

序章 創業からの略史

第 I 期 (1970~1989年) : 誕生~事業発展期

1 社会の動向

高度成長期、情報化社会進展を背景に シンクタンク設立ブーム

1956(昭和31)年、経済企画庁は経済白書「日本経済の成長と近代化」の結語で「もはや『戦後』ではない」と記述した。1955年に1人あたりの実質国民総生産(GNP)が戦前の水準を超えて以降、日本の経済成長率は1973年までの18年間で年率平均10%を超えた。いわゆる高度成長期に日本は突入したのである。

その間、石炭から石油への転換と重化学工業の発展に代表される産業構造の変化や、東京五輪(1964年)や大阪万博(1970年)の開催、東海道新幹線や東名高速道路といった大都市間の高速交通網の整備など、経済を取り巻く環境は大きく変化した。また所得の向上もあり、三種の神器(テレビ、洗濯機、冷蔵庫)、新三種の神器(カラーテレビ、クーラー、自動車)が家庭に急速に普及し、生活水準は向上していった。日本のGNPは1968年に西ドイツ(当時)を抜き、世界第2位となった。

一方、高度成長期の終盤には、都市問題や公害問題、環境問題などの社会課題が顕在化した。それらを調査研究により解決し、社会や経済の将来像を模索していく機運が生じた1970年前後は、シンクタンク第一次設立ブーム(シンクタンク元年)と位置付けられる。

このような高度成長期の最中に、三菱総合研究所は創業した。なお、シンクタンク元年には企業系列

の調査機関が多く誕生し、1971年には日本シンクタンク協議会が発足した。また1970年代後半から1980年代中ごろにかけては地方におけるシンクタンク設立ブームが起こり、10年余りで約40の機関が誕生している。第二次設立ブームとなった1980年代後半から1990年代初頭にかけては、金融機関を資本系列とする機関の設立が顕著であった。

二度にわたる石油危機克服による 技術立国としての地位確立

高度成長期の日本経済が屈折する契機となったのが石油危機である。1973年10月に勃発した第4次中東戦争を機に、石油輸出国機構(OPEC)加盟産油国の原油公示価格の引き上げ、アラブ石油輸出国機構(OAPEC)の原油生産の段階的削減決定により、石油価格は急騰した(第1次石油危機)。

第1次石油危機に対応し、日本は公定歩合の引き上げのほか、石油緊急対策要綱を閣議決定し、全国的な消費節約運動の展開、石油・電力の使用節減、大型公共事業の凍結・縮小^{※1}を行うなど、事態の收拾を図った。しかし第1次石油危機が経済に与えた影響は大きく、翌1974年の日本の消費者物価指数は23%増、成長率は戦後初めてのマイナス成長となる-1.2%(いずれも前年比)となり、日本の高度成長期は終えんを迎えることとなる。

第2次石油危機は、世界有数の産油国のイランが1979年のイラン革命に伴って原油生産を中断したことに端を発する。それに加え、OPECによる段階

※1 整備新幹線建設の大幅延期、本州四国連絡橋3ルートの着工延期など。

的な原油価格の引き上げ決定により、1980年にかけて石油価格が高騰した。ただし、第2次石油危機の日本経済への影響は軽微なものにとどまった。その理由としては、第1次と比べ石油価格の上昇が小刻みかつ段階的であったこと、需給ひっ迫からの需給緩和が徐々に進行したことに加え、第1次石油危機の経験から企業の減量経営や省エネ対策が浸透していたことなどが挙げられる。

日本経済の石油への依存度の高さを明らかにした二度にわたる石油危機は、一方で原子力発電所の整備の促進や、省エネ技術開発などエネルギー効率の改善をもたらし、日本が技術立国としての地位を確立する契機ともなった。

