準が高度化して人と自然との関係が激変するのが拡大期の共通の特徴です。そして拡大の動きがピークに達すると、定常点へと移行する。約2,500年前の農業文明の成熟期に仏教や儒教が誕生した歴史が示すように、定常化とは質の充足に向かうことであり、文化に力点が移っていく時代でもあります。その意味でも、この先の数十年というのは、かつてない大きな曲がり角といえますが、転換期になっていくだろうと思います。

**田中** 長い時間軸で考えると、いっそう興味深いですね。いま「質の充足」といわれましたが、科学技術の目的を突き詰めて考えていくと、人や国の豊かさとは何なのか、そのためには何が求められるのか。最終的には「豊国論」に行き着くと思います。人々の心の充実や、安心して心豊かに暮らせる社会、あるいは尊敬される社会。三菱総研の未来ビジョンの底流にあるのは、そうした「豊国論」なのです。

**広井** なるほど、「豊国論」ですか。そのキーワードの1つとしてあげられるのが、創造性ではないでしょうか。リチャード・フロリダというアメリカの経済学者が著書『クリエイティブ資本論』のなかで、これからは創造性に富んだ産業分野が社会を牽引し、地域やコミュニティが新たな重要性を帯びてくる、さらに貨幣に換算できないものの価値が増大していくと指摘しています。私もその考えには共鳴するところが多く、地域の創造性の要ともいうべ

き大学や研究機関、ひいてはそれらと社会とを結ぶ三菱総研のようなシンクタンクの役割と存在価値はより重要度を増していくだろうと思います。ただ1つ、あえて注文めいたことをいわせていただくとすれば、具体的な政策提言にまでもう一步踏み込んだアプローチを望みたいです。遅まきながら日本も政権交代が実現し、政策への関心が市民レベルで広まっていくような状況に変わりつつあるなか、独立性・中立性という三菱総研の強みを生かし、人や社会にもっとダイレクトに影響力を与える提案者の役割を担ってほしいと思います。

**田中** ご指摘のとおり、社会的プレゼンスはまだ不足しています。そこは反省点であり、課題だと思っています。社内的には地球環境対策やエネルギー問題、教育、農業等、広範なテーマに横断的に取り組んでいますし、先ほど触れた「未来社会提言委員会」でも現実的な施策につながるような研究や論議に重点を置いています。また、未来社会へのサジェスションとなるような出版活動も手がけはじめています。そうした動きをCSR活動にも包含的に取り込みながら、社会への発言力や提言力を高める体制づくりを整えているところです。

**広井** 期待しています。今回の対談を通じて、社会に即した研究姿勢や明確な未来社会像をはじめ、お世辞ではなく、三菱総研の度量の大きさを感じました。長年の蓄積を土台として、三菱総研ならではの知力と創造力を効果的に発揮していただきたいですね。

**田中** 大きな評価と期待の言葉を頂き恐縮です。独立性・中立性を保ちながら科学技術の研究をビジネスとして成立させている、私どものような総合シンクタンクは世界でもあまり例がありません。アカデリズムとの連携や社会的提言力の向上等、先生のご指摘を真摯に受け止めつつ、豊かな未来社会に向けた知的貢献を目指したいと決意を新たにしています。



## 三菱総研グループの経営理念

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



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



## 三菱総研グループのCSR経営・活動の基本方針

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



三菱総研グループは、多様な分野や手法の知的プロフェッショナルの集団であるとともに、従業員それぞれが「こういう未来社会を実現したい」「あるべき社会づくりに貢献したい」という夢や目標の実現に向けて知識創造活動を行っています。私たちは、こうした従業員の志を「MRIスピリット」と呼び、すべての活動の原点として大切にしています。このような特徴を生かして、社会・お客様のニーズ、社会・経済の潮流を踏まえながら、あるべき社会や組織の姿を描き、その実現に向けて、英知や情報、ソリューション等を提供することで、お客様や社会に対する責任を果たし、貢献します。従業員だけでなく、社外の専門家や企業等、多くのパートナーとの知的ネットワークを形成し、産学官民の共創によって優れた英知や情報、ソリューションを創造します。

⇒具体的な活動は、P8～19をご覧ください。

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

⇒具体的な活動は、P20～23をご覧ください。

三菱総研グループが企業活動を行い、企業グループとして存続するためには、さまざまなステークホルダーからの高い信頼が不可欠です。グループ内の仕組みや制度を適切に構築・運用し、社会、お客様、株主、ビジネス・パートナー、従業員等、当グループとかかわりのあるすべてのステークホルダーに対する責任を果たします。

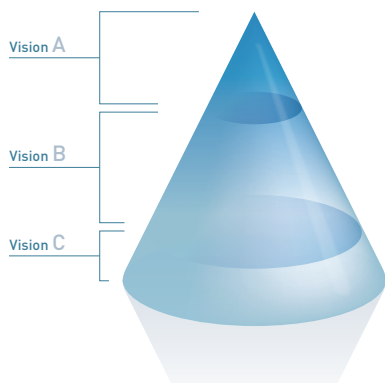
⇒具体的な活動は、P26～31をご覧ください。

## 知の提供による社会貢献

1

基本方針に示したとおり、三菱総研グループでは、あるべき未来社会の実現に向けて「知」を提供することを社会貢献の柱にしています。お客様からの受託プロジェクトおよび自発的な研究・提言活動により、お客様の期待に応えるとともに、あるべき未来社会の構想および実現に貢献します。

三菱総研グループは、  
あるべき社会像を考え、  
その実現に向けて  
取り組んでいます。



三菱総研グループでは、3つのあるべき社会像を想定し、その実現に向けた取り組みを行っています。3つの社会像は、ピラミッドの図が示すように Vision Aの背景には Vision Bがあり、さらに Vision Cが基盤となっているという関係にあります。



### Vision A：世界に貢献し、尊敬される社会

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

#### 〈実現のための課題〉

- ①地球環境問題の解決への参画・貢献
- ②貧困・疾病・紛争の解決、人権尊重・民主化の推進、平和構築・安全確保への貢献
- ③国際的な制度・組織の構築・運営への参画・貢献
- ④優れた日本の先進技術、経済社会制度の海外展開 等



### Vision B：多様な個性と創意により持続的発展を遂げる社会

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

#### 〈実現のための課題〉

- ①生涯を通した個人の知識・スキル・能力の向上
- ②企業・組織の経営の高度化・効率化・活性化
- ③効率的・効果的な行財政制度・地域経営
- ④科学技術の発展と社会への適用、情報・知識・英知の効率的・効果的なマネジメント
- ⑤利便性・効率性・安全性・安定性の高い社会基盤の構築・運用（交通、情報通信、電気・ガス 等）
- ⑥コミュニティ再生、ソーシャル・キャピタルの構築・充実 等

※ソーシャル・キャピタル：人と人との信頼感やつながりによって形成される人間関係の社会的基盤のこと。この基盤が充実した社会や組織は、より効率的に価値を生み出すことができると考えられている。



### Vision C：安心して心豊かに暮らせる社会

- 社会の誰もが安心して生涯を送り、家庭を築くことができ、困難な状況に直面しても必要な支援を受けられるような社会
- 身近な暮らしから安全保障に至るまで、生命や財産の安全が確保された社会
- こうした安心・安全な社会という基盤のうえで、人々の自由時間の活動が活発に行われ、歴史や文化、伝統が大切にされ、自然環境や生物多様性等が保全される等、豊かさを享受しながら暮らせる社会

#### 〈実現のための課題〉

- ①文化的な生活の保障（医療、福祉、介護、年金、生活保障、人権尊重、虐待やドメスティック・バイオレンス防止 等）
- ②安心な暮らしの確保（雇用、出産・育児、食 等）
- ③日常生活における安全性の向上（防災、防犯、事故対策、情報セキュリティ、パンデミック対策 等）
- ④社会全体の安全保障（資源・エネルギー、食料、リスク管理・危機管理、外交・国防 等）
- ⑤芸術・芸能・文化・スポーツ・娯楽・観光・交流活動の振興
- ⑥歴史的遺産、文化財、芸術・芸能、景観等の保護・継承
- ⑦自然環境や生物多様性、農山漁村の保全・再生 等





## Vision A

### 世界に貢献し、尊敬される社会

代表的なプロジェクトの紹介

世界に貢献し、世界から尊敬される国・社会の実現に向けた取り組みを、三菱総研グループは支援しています。地球環境等の問題解決のモデルを提示したり、国際的な制度等の構築・運営に貢献すること等を支援します。

#### Project 1

##### 「道路基盤地図情報」の流通および国際標準化提案に貢献

道路基盤地図情報の利活用に関する調査検討業務  
お客様：国土交通省

「道路基盤地図情報」は、高精度デジタル道路地図である。本業務では、世界最先端のITを利用してカーナビ、ITS（高度道路交通システム）を中心とするさまざまな利活用方策の具体化、およびわが国が主体となったITSに関する国際標準化活動を支援した。産学における幅広い人脈およびデジタル地図・ITS研究に関する経験を生かし、周辺技術動向を踏まえた現実的な利活用方策の具体化、研究開発の推進体制の提案を行い、「道路基盤地図情報」の流通および国際標準化提案に貢献した。

#### Project 2

##### アルゼンチンにおける温室効果ガス削減目標達成を推進

アルゼンチン国 CDM<sup>\*</sup> 植林推進のための技術強化プロジェクト  
お客様：独立行政法人国際協力機構（JICA）

アルゼンチンは、CDM植林を実施するための適地を多く有する。CDM植林は、地球温暖化の防止に資するとともに、地域社会の環境、経済にも役立つ。本業務では、パタゴニア地方におけるパイロットプロジェクトの実施、各種セミナーや研修の開催、近隣国有識者とのワークショップ開催等を通じ、アルゼンチン側関係者のCDM植林案件形成能力の開発、およびCDM植林事業実施のための体制整備を図った。

<sup>\*</sup>CDM：クリーン開発メカニズム。先進国が途上国において温室効果ガスを削減し、その削減分を自国の削減量に充てられる仕組み。

#### Project 3

##### アンゴラの戦後復興に向け将来的な円借款候補案件を発掘・形成

アンゴラ共和国「ポストコンフリクト支援のためのインフラ事業」に係わる発掘型案件形成調査  
お客様：独立行政法人国際協力機構（JICA）

アンゴラでは、2002年に停戦合意に係る覚書が署名され、独立以来27年にわたる内戦が事実上終了した。現在は国家再建のプロセスが進行しているが、依然として内戦時のインフラ破壊や残存地雷による被害等の影響が、経済成長や貧困削減の障壁となっている。アンゴラへの円借款の供与に関しては政府間で協議中であるが、本業務は、アンゴラの戦後復興に必要なインフラ整備の支援を検討するうえで将来的な円借款候補案件の発掘・形成を目的に、専修大学と共同企業体を結成し、現地政府関係者との協議、実地調査等を行った。