② 当社の動向

「独立」「学際」「未来志向」を基本理念に、 1970年5月、三菱創業100周年事業 として設立、同年9月創業

かかる社会情勢のなか、当社は1970年5月に設立、同年9月に創業した。当社の設立趣意書に書かれているとおり、当時の大きな社会変化の下、産業構造の高度化が進み、知識・技術が著しく分化・複雑化するにつれ、産業・知識・技術などの境界領域の研究の重要性が高まった。さらにはコンピュータの活用分野も広がり、その結果、公共部門はもとより、民間企業においても、システム分析手法の適用が不可欠となり、そのための専門機関の出現が強く要望されているとの認識に達した。そして、これを「情報産業」として、極めて有望かつ有意義な未来産業の一つと位置付けた。

また1970年は三菱創業100年にあたり、三菱グループとして、新しい時代の幕明けとともにこの新会社を世に送り出すことは、極めて有意義なもの判断したのである。

“Better Information - Brighter Future” により未来志向を实践

当社設立にあたり、三菱グループとしては新会社の核となりうる財団法人三菱経済研究所、三菱原子力工業株式会社総合計算センター、株式会社技術経済情報センターという3つの組織を保有していた。しかしながら、この3つの経営体をただ一体化するだけでは目的を達成することはできず、より高次の理念からの統一が求められた。

そこで掲げられたのが「独立」「学際」「未来志向」という3つの基本理念であり、現在まで受け継がれている当社の企業理念である。

1点目の独立性は、シンクタンクとして特に重要な要素である。「独立」は、株式会社としての財政的自立だけを意図するものではなく、委託先のお客さまとの利害関係などにとらわれず、第三者的立場から自由に客観的に判断し、研究調査の成果を報告できることを意味している。

2点目の「学際」は、境界領域の総合的研究を意味している。当社が対象とする広範な社会課題に対応するためには、インターディシプリナリ、すなわち学際的な研究調査が重要となる。単なる専門家の寄せ集めに陥ることなく、真に学際的な研究を実現することを組織運営の重要な目標とした。

3点目の「未来志向」は、政治、経済、社会などの現状分析にとどまらず、将来に向けた政策選択の検討という「政策志向」にもつながっている。

当社の活動開始にあたり、中島正樹初代社長は、その基本精神を次の一言で明確に表現している。

“Better Information - Brighter Future”

「優れた情報で輝く未来」

このような未来志向・政策志向と、独立・学際が融合することで、当社がシンクタンクとして成立する条件が整い、シンクタンク機能の日本への導入・定着の一翼を担った。

情報サービス事業を基盤に事業成長、 科学技術分野に強みを有する 総合シンクタンクとしての地位確立

当社のスタートは、当初から順風満帆とはいかなかった。創業直後1973年秋の第1次石油危機により予想以上に赤字が膨らみ、厳しい状況に直面した。しかしながら、コスト削減や売上拡大の努力により、第6期（1975年4月～1976年3月）には当社発足後初めて単年度黒字に転換した。当初はコンピュータやソフトウェア開発事業が収益を支えたが、研究開発部門も第7期（1976年4月～1977年3月）より単年度黒字となり、調査研究分野の自立を果たすこととなった。

1980年代に入ると、長期ビジョンやローリングプラン、中期経営計画の策定を通じて経営基盤の基礎を固め、累積損失は予想より早く第12期（1981年4月～1982年3月）を最後に解消した。1989年1月に決定した第3次中期経営計画を踏まえ、第21期（1989年10月～1990年9月）には、「経済・経営」「社会・公共」「システム・情報」「科学・技術」の4領域（ドメイン）を中心に事業を展開することとした。これにより、金融系の多い日本のシンクタンクの中で、唯一の科学技術を含むあらゆる分野をカバーするシンクタンクとしての基盤がほぼ確立し、社会的認知を得ることとなった。

第Ⅱ期（1990～2009年）：既存事業構造の限界と将来への布石

1 社会の動向

バブル崩壊に伴う経営破綻、景気減速局面の長期化——バブル崩壊からリーマン・ショックまで

長期化する金融緩和の下、1980年代後半以降、地価や株価などの資産価格のファンダメンタルズを超えた高騰と好景気（いわゆるバブル期^{※2}）がもたらされた。バブル期では、マクロ経済環境が好転した一方、ファンダメンタルズを超えた資産価格の高騰（バブル）に伴う所得分配の不平等化や資源配分のゆがみを肥大化させた。

1990年代初頭のバブルの崩壊は、それ以降の日本経済に厳しい調整局面をもたらした。不良債権処理の遅れ、債務・設備・雇用の3つの過剰、デフレ進行、アジア通貨危機、そしてリーマン・ショックへとつながっていく、いわゆる「失われた20年」と呼ばれる時代である。さらに2000年代前半の米国のIT

バブルの崩壊も、金融、貿易を通じて急速に日本経済に負の影響を与えた。その結果、この期間は総じて経済が低迷し、経済成長率は平均して1%前後とほかの先進諸国に比して見劣りし、雇用情勢は大幅に悪化した。

バブルの崩壊は不良債権の累増と金融不安をもたらし、1990年代後半には大規模金融機関の破綻や廃業が相次いだ。財政面では1992（平成4）年、宮澤内閣の「緊急経済対策」に始まる数多くの景気対策が採られた。金融緩和は継続し、1999年2月には「ゼロ金利政策」、2001年3月からは「量的緩和政策」にまで進んでいった。このような財政・金融政策に加え、小泉内閣（2001年～2006年）では「官から民へ」「国から地方へ」「改革なくして成長なし」などのスローガンの下、郵政事業の民営化や道路公団の民営化、特殊法人の改革、市場化テストの導入等に加え、種々の規制緩和が行われた。しかし、デフレや低成長率からの脱却は困難を極め、経済の低迷は長期化した。

※2 内閣府の景気循環日付上は、1986年11月の景気の谷から1991年2月の景気の山までの期間を指す。

さらに、米国のサブプライム住宅ローン問題に端を発する金融市場の混乱は、2008年9月のいわゆるリーマン・ショックを契機に金融資本市場全体の危機に発展し、世界の金融システムを機能不全に陥れた。この危機は株価の下落や円高の進展、世界経済の急激な需要縮小を通じ、日本の実体経済にも大きな影響を及ぼし続けた。日本の実質GDPがリーマン・ショック前の水準となるには2013年度を待たなければならなかった。

1990年代前半の気候変動問題への世界的な取り組み加速

一方、1990年代は、環境問題への対処の必要性が世界的に認識された時代でもある。国連環境開発会議(地球サミット)は、人類共通の課題である地球環境の保全と持続可能な開発の実現のための具体的な方策を得ることを目的として、ほぼ全ての国際連合加盟国の代表が参加し、1992年6月に開催された。ここでは、持続可能な開発に向けて地球規模での新たなパートナーシップの構築を目指した「環境と開発に関するリオデジャネイロ宣言」(リオ宣言)が合意され、「気候変動枠組条約」への署名が開始された。地球サミットは、その後のさまざまな地球環境問題に対する社会の関心を高める契機ともなり、企業の社会的責任(CSR)への関心の向上に貢献した。

気候変動問題への対応において重要なキーワードは「持続可能性」であり、世界規模で取り組みが強化されるなか、2015年9月の国連サミットで「SDGs (Sustainable Development Goals)」、いわゆる持続可能な開発目標の採択に至っている。

2 当社の動向

1990年代、官公庁事業を中心とする事業基盤確立

1990年代に入ると、官公庁分野では確固たる地位を占めるに至った。気候変動問題をはじめ、まず

まず複雑化、顕在化しつつある社会問題や「官から民へ」といった官事業民営化への対応に取り組み、官公庁分野の政策立案支援、制度設計支援などの業務が拡大したためである。

こうした状況のなか、1991年の第4次中期経営計画では、この時期を「第二の創業期」と位置付け、世界一流のシンクタンクを目指すこととした。オフィス環境整備・給与水準の改善など従業員処遇改善、研究開発の強化、営業拠点の整備、海外駐在員事務所の開設などを含むグローバル化への対応力強化、実験研究機能(かながわサイエンスパーク内)の保有などの施策を進め、積極的な競争力強化を図り、競合するシンクタンク他社との差別化を目指した。