#### Project 4

##### 科学技術分野において日本ーアフリカ諸国間にwin-winの関係を構築

科学技術総合研究委託「アフリカ諸国との協力に関する調査」  
お客様：内閣府

日本はアフリカ諸国との間で、科学技術協力のあり方についての検討を行い、科学技術分野において日本ーアフリカ諸国間にwin-winの関係を構築することを目指している。この目的の実現に向け、本業務では、文献調査や在日大使館へのアンケート、日本国内の研究者へのインタビューをはじめ、日本初のアフリカ科学技術調査ミッションへ参加し、5カ国を訪問して視察や地域セミナーを通じた情報収集を行う等、アフリカ各国の科学技術に関する政策や動向について幅広く調査を行った。

#### Project 5

##### 気候変動等に対する途上国のコミュニティレベルでの対応方策を検討

気候変動と地域、コミュニティでの対応調査業務  
お客様：環境省

本業務では、気候変動を中心としたグローバルな環境課題に対する、途上国の地域・コミュニティレベルでの効果的な対応方策のあり方について調査、提言を行った。ソーシャル・キャピタル<sup>\*</sup>と伝統的知識の視点から、とくに気候変動による影響を最も強く受けるといわれる、低所得層のコミュニティに対する施策を重点的に検討した。なお、本業務は、国連大学との共同事業として実施したものである。

<sup>\*</sup>ソーシャル・キャピタル：P9参照

#### Project 6

##### 日本とASEAN各国の貿易促進を目指したマッチングシステムを開発

東南アジア特産品マッチングシステムの構築  
お客様：国際機関日本アセアンセンター

本業務では、日本とASEAN（東南アジア諸国連合）各国の貿易促進を目指したマッチングシステム「BuyASEAN.jp」を開発した。本システムは、各国の貿易振興機関がもつ特産品情報システムの情報を日本側で自動的に集約し、日本の企業向けに公開する仕組みである。日本企業が、東南アジアの特産品を輸入する際に効率的に商品や企業を検索できるとともに、東南アジアの輸出促進に大きく貢献することが期待される。システムの設計・開発を担当し、東南アジアで現地システムの導入支援・研修を行った。





## Vision B

### 多様な個性と創意により持続的発展を遂げる社会

代表的なプロジェクトの紹介

三菱総研グループは、多様な個人や企業・組織が、おのおのの特徴と創意を生かした共創により価値を創出し、生き生きと活動するとともに、全体として持続的な発展を遂げる社会の実現に向けて、プロジェクトに取り組んでいます。

#### Project 1

##### 理数教育の充実を図り科学技術の発展に貢献

スーパーサイエンスハイスクール意識調査  
お客様：独立行政法人科学技術振興機構

スーパーサイエンスハイスクール (SSH) は、科学技術の発展を目指し、理数教育の充実を図る取り組みとして文部科学省が行う事業である。本業務では、SSH事業に参加する高校 (102校) の生徒、教員、保護者等の関係者を対象にアンケート調査を実施し、事業実施の効果について検討した。とくに関係者の意識の変化に焦点を当て、教育課程等の改善に資する実証的資料を得るとともに、将来の国際的な科学技術系人材の育成や高校・大学接続の観点から事業効果を検証した。

#### Project 2

##### 持続可能な土地利用に向けた評価手法を開発

持続可能な土地利用の実現に向けた土地利用手法のあり方に関する調査研究  
お客様：国土交通省

高齢化や担い手不足により管理が困難になったことで地域の景観や環境への悪影響が懸念される農地等を、地域住民やNPO、都市住民や学生のボランティア、企業のCSR等多様な主体の協働と創意により、積極的に保全・活用する取り組みが進められている。本業務では、そうした取り組みの先進事例を選定し、ケーススタディを行うことにより、取り組みの具体的な効果を把握した。さらに、土地問題の解決に貢献する持続可能な土地利用の視点から、個々の取り組みを総合的に評価する手法を提案した。

#### Project 3

##### 活力ある東京の実現に向けた体系的な人材育成の指針づくり

東京版スキルスタンダード・ガイドライン作成  
お客様：東京都

産業界のニーズに合った人材を創出し、キャリアアップを戦略的に推進していくためには、客観的指標に基づいて体系的に人材育成を行っていく必要がある。東京都では、東京ならではの業界を中心に主に中小企業において、業種や職種ごとに必要とされるスキル・知識項目と、そのレベルについての共通基準 (スキルスタンダード) を作成しようとしている。本業務では、国内外のスキルスタンダードの先行事例を調査し、今後の各業界でのスキルスタンダード作成にあたっての基本要件をガイドラインとして取りまとめた。

#### Project 4

##### 「人の心」に着目した企業・組織のモチベーション向上を支援

モチベーション・マネジメント  
お客様：某社

モチベーション・マネジメントとは、「人の心」を元気づけ、ひいては組織や企業を元気づける活動である。本業務では、「人」を大切に成長させることを目指す企業・組織のモチベーション向上を支援した。お客様企業の全社員のモチベーション診断を行って、「モチベーション職場診断レポート」(健康診断書) と「ベストプラクティスレポート」(処方箋) というマネージャーが具体的に処方できる取り組み事例集を作成した。さらに、「相談会や話し合い型研修」(問診) を開いてカウンセリングを行い、職場の健康状態の向上を図った。

#### Project 5

##### 情報提供サービスの基盤を整備し特別区の行政運営等を支援

特別区行政情報システムサービス  
お客様：財団法人特別区協議会

特別区行政情報システムサービスは、東京23特別区の行政運営にかかわる諸資料の検索、および各種の社会経済統計データの検索・収集を容易にすることで、自治体職員の政策立案、学術研究者や住民等の創造的活動を支援している。このサービスの特徴は、対象自治体、年次や項目等を取捨選択することで、利用者が必要な情報を抽出できることである。三菱総合研究所は、企画段階から本業務にかかわり、基幹となるシステムを開発・提供し、20年にわたって運用・保守を担当する等、その基盤を担っている。

#### Project 6

##### 10年後も運用し続ける「10年インフラ」を構築

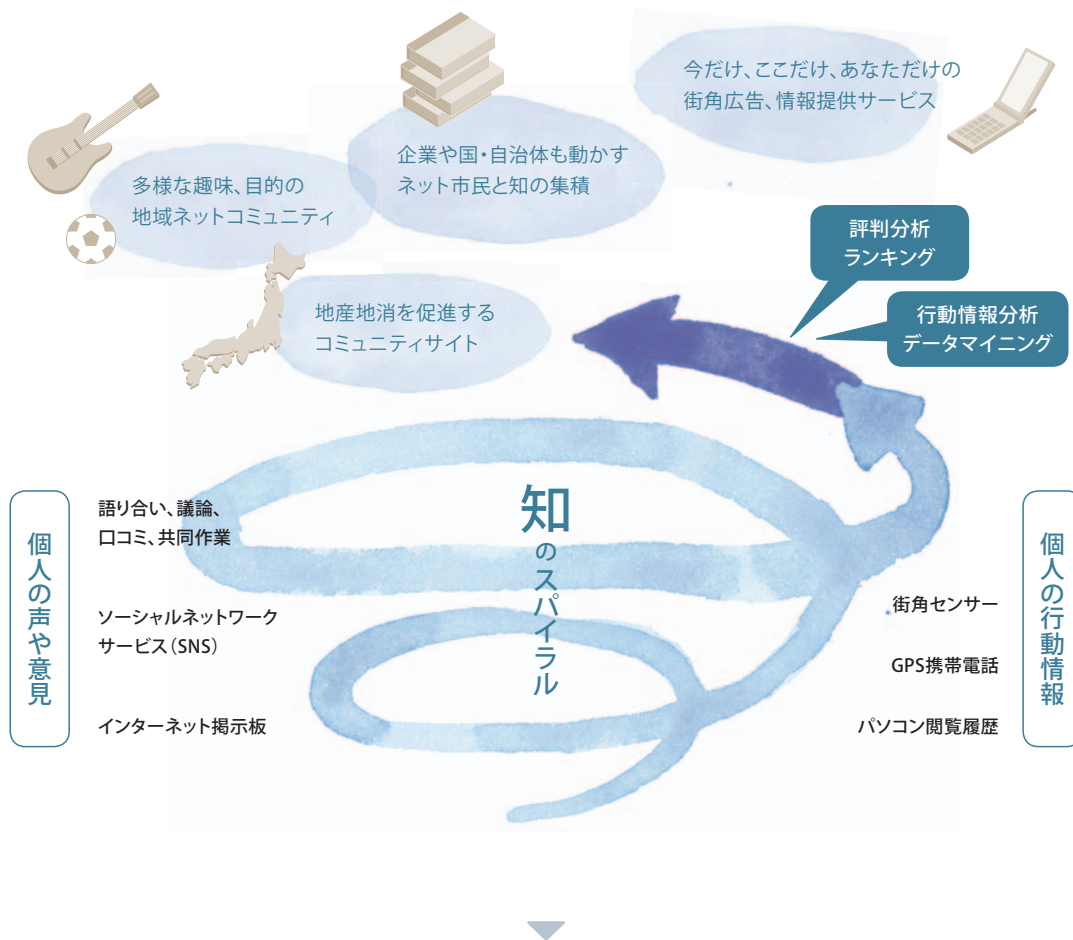
サーバー統合プロジェクト  
お客様：某社

お客様企業では、1998年よりWindowsサーバーをベースにしながらか、分散する方向でシステムの拡充を進めた。その結果、サーバー数は増加の一途をたどり、それにかかる固定費や更新時のシステム移行作業のコストが問題視されるようになった。本業務は、これらの課題を解消すべく、ソフトウェアを用いてサーバー統合を実施するものである。137台のサーバーを12台に集約するとともに、現在のシステムを10年後もそのまま運用し続けることができる「10年インフラ」の構築を実現した。



## 2009トピック：知のスパイラルによる新たなビジネス・社会・文化の創造

IT社会の進展により、個人の存在が大きき力もちはじめています。個人の声や知恵は掲示板サイト等を通して影響力を高め、移動経路や購買履歴等個人の行動情報も携帯電話等に蓄積されることで、その価値が高まっています。こうした流れが加速して、個人の知がスパイラル状に絡み合い、新たなビジネス・社会・文化が創造される次世代のIT社会が期待されるなかで、三菱総研グループは価値あるプロジェクトを数多く手がけました。



## 上記トピックを具現化した2009プロジェクト事例

個人の行動情報を  
情報サービスへ活用促進

情報大航海プロジェクト  
お客様：株式会社日立コンサルティング(経済産業省)

個人の行動履歴情報を収集・統合・分析することにより、個人向け情報サービスへの応用が可能な共通基盤システムの開発を行った。具体的な実証事例として、スポーツジム会員を想定した毎日の食事や運動に関するデータを収集分析して、一人ひとりそれぞれに健康アドバイスを行うサービスの可能性について検討を行った。

地域サイトの運営改善により  
地域活性化を促進

官民協働による地域ポータルサイトの運営に関する調査研究業務  
お客様：財団法人地方自治情報センター

地域活性化の方策として、行政と地域の住民や企業等の民間が一体となってかわり、SNS(ソーシャルネットワークサービス)やブログ等ICT(情報通信技術)も活用した「地域サイト」による情報の発信・交流が期待される。全国の地域サイトの実態を把握するとともに、その運営上の工夫・ヒントを検討した。

消費者主導コンテンツの  
普及要因を検討

ユーザー生成型コンテンツの現状に関する調査  
お客様：総務省

ブログやSNS等消費者が作り手となるメディアや、ユーザー自身が積極的に投稿する画像・動画等の共有サービスであるユーザー生成型コンテンツ(UGC)について、その普及やアクセス数の相違がどのような要因で生じるかを探った。また、UGC事業者の現状について把握した。



## Vision C

### 安心して心豊かに暮らせる社会

代表的なプロジェクトの紹介

三菱総研グループは、誰もが安心して生涯を送り、家庭を築き、困難に直面しても必要な支援を受けられる、また、身近な暮らしから安全保障に至るまで、生命や財産の安全が確保される社会の実現に向けて、プロジェクトに取り組んでいます。

#### Project 1

##### 食品健康被害による社会的反応の予測手法を開発

「食品健康被害に伴う社会的過剰反応、予測手法の確立等に係る研究」支援業務  
お客様：公立大学法人奈良県立医科大学

食品の健康被害リスクのなかには、BSE(牛海綿状脳症)のように、科学的な評価結果からは想像できない大規模な社会的反応を招き、社会・経済に甚大な被害をもたらすものがある。本業務は、このような社会的な反応の発生状況のモニタリングやその予測手法の開発に取り組むものである。具体的には、食品の健康被害リスクに関する報道量や消費者意識の変化について調査・分析を行い、リスクに対する社会的な反応の予測手法の開発に取り組むとともに、これらの成果を社会に還元すべく研究成果の出版等を支援した。

#### Project 2

##### 住民の災害時イマジネーション対応能力の向上に貢献

千葉県地震被害減災対策調査業務委託  
お客様：千葉県

南関東地域では今後30年間にマグニチュード7程度の地震が発生する確率が70%程度と公表されているが、千葉県民の防災意識は高いものとはいえない。まずは、自分の住んでいる地域が安全なのか危険なのか、危険であればどのような対策を進めればよいのか、住民目線で詳細な情報を提供することが重要である。本業務では、斬新なパンフレット、視覚に訴える啓発用映像・ホームページ等を作成し、災害時イマジネーション対応能力の向上に貢献した。

#### Project 3

##### 情報システムの信頼性向上に向けたガイドラインを作成

情報システムの信頼性向上ガイドラインの作成  
お客様：経済産業省

1つのシステム障害が、国民生活や産業活動に対し広範囲に影響を与える事例が増えている。このような状況に対応し、経済産業省は、「情報システムの信頼性向上に関するガイドライン」を公開して、情報システムに係る人々に情報システムの信頼性向上を促している。本業務では、信頼性向上の取り組み状況についてアンケート・ヒアリングを行い、ガイドラインの原案・改定案の取りまとめ作業を行うとともに、有識者意見やパブリックコメントを反映した有用性の高いガイドラインの作成に貢献した。

#### Project 4

##### 新型インフルエンザに対する事業者の業務継続マネジメントを支援

新型インフルエンザ対策行動計画(パンデミックBCP)策定  
お客様：某社

2009年、新型インフルエンザは、世界の喫緊の課題となった。三菱総合研究所は、数年前から感染症に対する企業の事業継続マネジメントの計画策定支援を行ってきた。相互依存性の高い現代社会では1企業の業務の停止が社会的に多大な影響を与えることから、それぞれの主体が堅牢に機能することの意義は大きい。とくに新型インフルエンザ対策は、中長期的な対応が求められ、不確実な部分が多い。本業務では、行動の選択肢を準備し、実際の流行状況に対応した柔軟な運用体制を取り入れ、さらに検証訓練の支援を行った。

#### Project 5

##### 「地域のライフライン」の維持に向けたコンサルティング

次世代システム構築プロジェクト  
お客様：某社

食品スーパーマーケットチェーンであるお客様企業では、さらなるコスト削減を追求する一方、社員のモチベーションを維持したうえでの持続的成長を求めている。このようななかで、多様な雇用形態に対応した誰でも業務ができる仕組みや、食材の品質や安全性の確保を容易にする仕組みの確立が課題となっていた。本業務では、経営・業務・情報システムの面から課題を洗い出し、次世代の業務とシステムの青写真を策定する等、お客様の使命である「地域のライフライン」の維持に向けたコンサルティングを実施した。

#### Project 6

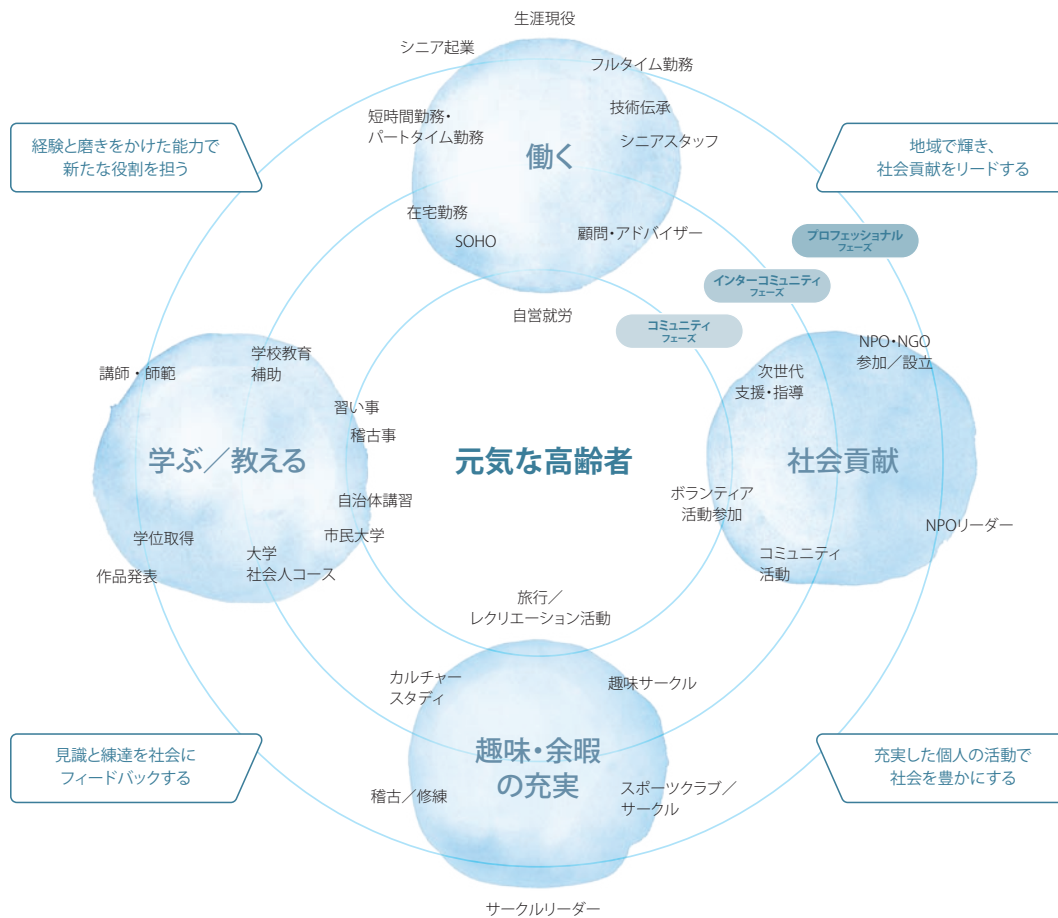
##### 金融業務を利用した犯罪の防止に向けたシステムを整備

マネー・ローンダリング防止システム構築支援  
お客様：某社

お客様企業では、グローバルな総合金融グループの一員として、金融商品や金融サービスを利用した犯罪の防止を、経営の重要課題の1つと認識している。犯罪によって得られたお金の出所を隠蔽するマネー・ローンダリング等の防止に関しても、さまざまな策を講じてきた。本業務では、お客様企業における管理態勢のさらなる高度化を図り、取引モニタリングシステムの導入を支援した。態勢構築、実際のシステムの開発および運用支援までを実施した。

## 2009トピック：豊かに広がる元気高齢者の活動領域

元気な高齢者はすでに、経験と磨きをかけた能力で新たな役割を担い、豊富な社会経験を生かして、さまざまな分野で活動をリードしています。地域の活動をさらに広汎な領域へつなげる役割も担います。学ぶ・教える等の分野でも、見識と練達を社会にフィードバックします。そして、これからも充実した個人の活動で社会を豊かにするのが元気な高齢者です。今期、三菱総研グループは、そのような高齢者の活動領域を支援するプロジェクトを推し進めました。



## 上記トピックを具現化した2009プロジェクト事例

## 70歳まで働ける企業づくりを支援

「70歳まで働ける企業」創出事業のフォローアップ事業  
お客様：厚生労働省

「70歳まで働ける企業」創出事業は、65歳以上の高齢者が幅広い分野の企業でさまざまな形で働くことを狙いとしている。本業務では、先行例の情報を収集・分析し、これから創出事業に取り組む事業主団体や企業に向けた実施支援マニュアルを作成した。

## 高齢者専用賃貸住宅の実態を把握・分析

高齢者専用賃貸住宅における介護サービス利用の実態調査  
お客様：財団法人高齢者住宅財団

高齢者専用賃貸住宅において、食事や介護、見守りサービス等がどのように提供されるかは、入居者の関心が最も高い事項である。本業務では、高齢者の「早めの住み替え先」として社会的に期待が高い高齢者専用賃貸住宅の入居者像を把握するとともに、介護サービスの利用実態を分析した。

## これからの介護予防のあり方を提案

介護予防事業のあり方に関する調査  
お客様：財団法人日本公衆衛生協会

高齢になっても元気に暮らすためには、適度な運動や栄養摂取等、介護が必要な状態にならないための介護予防の取り組みが重要である。本業務では、全国の市区町村における介護予防事業の取り組み状況や課題等を調査し、今後のより効果的な介護予防事業のあり方について提案を行った。



## 未来社会提言活動

### 1. 活動趣旨

三菱総合研究所では2008年11月に社長を委員長とした未来社会提言委員会を設置し、シンクタンクとしての社会貢献活動の一環として、わが国の豊かな国づくり・未来社会ビジョン等長期的視点での提言発信活動をスタートしました。わが国の総人口は2005年をピークにすでに減少に転じ、2050年には9,500万人、65歳以上の高齢人口率が40%と予測されています。右肩上がりの成長経済モデルから成熟型の経済モデルへの構造転換が必要な時期が到来しました。成長経済モデルにおいては、産業界は市場拡大、政府は社会インフラ整備、国民は勤労と、それぞれが各持ち場の目標に向かって頑張れば、プラスの相乗効果を生み、総体として国民の経済的生活水準を向上させることができました。しかし、成熟した経済においては、個別目標最適化ではなく、限られた資源をどう配分するかという全体最適化が経済維持の重要ファクターとなります。2050年には世界の人口は90億人に達し、経済規模もBRICs（ブラジル、ロシア、インド、中国）を中心とする新興国の市場発展により2~3倍になると考えられ、食糧・水・鉱物資源枯渇・環境汚染・温暖化等、人類にとって地球はますます小さな有限の存在となります。わが国は膨張する世界経済とのつながりを深めるなかで、世界最先端の高齢化社会として成熟型の経済モデルにおける持続可能な国家運営の道を模索しなければなりません。現在の延長線上で社会を設計するのではなく、望ましい未来社会像を示し、それに向かうべき方策を描くバックキャストिंग的思考で社会の全体最適化を図る発想転換が必要となります。2050年には、現在の取り組みが、新しい経済モデルへの国家運営のターニングポイントになったと振り返る日が来るかもしれません。三菱総合研究所は未来社会提言活動を通じて、シンクタンクの社会的使命と考える「よりよい未来社会の実現」に貢献したいと考えています。