厳しい経営環境下での成長限界とソリューション事業の展開、東証への上場実現

しかしながら、バブル崩壊の影響もあって「真正シンクタンク」としての成長の難しさと体質改善の必要性を強く認識するようになり、第5次中期経営計画では経営効率化と費用削減を進めた。2000年代に入ると、エクセレントカンパニーを目指してさらなる経営・財務再建を通じた企業体質改善と合わせて、従来の研究事業に続く第二の収益の柱として、ソリューション事業を立ち上げた。

新たに立ち上げたソリューション事業では、これまでにシンクタンクで培った経験を活かし、既存のソフトハウスとはひと味もふた味も異なるサービスを提供することを目標とした。また、「売り上げに占める民間企業の割合を5割以上」とする目標も加えた。これらの目標を実現するためのシナリオとして、2005年にダイヤモンドコンピューターサービス株式会社(現 三菱総研DCS株式会社)を連結対象子会社とした。また、さらなる事業成長を目指し2009年9月に東証二部に上場するなど、成長のための基盤構築を進めた。

第Ⅲ期(2010~2020年): Think & Actによる事業領域拡大

1 社会の動向

東日本大震災、原発事故発生から 震災復興、再エネ転換の加速まで

2011年3月11日、三陸沖を震源とするマグニチュード9.0の巨大地震が日本を襲い、太平洋岸の広い範囲に大津波を引き起こした。東日本大震災である。この震災は被害規模が甚大であるだけでなく、電力供給の制約、原子力災害のほか、サプライチェーンの寸断により、被災地域以外にも広く経済的な影響を及ぼした。課題は山積し、地域や産業による差はあったものの、関係予算の成立や2012年の復興庁の立ち上げなどを受け、被災地における復旧・復興は着実に進展していった。

地震が起こした大規模な津波により、東京電力株式会社・福島第一原子力発電所で事故が発生。周辺地域に深刻な被害をもたらし、原子力の安全性に対する信頼は損なわれた。政府は震災前に描いてきたエネルギー政策をゼロベースで見直すこととし、2014年4月に「原子力発電への依存度を可能な限り低減すること」や「安全を最優先した上で再稼働すること」を謳った第4次エネルギー基本計画を閣議決定した。また2012年には「固定価格買取制度(FIT制度)」の創設により、再生可能エネルギー(再エネ)は、ほかの電源と比べて発電コストが高いという弱点が補われ、再エネの導入が加速していった。

2014年「まち・ひと・しごと創生法」 公布による地方創生への取り組み本格化

2010年代は地方と都市の直面する課題に留意しつつ、課題解決に向けてさまざまな観点から対処することが必要との認識が徐々に高まっていった時代でもある。

日本創成会議の「ストップ少子化・地方元気戦略」の報告(2014年5月)では、2040年には896もの市町村が消滅する可能性が高いとの結論を示し、地方に強い危機感を抱かせた。そのようななか、第2次安倍改造内閣の発足直後の2014年9月、東京一極集中を是正し、地方の人口減少に歯止めをかけ、日本全体の活力を上げることを目的とする一連の政策である「地方創生」が総理大臣記者会見で発表された。同月に「まち・ひと・しごと推進本部」が決定した「地方創生推進の基本方針」では、50年後に1億人程度の人口を維持するため「人口減少・地方創生」という構造的な課題に正面から取り組むことを目指し、「若い世代の就労・結婚・子育ての希望の実現」「東京一極集中の歯止め」「地域の特性に即した地域課題の解決」という3つの視点が提示された。

一方、大都市の抱える課題も着目された。国立社会保障・人口問題研究所の地域別人口推計によれば、2010年から2040年の間に後期高齢者数が増加するのは、東京、神奈川、大阪、愛知など、もっぱら大都市圏であり、それに伴い要介護者も増大する。「まち・ひと・しごと創生総合戦略」(2014年12月)では、この問題の打開策の一つとして、安心して老後を過ごすための施策「日本版CCRC」を掲げているが、そこに地方創生政策を加味し、健康時からの地方移住を促進する方向を打ち出している。