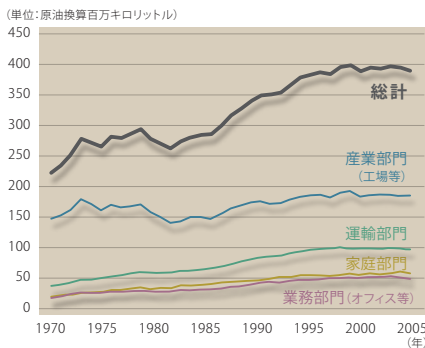


図1 わが国のエネルギー消費推移

資料：経済産業省・財団法人日本エネルギー経済研究所計量分析ユニット(EDMC)「総合エネルギー統計」、EDMC推計をもとに三菱総合研究所作成

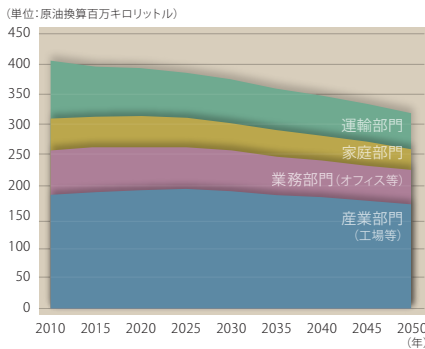


図2 部門別エネルギー消費

資料：三菱総合研究所推計

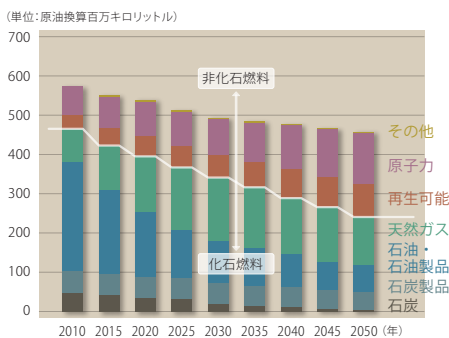


図3 エネルギー供給源

資料：三菱総合研究所推計

### 2. 提言『2050年エネルギー環境ビジョン』について

提言活動の第一弾として、地球温暖化問題に対するわが国の長期ビジョンである『2050年エネルギー環境ビジョン』を作成しました。以下、提言内容を簡単に紹介します。1990年から2007年までに、わが国のGDPは1.25倍になりました。その間エネルギー消費量は、産業部門は省エネ努力により+6%でした。一方、家庭部門が+29%、業務部門が+22%、運輸部門が+17%と増加し、温室効果ガス排出量は+8%増加しました。このように経済が発展して社会が豊かになればエネルギー消費は増えますが、果たして2050年にCO<sub>2</sub>排出量を60%削減した日本社会が実現可能であるのか、また、その際に国全体としてのエネルギーシステムコストを最小化するベストミックス対策はどうあるべきか、この命題に対して三菱総合研究所ではMARKAL-JAPAN-MRIというエネルギーモデルを使って、さまざまな想定ケースについて試算を行いました。標準ケース試算では、2050年までに以下のような総額109兆円のエネルギー環境対策投資を行うことにより、生活レベルを下げることなくCO<sub>2</sub>排出量60%削減が可能であることがわかりました。

#### CO<sub>2</sub>排出量60%削減に必要な環境対策投資

- ◇家庭部門：太陽光パネル(80GW導入、住宅約2軒に1軒)・高断熱住宅・高効率給湯器・省エネ家電・電化促進
- ◇業務部門：高断熱建築・電化促進
- ◇産業部門：ボイラーの天然ガス化
- ◇運輸部門：ハイブリッド車(2030年に90%普及)・電気自動車(2050年に80%普及)
- ◇発電部門：原子力の現建設計画の実現+大型炉への建て替え・風力発電(約20,000基・25GW導入、2008年度実績1,500基・1.8GWの約13倍)・CCS(CO<sub>2</sub>回収・貯留<sup>※</sup>)

※二酸化炭素の貯留：火力発電所や製鉄所等から大量に排出された、あるいは放出される直前の二酸化炭素を液化し、海洋や地中に埋め てしまうこと、また、その技術。

図4、5のように2050年には家庭生活での省エネが進み、エネルギー消費は2分の1、CO<sub>2</sub>排出量は5分の1に削減されます。そのためには、省エネ家電・高断熱住宅・オール電化住宅・太陽光パネル設置・ハイブリッド/電気自動車の普及が必要となります。また、あらゆる分野での電化促進と並行して、発電部門では太陽光・風力・バイオマスといった再生可能エネルギーの大規模導入とともに、原子力発電比率を現行の28%から42%まで高める、石油からLNG(液化天然ガス)発電への転換を図る必要があることがわかりました。その実現のためには、カギとなる太陽光パネル・電気自動車等の普及のために公的補助金を投入して国内の安定市場を形成し、国内メーカーの技術開発を加速し、低価格化を早期に実現することで、自立した内需産業化と、世界市場での競争優位の確立が重要となります。わが国は世界に先駆けて、エネルギーシステムの革新を図り、省エネ技術で世界市場を牽引することで、図6に示すように2050年に1人当たりGDPは1.7倍、CO<sub>2</sub>排出量は3分の1という前人未踏の低炭素社会を実現することができます。

### 3. シンポジウムならびにその後の反響

2009年5月25日、大手町の日経カンファレンスルームにて第1回未来社会提言シンポジウムを開催しました。民間企業を中心に144人の参加をいただき、理事長の小宮山による基調講演「課題先進国ニッポン ― エネルギー環境問題解決の糸口」に続き、提言『2050年エネルギー環境ビジョン』を発表しました。シンポジウム以降、当提言に関して多くの民間企業ならびに官公庁の方々と議論を行いました。微力ながら皆様の今後の検討材料を提供することができたのではないかと思います。三菱総合研究所ホームページでのシンポジウム関連ページのアクセスも多く、多くの方々の関心をいただきました。国においても温暖化ガス排出量対90年比-25%という中期目標設定に向け大きな政策転換がスタートしますが、この高いハードルをどうやって実現していくべきか、三菱総合研究所は今後も積極的な発信活動を行っていきたくと考えています。

提言内容は三菱総合研究所ホームページ(下記URL)よりご覧いただけます。

[http://www.mri.co.jp/NEWS/teigen/2009812\\_1403.html](http://www.mri.co.jp/NEWS/teigen/2009812_1403.html)

### 4. 今後の活動予定

未来社会提言委員会では現在、エネルギー問題に続き、食料問題と少子高齢化問題をわが国の長期的重要課題であると考えています。農業従事者の約6割が65歳以上、若者の就農者数が伸びない現状を放置すれば、食料自給率の40%からのさらなる低下は避けられません。これは国民全体の食料の安定供給にかかわる重大な問題です。また、2050年に65歳以上人口比率40%という高齢化社会の到来を見据えた、抜本的な改革が待たなしの課題です。当委員会ではこれら2テーマについて長期的視点より提言の検討を始めました。来年(2010年)中には成果を発表させていただきますので、ご期待ください。

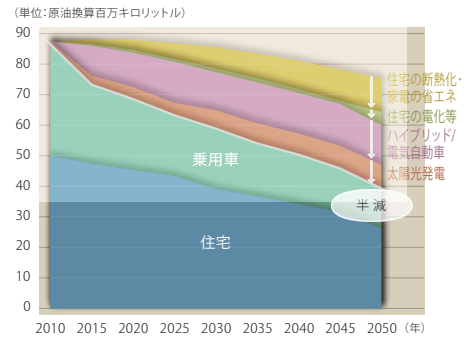


図4 家庭でのエネルギー消費  
資料：三菱総合研究所推計

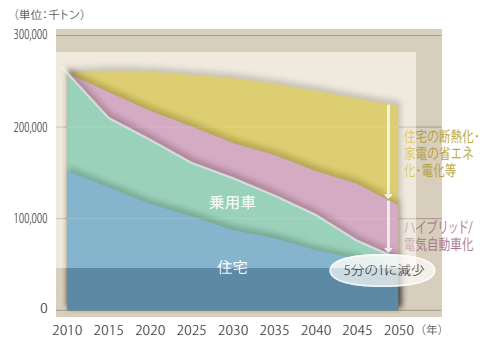


図5 家庭でのCO<sub>2</sub>排出量  
資料：三菱総合研究所推計

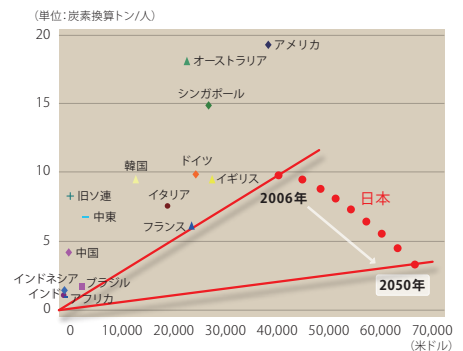
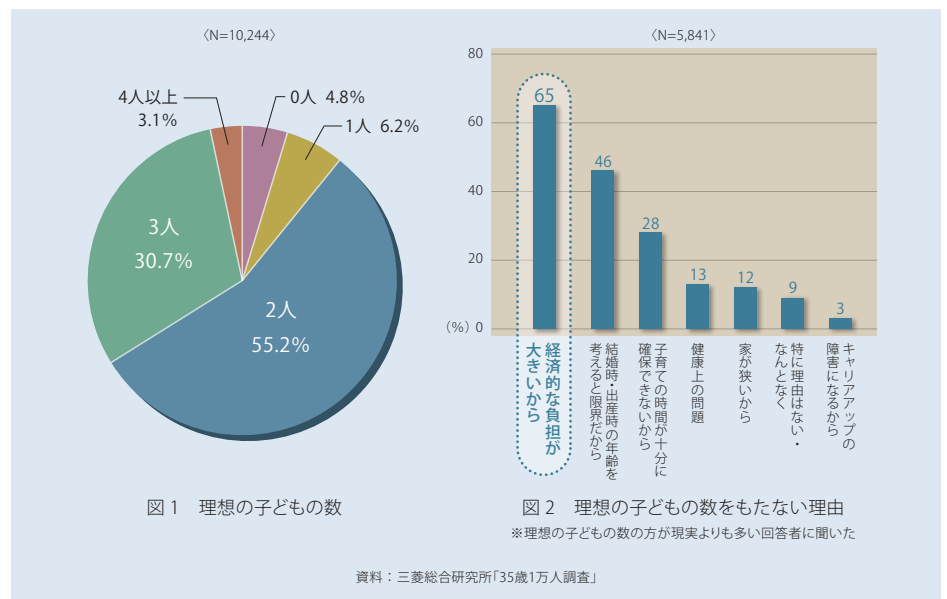


図6 1人当たりGDPとCO<sub>2</sub>排出量の各国比較  
資料：EDMC「エネルギー・経済統計要覧」データに三菱総合研究所推計値を重ねて作成

## 情報発信活動

### NHKスペシャル「35歳」を救え あすの日本 未来からの提言」

2009年5月6日放送のNHKスペシャル「35歳」を救え あすの日本 未来からの提言」は、三菱総合研究所とNHKが共同で行った研究の成果に基づいて制作されました。35歳世代は、人口の割合が大きく、また、年代的にも今後日本の企業・経済・産業・社会の担い手の中核となりつつあります。本スペシャルでは、この世代がかかえる課題や今後必要な施策をアンケートやシミュレーション分析に基づいて提示しました。この「35歳」を救え あすの日本 未来からの提言」は、番組放映後も三菱総合研究所ホームページで情報発信を行うとともに、テレビ・雑誌等の取材を受けました。さらに11月には、NHKとの共同で書籍として出版しました。



### コラム

研究員の専門分野や関心領域について、最新動向やあるべき方向性をコラムという形でインターネット上で発信しています。

#### Thinking TODAY

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

さまざまな分野の最新動向を、客観的な分析と豊富な経験に基づいて読み解き、将来に向けたビジョンを提示するとともに、シンクタンク流の視点でコメントします。

#### 流行解析

<http://www.mri.co.jp/NEWS/kaiseki/index.html>

カルチャー、エンターテインメントを中心に世の中の流行現象を、研究員の専門分野の知見を通して分析します。各テーマの意外な一面や魅力を明らかにします。

#### 週刊 Take IT Easy

<http://easy.mri.co.jp/>

若手研究員らが独自の視点で、インターネット、ソフトウェア、ケータイ等の最新ITトレンドを分析します。



## 出版

研究員の研究成果等を、出版・発行を通して情報発信しています。今期は、研究成果に基づく研究論文集である「所報」、新時代の地域づくり・国づくりを考える情報誌「自治体チャンネル」を従来に引き続き発行しました。さらに、社会意識の高い市民層を対象にした総合未来読本『フロネシス』の10月創刊に向け、準備を進めました。その他、書籍では『戦略的農業経営 ― 衰退脱却へのビジネスモデル改革』『手にとるように経済がわかる本』『技術ブランド戦略 ― コアテクノロジーの分析・選択・展開・管理』等を上梓しました。

## 講演・寄稿等

このほか、三菱総合研究所では、講演、新聞・雑誌等への寄稿、テレビ・ラジオ出演、プレスリリース等、さまざまなメディアや活動を通して情報発信を行っています。

### ■講演・寄稿等の実施状況

講演	482件
新聞・雑誌等への寄稿	266件
テレビ・ラジオ出演	24件
プレスリリース	60件

## 各種委員

研究員が、国際的な委員会や学会、国・自治体・財界等の各種委員会等に委員として参画して、社会における知的活動に参画・貢献しています。

### ■委員就任の状況

学会における委員就任	18件
その他の委員会等における委員就任	206件



野口 和彦  
三菱総合研究所  
研究理事

### ISOリスクマネジメント規格 (ISO31000) 国際WG日本代表委員としての活動

ISOのリスクマネジメント規格 (ISO31000) とその用語規格 (ISO GUIDE73) は、2009年に成立しました。野口研究理事は、この規格の検討が始まった2005年から日本代表委員として国際WGに参加し、国内委員会主査も務めました。また、ISO規格をJIS規格にするためのWGの主査にも就任し、同時にISOで検討中のセキュリティ規格や規格の整合化等の日本委員会のメンバーの一人として、現在も活動しています。この一連のISOリスクマネジメント規格 (ISO31000) の検討にかかわる国際WGでの日本代表委員としての活動は、三菱総合研究所が知の貢献を世界に向けて発揮した例の1つといえます。

### ISOリスクマネジメント規格 (ISO31000) 検討の国際WGの開催状況

第1回会議 (2005年 9月/東京)	規格策定の方針決定
第2回会議 (2006年 2月/シドニー)	ガイド73:2002の改正を決定
第3回会議 (2006年 9月/ウィーン)	規格の基本構成を決定
第4回会議 (2007年 4月/オタワ)	委員会原案の策定
第5回会議 (2007年12月/三亜)	規格原案の検討
第6回会議 (2008年11月/シンガポール)	最終規格原案の策定



総合未来読本『フロネシス』



『戦略的農業経営  
― 衰退脱却へのビジネスモデル改革』



『手にとるように経済がわかる本』



『技術ブランド戦略  
― コアテクノロジーの分析・選択・展開・管理』

## 人材育成に対する社会貢献

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

2

## 高校生のための未来共創塾

### [未来共創塾とは？]

三菱総合研究所では、“知による社会貢献活動”の1つとして「高校生のための未来共創塾」(以下、未来共創塾)を2008年から開催しています。

未来共創塾は、次代を担う高校生が夢のある未来社会を描くためのお手伝いをしたいとの発想から生まれました。シンクタンクらしいお手伝いとは何か？—それは生徒と研究員とが議論する場を用意することではないか。生徒自らが積極的に考え、発言することが、“未来を考える”ための最良のスタイルと考えました。したがって、未来共創塾では生徒に対して研究員が一方向的に話す通常のセミナー形式は最小限にとどめ、少人数のグループ・ディスカッションを軸に、生徒が聞く・読む・書く・まとめる・発表するというスタイルが進められます。

テーマは、事前に生徒や教員から関心のある社会問題等を伺い、そのご要望に対して三菱総合研究所がどのようなスタンスで対応できるかを調整したうえで決定しています。

未来共創塾の実施形式	
通常のセミナー形式	研究員による講演(最新動向の解説)、質疑応答。
少人数対話型セミナー形式	参加者を少人数(10人程度)のグループに分け、グループ単位で研究員の講演(最新動向の解説)と質疑応答、意見交換を並行して実施。
ワークショップ形式	参加者を少人数(10人程度)のグループに分け、研究員による解説(オリエンテーション)後、研究員がコーディネーターとなって演習、結果を発表し、グループ間でディスカッション。



セミナー形式



少人数対話型セミナー形式



ワークショップ形式

### [開催実績]

2009年9月期は、6校合わせて387人の生徒が参加しました。

共立女子中学高等学校では、高校生だけでなく進路指導が始まる中学3年生も対象にしたい、生徒が興味をもっているテーマはできるだけ取り上げたい、というご要望を踏まえ、1日1テーマで4日連続開催のプログラムを企画・実施しました。夏休みにもかかわらず延べ147人の生徒が参加、4日間通して参加した生徒も少なくなく、同校生徒の意欲の高さがうかがえました。テーマの1つである「医療・介護を考える」では、高齢者の体の不自由さを生徒に知ってもらうために高齢者擬似体験グッズを体に身に付け、机上のディスカッションだけではなく、実体験をもとにした問題解決のための意見交換や未来展望が行われました。

また、今期で2回目の開催となった福島県立相馬高等学校の未来共創塾では、テーマの「サイエンスとしての経済・経営」について生徒が事前に自主研究を行い、その成果を発表しました。これに対し、研究員からは論理の展開や結論の導き方、結論そのものの妥当性の確認について直接、指導や評価が行われ、非常にいい経験になったと好評でした。

2009年9月期の未来共創塾 開催状況		
学校名(対象)	開催日	テーマ
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)	2009.6.19	環境問題と3R (Reduce, Reuse, Recycle)
共立女子中学高等学校 (中高一貫高/中学3年生～高校3年生)	2009.7.27	環境・エネルギーを考える
	2009.7.28	食を考える
	2009.7.29	経営・マーケティングを考える
	2009.7.30	医療・介護を考える
広島学院高等学校 (1年生)	2009.8.5	これからの低炭素社会づくり/高齢者社会における医療・介護/ 企業におけるマーケティング戦略/持続可能性のある都市交通
群馬県立高崎高等学校 (2年生)	2009.9.9	豊かさを測る/防災シミュレーション/交通需要予測
福島県立相馬高等学校 (2年生)	2009.9.30	サイエンスとしての経済・経営～消費者行動と商品開発
徳島県立脇町高等学校 (2年生)	2009.9.30	環境問題および資源・エネルギー制約への具体的対策

### [関係者の声]

生徒と引率教員の方々の声をご紹介します。どなたも、日ごろの授業にはない経験ができたと好評でした。また、講師として参加した研究員からも、新しい発想や目線が得られて大いに参考になったとの意見が寄せられています。

#### 〈生徒さんからの声〉

●今までは環境問題といっても具体的なことやどんな対策があるかわからなかったのですが、今回未来共創塾に参加して、今まで疑問に思っていたことが解決して、興味がわきました。●学校では「自分の意見を言う」ということはほとんどないので、そういう機会があり、とてもうれしく思います。私は普段の生活でも意見を言っても、その後まわりの人の意見に動かされてしまうので、いい経験になったとともに、また参加したいと思いました。●環境に関連した進路を考えているので、環境問題の知識を得られてよかったです。●今後もこのようなセミナーがあったら参加したいと思います。●講義の内容が初めに思っていた以上に深く、今日だけで知識が増えたと思う。ドラえもん、サツキとメイの社会の比較はとてもよかったです。とても楽しかったです。ありがとうございました。●また来年もやってほしいです。●ある分野に興味をもち、将来を考える機会をくれたので、この未来共創塾に参加して本当によかったです。グループワークも楽しかったです。ぜひこれからも続けてほしいです。●今、そして将来私たちが何をすべきかがよくわかった。違う人の意見も聞けてよかったです。●貴重なお話をたくさん聞くことができ、本当に有意義な時間を過ごすことができました。今回のお話を参考にし、今後の進路決定に役立てたいと思っています。

#### 〈引率された教員の方々からの声〉

●このような場をご提案いただき、大変感謝している。参加した生徒の目の輝きは、学校で見るとは違っている。生徒にもわれわれにも大きな刺激になった。  
●女性の研究員が活躍している姿を見て、生徒(女子高)へ大きな刺激になった。

●皆様の丁寧なご説明や適切なご指導ご助言により、内容の濃い、充実した時間となりました。生徒たちは視野を広げることができ、進路を考えるうえで大変参考になったとの感想で、今後の高校生活をより有意義に過ごせるものと確信しています。

#### 〈講師となった研究員の声〉

●今回最も強く印象に残ったのは、真剣に意見を述べ合う、生き生きとした生徒さんたちの姿です。これからの社会を担う子どもたちに、シンクタンクの知見を提供し、共に学び考える機会を提供することが、私たちに期待されるCSR活動の1つであるとともに、シンクタンクという存在の本質であることにあらためて気づかされました。

(三菱総合研究所 環境・エネルギー研究本部 寺澤千尋研究員)