AI、ロボット技術などの技術革新による 第四次産業革命の動き

2016年1月のダボス会議の議題の一つとして取り上げられた「第四次産業革命」は、極端な自動化と、コネクティビティによる産業革新と表現される。これまで人類は、蒸気機関の発明による第一次産業革命、石油・電力の利用による第二次産業革命、インターネットなどのICT利用による第三次産業革命を体

験してきた。第三次産業革命とされる1990年代のいわゆる「IT革命」では、米国の労働生産性はそれまでのペースを上回る大きな伸びを見せた。AIやロボット、ブロックチェーン、ナノテクノロジー、量子コンピュータ、IoT、自動運転車など、多岐にわたる分野での技術革新に支えられる第四次産業革命は、今後、幅広い分野で産業変革をもたらすものと期待されている。

2 当社の動向

震災復興、Think & Act、新事業への取り組み

2010年代は、直前に発生したサブプライム問題、リーマン・ショックを契機とする世界的金融危機の影響が継続するなか、戦後初の本格政権交代という外部環境でスタートしたが、全社的には2009年の東証二部上場を経て2010年には東証一部指定替えを果たし、同年11月には本社を創業以来の大手町から永田町に移転するなど、大きな節目を迎えた。

移転直後の2011年3月に東日本大震災が発生し、幸いにも人的・物的被害は免れたものの、難しい事業環境に直面することとなった。一方で、震災復興への貢献として、「放射線除染から産業振興、都市づくりまでをカバーする『被災地復興支援事業』」「我が国全体の安心・安全を担保する『社会防災力強化事業』」「ポスト3.11シナリオに基づく『中長期環境・エネルギー戦略事業』」(「全社・成長事業10分野」より)などに積極的に取り組んだ。また、2014年の「まち・ひと・しごと創生法」公布を契機に、従来から取り組んできた地方活性化関連事業をより強化し、計画・構想づくりに加え、具体事業や実証事業の提案、推進に多数関与した。

こうした動きは「Think Tank」から「Think & Act Tank」への転換の契機ともなり、当社事業の幅を拡げた。従来のシンクタンクのイメージである「調査・提案・設計」にとどまらず、問題解決の実行にま

で踏み込むこととした。設立当初から「未来志向」「政策志向」を掲げていたが、それを一歩進めて、政策の実装まで携わることを表明したのである。

「Think & Act Tank」を実現するため、総合人財育成計画の推進、積極的な他社との業務提携・出資と相互のコラボレーション、事業ポートフォリオ改革、ビジネスモデル改革、働き方改革など、新たな50年の歩みに向けての準備を進めた。具体的には、2014年にクラウドIT基盤を提供する日本ビジネスシステムズ株式会社を持分法適用会社化、2018年に大手システムインテグレータである株式会社アイネスと業務・資本提携、翌2019年には持分法適用会社化している。また、Act事業関連では、メガソーラー発電事業への出資・運営参画、AI技術、ブロックチェーン技術を活用したストック型事業への取り組みを強化した。

構想力・提言力向上、オープンネットワーク(プラチナ、INCF)への取り組み

2014年10月からスタートした三菱総研グループ中期経営計画(2015年度版)では、「人と組織の持続的成長」をベースとする人財育成に注力し、シンクタンクの原点である構想力と提言力の強化に取り組んだ。人財育成については、世代・階層に応じた研修・育成、キャリア形成支援の充実、女性・シニア層の活躍機会の拡大などからなる「総合人財育成計画」を段階的に展開した。

また、真の社会課題解決のためには、さまざまなステークホルダーを巻き込み、構想・提言による社会的な潮流づくり、具体的な社会実装に取り組むことが重要と認識し、2010年にはプラチナ社会研究会を立ち上げ、組織化するなどの取り組みを行った。さらに、2017年には大企業やスタートアップ企業を会員とする未来共創イノベーションネットワーク(INCF)を立ち上げ、イノベーションによる社会変革にも取り組んだ。