●高校生には少し難易度の高い本を課題図書に指定しましたが、参加者全員がしっかりと読んできており、また、講義が終わってから本質をついた質問や議論が出てくる等、向学心の高さがとても印象的でした。社会で何が起きているかを正確に伝え、問題意識を育成する責任がわれわれにあることを、あらためて自覚する貴重な機会となりました。

(三菱総合研究所 経営コンサルティング本部 野呂義久主席研究員)

### [今後の展開]

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



## 大学教育等への協力

各大学からの連携要望に応える形で連携協定を結び、社員を客員教授として派遣しています。また、連携大学以外にも数多くの大学で社員が講義を担当し、大学教育に貢献しています。

### ■連携大学院等 (連携開始年順)

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

### ■非常勤講師 (「全国学校総覧」掲載順)

埼玉大学／東京大学／東京大学大学院／東京工業大学／  
東京工業大学大学院／お茶の水女子大学／東京農工大学／  
名古屋大学大学院／京都工芸繊維大学／島根大学／宮崎大学／  
北陸先端科学技術大学院大学／青森公立大学／筑波学院大学／  
学習院大学／慶応義塾大学／聖路加看護大学／中央大学／  
中央大学大学院／東京農業大学／東邦大学／東洋大学／  
二松学舎大学大学院／日本大学大学院／法政大学／東京都市大学／  
明治学院大学／早稲田大学／産業医科大学

## インターンシップ

連携協定を結んだ大学をはじめとする多くの大学から、インターンシップを毎年二十数人受け入れて、社員の指導のもと、実際の調査研究プロジェクトを通じた生きた研修を行っています。



### インターンシップ生感想

#### 沢辺 満智子 さん

一橋大学大学院 社会学研究科  
地球社会研究専攻 修士課程1年

今回私が参加したインターンシップのテーマは、バイオ燃料導入にかかわる持続可能性の基準策定の際に生物多様性をいかに配慮していくべきか、その政策提言を行うというものでした。大学院では日本の畜糸業について文化人類学というアプローチから研究をしていますが、政策を作る側というよりはむしろ政策の影響が反映される現場を調査しているといえます。今回は“政策を作る”現場を体験させていただきました。それはダイナミックかつ複雑に動く現代社会のなかで、多様な立場の声を耳を傾けながらも最終的に1つの政策にしなければならぬ責任ある仕事であって、その難しさを間近に感じました。政策を考えるには、広い視野をもち、多面的な視点から考える姿勢が必要と痛感しました。この貴重な経験を忘れず、私個人の研究も実社会とのつながりをつねに意識し、緊張感を保ちながら進めていきたいと思います。

## 早稲田大学寄附講座「現代社会論」

早稲田大学スポーツ科学部と連携し、同部において学部生向けに「現代社会論」という寄附講座を開講しています。2009年度は、毎回異なるテーマと講師により計15回の講義を開催し、167人の受講者を得ました。講義では、双方向、参加型の講義で、受講者の皆さん自身が自分の頭で考える機会をもてるよう心がけています。また、評価にあたっては、現代社会の課題に対して、自分なりの視点で問題点や論点を整理したうえで、自分の考えをもとに解決策を示しているかどうかを重視しています。

### 〈大学側からの評価〉

●新入生を主たる対象とした基礎科目の1つである「現代社会論」は、2004年度の開講以来、受講生たちによって高い評価がなされています。多岐にわたる現代社会の諸問題について、それぞれの専門家が豊富なデータに基づき、わかりやすく丁寧に説明していただいていることや講師の皆さん全員による熱心な総合討議は、受講生の人気を博しております。これまでの学生指導に感謝を申し上げるとともに、今後とも継続していただければ、大変ありがたく存じます。

(早稲田大学スポーツ科学学術院 間野義之教授)

## 自治体等研修生の受け入れ

地方分権の最前線においてその推進者として期待される、地方公共団体等の若手職員を研修生として受け入れています。民間シンクタンクの現場でのOn the job trainingや自主企画等を通じて時代の先を読み、タイムリーな問題解決に対応しうる能力を高めるための研修を行っています。1983年のスタート以来25年間で、約50の自治体等から延べ300人以上の研修生を受け入れてきました。研修プログラムのなかで特徴的なものとして、研究員の指導のもと、テーマ・仮説の設定、分析調査、報告のすべてを研修生が行う自主研究があります。その成果は「自治体チャンネル」(P19参照)誌面等で公開され、高い評価を受けています。2009年度には、下記の3つのテーマで自主研究が行われ、9月には研修生OB・OGや派遣元職員等の方を招いて成果発表会が開催されました。

### 〈2009年度研修生の自主研究テーマ〉

- ◇公益法人制度改革に関する調査研究
- ◇都道府県災害対策本部運営方法の現状と提案
- ◇太陽光発電の普及による循環型社会の構築に向けて



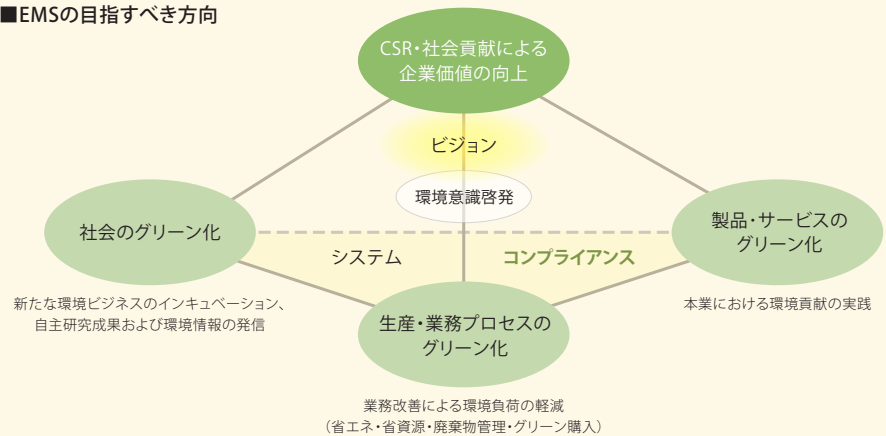
自主研究成果発表会

## 環境への取り組み

### 環境経営の基本的な考え方

三菱総研グループは、事業活動のなかに環境配慮を組み込み、その取り組みを通じて社会に貢献しています。また、社会とともに持続的発展を果たすことを目指し、環境経営を推進しています。従業員の環境意識啓発を図り、「社会」「生産・業務プロセス」「製品・サービス」のグリーン化につながる活動を展開しています。環境マネジメントシステム(EMS)を環境経営のツールとして活用して、CSR・社会貢献による企業価値の向上を目指します。

#### ■EMSの目指すべき方向



### 1年間の主な動き

#### ●三菱総研グループへのEMS拡大

グループとして環境経営を推進するため、三菱総研DCSへのEMSの拡大に向けて活動を開始しています。まず、本社を対象にEMSの構築を検討しています。

#### ●環境レバレッジ効果の測定

三菱総合研究所では、お客様からの受託プロジェクトにおいて環境配慮の取り組みを実践しています。提案した内容がお客様や社会において実現された場合、間接的な影響としてCO<sub>2</sub>排出削減効果がどの程度見込めるのかを代表的なプロジェクトについて算定する試みを行っています。

#### ●エコキャップ運動への参加

三菱総研DCSで行っていたペットボトルキャップの回収を三菱総合研究所でも2009年9月期より開始しました。合わせて約7万個のキャップを回収し、世界の子どもたちへのワクチン接種に貢献しました。

#### ●廃棄物処理場見学会

三菱総合研究所から排出されるOA機器の中間処理場を訪れ、普段はなかなか見ることのできない解体・分別作業を見学し、資源のリサイクルについて環境意識を啓発しました。

#### ●ワークショップの開催

三菱総合研究所では、各本部の環境管理担当者を集めて、三菱総研グループの環境経営について集中的に討議するワークショップを開催しました。環境経営の高度化に向けた社員の意見をボトムアップで収集し、環境活動の改善に反映させていきます。

#### ●『うちエコ・アイデア』募集

三菱総研DCSでは、チーム・マイナス6%の冬の統一テーマ「うちから暖めよう」を受けて、社内企画として「自宅で行っているエコ対策・身近なエコ対策」を募集し、約40件の取り組みが集まりました。

#### ●『CO<sub>2</sub>ダイエット2009夏』に参加

三菱総研DCSでは、「CO<sub>2</sub>ダイエット宣言書」約400枚を回収しました。これにより、苗木20本が寄贈されます。



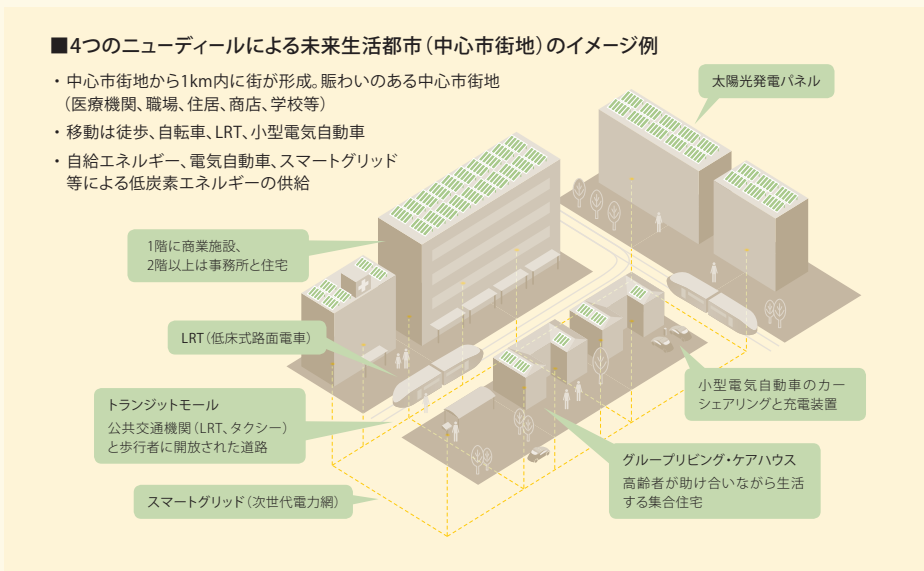
産業廃棄物中間処理場の見学会



ワークショップ

●環境情報の発信

未来社会提言委員会において、少ないエネルギー資源で効率よい経済活動と快適な国民生活を維持するための提言『2050年エネルギー環境ビジョン』を取りまとめ、これを発表するシンポジウムを開催しました(P16・17参照)。また、週刊環境コラム「MRI Eco. Weekly」(<http://www.mri.co.jp/NEWS/column/eco/index.html>)では、研究員が社会に対する提言を続けています。このなかでは、環境問題全般の対策や地球温暖化防止に関するコラムを多く発信しました。とくに、世界的な経済危機を「100年に1度の好機」に転じる、持続可能な社会への転換に向けた総額30兆円の大型景気対策を提言しました。重点分野への投資政策「4つのニューディール」の1つ「グリーン・ニューディール」では、世界が目指す脱炭素社会を実現する一方、「環境先進国ニッポン」であり続けるためにも、スマートグリッド(次世代電力網)、グリーンIT、太陽光発電、電気自動車、自転車によるまちづくり等に5.09兆円の投資を行うことを提案しました。



●環境に関する表彰制度の創設

従業員の環境意識をさらに向上させ、本業における環境貢献をいっそう進めるため環境プロジェクト賞を創設しました。顧客満足度の高いプロジェクトのうち、環境配慮の取り組みも優れているプロジェクトを表彰しています。

環境パフォーマンス

●プロジェクトにおける環境貢献活動

プロジェクトを通じて行っている環境貢献の内容は、省エネルギー・省資源(業務改善・効率化・生産性向上によるものを含む)が多くなっています。2008年9月期と比較すると、省エネルギー・省資源や資源有効利用・廃棄物削減の比率がやや増加しています。

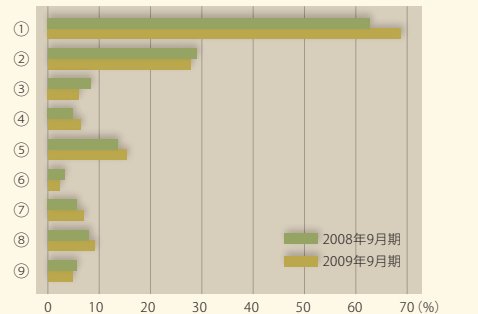
●CO<sub>2</sub>排出量

三菱総研グループのCO<sub>2</sub>排出量は、約9,000t-CO<sub>2</sub>/年と増加傾向にあります。データセンターの顧客増加が主な要因です。単位面積当たりのCO<sub>2</sub>排出量は、2008年9月期と比較して約15%増加しています。

●業務改善による環境負荷の軽減

事業所内においては、業務プロセスの改善によって省エネルギー・省資源を推進しています。その結果、2008年9月期と比較して、単位面積当たりの電気使用量は、千葉情報センターのサービス拡大の影響もあり、約15%増加しましたが、1人当たりの紙使用量は、約5%削減することができました。電気使用量削減の取り組みとして、照明用入感センサーの設置や、OA機器の省電力設定を実施しました。さらなる取り組みとして、業務プロセスを再検討し、業務の効率化、生産性の向上による省エネルギー・省資源を推進しています。

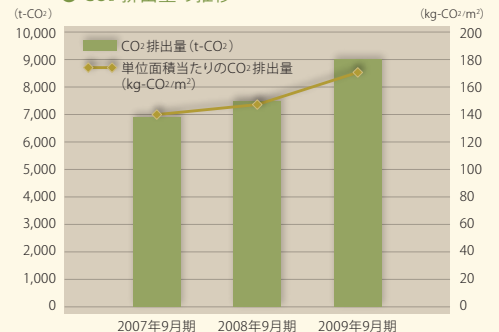
●プロジェクトにおける環境貢献の状況



- ①省エネ・省資源(業務改善・効率化・生産性向上によるものを含む)
- ②地球温暖化防止 ③大気環境の保全 ④水資源・土壌環境・地盤環境の保全
- ⑤資源有効利用・廃棄物削減 ⑥環境汚染物質対策 ⑦自然環境・生態系の保全
- ⑧環境問題全般の対策 ⑨その他

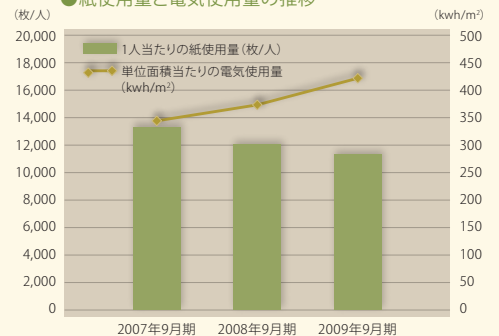
※三菱総合研究所、エム・アール・アイリサーチアソシエイツのデータ。環境配慮の取り組みを実施したプロジェクト件数を100%としたときの件数比率(複数回答)を示す。

●CO<sub>2</sub>排出量の推移



※三菱総合研究所、三菱総研DCS、エム・アール・アイ ビジネス、エム・アール・アイリサーチアソシエイツ、エム・アール・アイ スタッフサービス、ディー・シー・オペレーションズ、東北ディーシーエス、ダイヤモンド富士ソフトの推移。ただし、2007年9月期はディー・シー・オペレーションズを含まない。

●紙使用量と電気使用量の推移



※三菱総合研究所、三菱総研DCS、エム・アール・アイ ビジネス、エム・アール・アイリサーチアソシエイツ、エム・アール・アイ スタッフサービス、ディー・シー・オペレーションズ、東北ディーシーエス、ダイヤモンド富士ソフトの推移。ただし、2007年9月期はディー・シー・オペレーションズを含まない。

## 企業としての社会的責任の遂行

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

3



## ステークホルダーに対する責任

三菱総研グループでは、

- 各種法令を遵守するとともに、社会的規範も尊重した企業活動を行っています。
- 人権を尊重し、差別的取り扱いや性的嫌がらせを行いません。
- 反社会的勢力には、毅然とした態度で臨み、いっさいの関係を遮断しています。
- 企業活動を通じて入手した機密情報・個人情報を適切に管理し、保護を徹底しています。
- 第三者の知的財産権(著作権・特許権等)を適切に取り扱っています。
- 会計・税務処理を関係法令に従って適正に行い、企業活動の成果を社会に還元しています。
- 経営に関する情報を適時・適切に開示し、株式の不正な取引(インサイダー取引)を行いません。
- シンクタンクとして、プロジェクトの遂行を通じ、国内外の社会的な問題・課題の解決に取り組んでいます(P8~19参照)。
- 社会の持続的発展を目指して、地球環境に配慮した企業活動を行います(P24・25参照)。

### 1 社会に対して

- 長期的視点からわが国の豊かな国づくり等を提言する未来社会提言活動として、地球温暖化問題に対するわが国の長期ビジョン『2050年エネルギー環境ビジョン』を作成し、2009年5月第1回未来社会提言シンポジウムにて発表しました(P16・17参照)。
- 未来を担う世代の人材育成への貢献として「高校生のための未来共創塾」を開催し、6校、計387人の中高生に参加していただきました(P21・22参照)。
- 市民社会のための知的メディアとして、総合未来読本『フロネシス』の創刊準備を進めました(P19参照)。

### 2 お客様に対して

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

三菱総合研究所では、継続的な品質向上を図るため、原則としてすべてのプロジェクトを対象として「お客様満足度調査」を実施しています。そして、その結果と研究員による自己評価を対比させ、お客様満足をさらに高める仕組みを運用しています。このような取り組みの結果、お客様満足度は向上してきておりますが、ここ数年ご満足いただいているお客様は98%と、100%に至っておりません。このため、引き続きお客様のニーズを確実に把握し、課題を解決し、お客様に安心していただけるプロジェクト遂行管理を徹底することで、すべてのお客様にご満足いただけるよう努力を続けています。また、お客様から高い評価をいただいたプロジェクトについて、その優れた点を共有し全体の品質向上を図っています。このような取り組みとして、毎年、三菱総研DCSと合同で「エクセレント・プロジェクト表彰」を実施する等しています。

- 情報管理・機密保持を徹底し、お客様等からお預かりした情報を適切に管理しています。
- さまざまなリスク予兆を早期に発見して、未然防止を進めるとともに、災害を含めた危機の発生時には、円滑な危機対応や事業復旧を推進し、お客様への影響を最小限にとどめるよう努めています。

### 3 株主・投資家に対して

#### 適時・適切な情報開示

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

#### 〈情報開示の基本原則〉

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

#### 株主の皆様とのコミュニケーションの充実

- 2008年12月に開催した第39回定時株主総会では、ナレーション入りの事業報告映像等を使い、わかりやすい事業報告に努めました。
- 2010年9月期より、年2回、株主通信を通じて、当グループの活動内容、事業概況等をわかりやすくご報告します。また、今後のIR活動の参考とさせていただくため、株主アンケートの実施を予定しています。それらのための準備を行いました。

### 4 ビジネス・パートナーに対して

- お客様や社会からの期待に応えるべく、当グループ内だけでなくさまざまな取引先や専門家の知識や知恵を結集して、より高い価値の実現を目指しています。
- 高い成果を実現すべく、ISO9001の品質マネジメントシステムに基づいた取引先の品質評価・格付けを定期的実施し、より優れた取引先の発掘とその取引先との協業により成果品質の向上に努めました。
- とくに、三菱総合研究所では官公庁プロジェクトでの調査業務を多数実施していますが、その調査手段となるアンケート調査・分析の品質を高めるべく、アンケート・ヒアリング指定取引先制度を導入し、子会社の育成を図るとともに優れた取引先との協業を促進しました。

#### IR活動

- 株主・投資家の皆様をはじめとするあらゆるステークホルダーに対し、「事業内容、経営戦略、業績動向等についての理解を促進し、適切な企業価値の評価に資するために有効な情報について、積極的に、わかりやすく説明すること」を基本方針に、IR活動を行っています。
- 決算説明会や個別取材対応を通じたコミュニケーションの充実に向けた検討、準備を行いました。
- 2009年9月、三菱総合研究所ホームページに「投資家情報」のページを開設し、インターネットによる情報発信を開始しました。当グループの業績関連の情報を公開するとともに、個人投資家の皆様に事業内容をより深く理解していただくため、「三菱総合研究所はどんな会社？」コーナーを設け、当グループの活動の一部を紹介しています。
- 当グループの事業内容をよりいっそう理解していただくため、アンニュアルレポートの発刊(2010年1月予定)に向けた準備を進めました。



## 5 従業員・家族に対して

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

### □ 社員の能力開発支援

全社研修のほかに、社員が自ら行う能力開発や自己啓発を支援する補助制度、休暇制度等を運用し、自己実現に向けた活動を支援しています。

### □ ダイバーシティの推進

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

### □ 心身の健康増進とゆとり向上に向けた取り組み

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

- 仕事と家庭を調和させ、相乗作用を及ぼし合う好循環を生み出すことを目的に、ワーク・ライフバランスの取り組みを進めています。とくに少子高齢化への対応については、第2子以降誕生時の育児支援金の支給、子が満9歳(小学校4年生)の4月末日を迎えるまでの育児勤務制度の整備、出産・育児ハンドブックの作成、在宅勤務の導入等、世の中に先駆けて仕事と家庭の両立のための制度を整備、運用しています。また、育児休職制度・育児勤務制度は制度利用の対象となる女性社員はほぼ100%が利用し、男性社員の利用も増加しています。こうした取り組みが認められ、三菱総合研究所、三菱総研DCSともに「次世代育成支援対策推進法に基づく基準適合一般事業主」として東京労働局長からの認定を受けています。

- 「Two way コミュニケーション」を合言葉に、社内コミュニケーションの活性化に力を入れています。「相互理解」と「共有」を促し、働きやすい職場環境づくりや、理念・経営方針の浸透、求心力の向上を進めました。この一環として社員の親睦会が組織され、クラブ活動や懇親会等が活発に行われています。

- 三菱総研DCSでは、社員の子どもを対象に、夏休みを利用して「子ども参観日」を実施しました。この活動は、働く親の姿を子どもたちに見せることで家族のコミュニケーションを深め、実際の職場を見ることで、子どもたちの就業感・社会性を育てることを目的としています。

- 三菱総合研究所では、社会貢献活動を支援するために、社員がNPO法人等公益を目的とする法人や被災地支援等のために寄付を行った場合に、会社も同額の寄付を行う「マッチング寄付制度」を運用しています。また、三菱総研DCSでは、「ボランティア休暇制度」(年3日間)を設け、社員の社会貢献活動を支援しています。

### リユースPC寄贈プログラム

三菱総研DCSでは、社内の除却済みパソコンをNPO団体を通じて、社会福祉団体や教育機関等へ提供するプログラムに参加しています。2007年から2009年まで合計161台を提供しています。IT企業としての特性を生かせる社会貢献活動として、今後も継続実施してまいります。

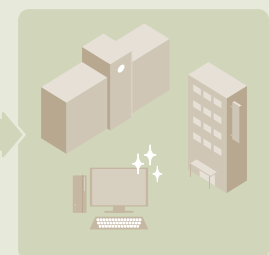
### 三菱総研DCS



### NPO法人イー・エルダー



### 社会福祉団体、教育機関等



除却済みPCを、データを完全に消去してご提供

## 社会的責任を果たすための仕組み

### コーポレートガバナンス

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

### リスク管理・コンプライアンス

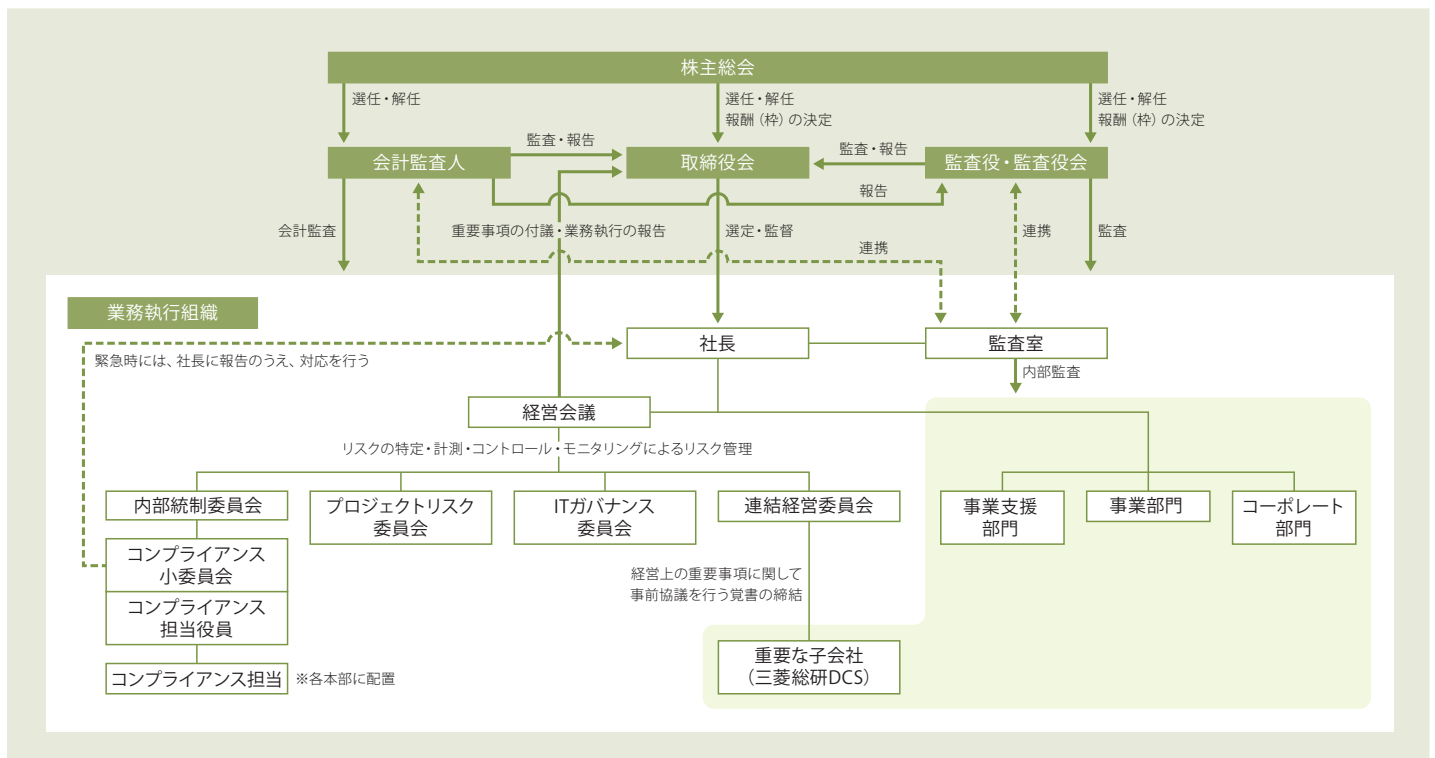
総合リスク管理システム(Advanced Risk Management System: A-RMS)を構築し、社長以下、全社一丸で危機の未然防止と危機管理に取り組んでいます。具体的には、品質管理等の個別のマネジメントに加えて、リスクの予兆を迅速に把握し対応するリスクモニタリング等をグループ内で展開しています。また、事業継続マネジメント(Business Continuity Management: BCM)も実施しており、災害発生時の初動対

応から事業復旧まで、およびインフルエンザパンデミック対応等を円滑に推進できる体制づくりを進めています。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等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、情報を適切に取り扱い、その活用に努め、またセキュリティを確保することが、企業活動の根幹を成すものと考えており、ITガバナンス体制を構築しています。すなわち、最高情報責任者を任命し、情報システムの企画、整備、運用等を統制するITガバナンス委員会を設置し、ITシステムの高度化、情報セキュリティ確保、事業継続性確保等の観点から、種々の対策を実施しています。施策として、私有PCの業務上利用禁止の徹底、データ持ち出し時の暗号化義務づけ、社員の意識向上のための社内教育eラーニング等を行い、対策の継続的改善を実施しています。

### ■内部統制体制図





## 経営マネジメントシステム（個人情報保護、品質、環境）

### ●3つのマネジメントシステム

三菱総合研究所は、CSR経営の基盤である経営マネジメントシステムとして、個人情報保護マネジメントシステム（PMS）、品質マネジメントシステム（QMS）、環境マネジメントシステム（EMS）を運用しています。これら3つのシステムにより法令遵守、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、社会貢献等の視点で業務管理を行っています。三菱総合研究所が受託する毎年約2,000件のプロジェクトにおいては、アンケート調査や委員会運営、セミナー開催等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等により、サービスや成果品の品質の向上を図っております。そして、お客様に対して環境配慮の提案を行い、間接的に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。

### ●この1年の主な改善点

PMSでは、子会社（エム・アール・アイ ビジネス、エム・アール・アイ リサーチアソシエイツ、エム・アール・アイ スタッフサービス）がPマークを取得し、三菱総合研究所とともに適切な運用・管理を実施して

います。QMSでは、組織的な遂行管理の徹底と専門性の向上等により品質向上を図っています。EMSでは、プロジェクト遂行における環境配慮の推進、エコキャップ運動等の社会貢献活動への参加や執務室における省エネルギー対策の実施により環境経営を推進しています。

### ●システム改善の仕組み

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

### ●力量向上のための取り組み

マネジメントシステムの有効性を高めるためには、社員のマネジメントシステムに対する理解と実践が不可欠です。三菱総合研究所では、全社一斉のeラーニング、新入社員やキャリア入社者、プロジェクトリーダー等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、社会動向等を学習し、力量の向上を図っています。

#### 〈個人情報保護方針〉

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

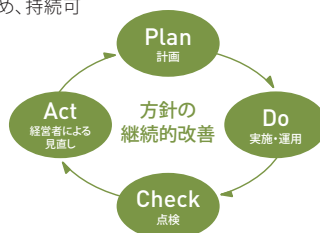
#### 〈品質方針〉

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

#### 〈環境方針〉

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

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



#### CMMIの取り組み

三菱総研グループでは、高品質経営を推進するため、ソフトウェア開発プロセスの能力成熟度を評価・判断する国際的な指標である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にて開発) に基づいた開発プロセスの標準化と定着に取り組んでいます。三菱総合研究所では、顧客満足重視の経営を推進し、社会とお客様にとって最適なソリューションを提供できるよう、ISO9001に基づく品質マネジメントシステムを構築・運用しております。これに加えITソリューション事業の展開に伴い、2006年10月にISO9001の仕組みのなかにシステム開発プロジェクトのための品質管理手順を整備するとともに、2007年2月以降はCMMIに基づいたプロセス標準化・品質向上活動に取り組んでまいりました。また、三菱総研DCS（以下、DCS）では、CMMIのモデルを参考に「DCS開発標準」を構築し、2006年の標準プロセス制度化とプロジェクトへの試行適用を経て、2007年10月より全社適用を開始しました。全社員を対象としたトレーニングや、開発標準の継続的改善に取り組み、開発部門ごとの品質保証体制によるテラリング支援やプロセスチェックを通して、開発標準の定着を図っております。2008年には三菱総合研究所のソリューション部門、ならびにDCSの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を対象としてCMMIに基づく評価が実施され、「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。

## ステークホルダーとのコミュニケーション

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

具体的には、以下の方法により、コミュニケーションを行いました。

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

## 〈三菱総研グループの業績概況〉

● 2009年9月期決算概要 2009年9月期における三菱総研グループの連結決算の概況は、下記のとおりです。



### ● 連結貸借対照表 [2009年9月30日現在] (単位:百万円) 百万円未満は切り捨て

流動資産	29,398
固定資産	19,997
有形固定資産	8,535
無形固定資産	1,989
投資その他の資産	9,472
<b>資産合計</b>	<b>49,396</b>
流動負債	10,360
固定負債	6,501
<b>負債合計</b>	<b>16,861</b>
株主資本	27,441
資本金	6,336
資本剰余金	4,851
利益剰余金	16,254
評価・換算差額等	278
少数株主持分	4,814
<b>純資産合計</b>	<b>32,535</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>49,396</b>

### ● 連結損益計算書 [2008年10月1日～2009年9月30日] (単位:百万円) 百万円未満は切り捨て

<b>売上高</b>	<b>73,481</b>
売上原価	57,468
売上総利益	16,013
販売費及び一般管理費	10,568
<b>営業利益</b>	<b>5,444</b>
営業外収益	212
営業外費用	83
<b>経常利益</b>	<b>5,573</b>
特別利益	24
特別損失	201
税金等調整前当期純利益	5,396
法人税等	2,027
少数株主利益	389
<b>当期純利益</b>	<b>2,979</b>

### ● 連結キャッシュフロー [2008年10月1日～2009年9月30日]

営業活動によるキャッシュフロー	3,375
投資活動によるキャッシュフロー	△4,390
財務活動によるキャッシュフロー	1,502
現金及び現金同等物の増減額	487
現金及び現金同等物の期首残高	11,818
現金及び現金同等物の期末残高	12,306