

事業報告（2025 年度）

1. 概 況

我が国の第一世代シンクタンクに属する未来工学研究所は、設立以来 55 年を経過しました。この間、科学技術の発展動向と経済社会の変化を洞察し、工学的手法を駆使して新たな課題探索と未来構想を深め、関連する科学技術や研究開発等による対処と、その対処方策のあり方を中心に研究してきました。

2025 年度は、公益財団法人へ移行後期末で 13 年が経過したことになります。この間公益財団法人にふさわしい体制の強化を図ってきた結果、所員数は非常勤研究員を中心に 34 人から 77 人に増加すると共に、専門性の異なる多様な非常勤研究員と、導入実施された独自の経営方式への習熟度を増した常勤研究員との連携の下で、多様な受託事業が展開されてきました。また、対象団体 6 千有余の「世界シンクタンクランキング」では、「科学技術政策」部門において、2012、13 年の 8 位から始まり、2014 年の 6 位に続き、2015、16 年は 5 位に、そして 2017、18、19 年の 4 位に続き、2020 年は 3 位にランクされました。しかし、2021 年以降の実績評価結果は未発表のままとなっております。

2025 年度の受託件数は 27 件で、他に前年度からの引継ぎ案件が 4 件ありました。総契約金額は過去最高の 3 億 6,325 万円でしたが、契約期日が大幅に遅れ執行期間が著しく短縮されたため、結果的には執行総額は約 2 億 7,464 万円にとどまりました。一方で、特定資産の運用益は好調でしたが、会計処理方式の改善に伴う顕在化した累積赤字を吸収し黒字に転換したが、当年度の経常収支では大幅な赤字になりました。会計処理方式の修正内容は、2022 年度から実施した資産額の時価総額表示に続き、当該年度では、研究者の要請による人件費繰り延べ支払い額を顕在化させ、実態の反映を明示化することにしました。その結果、人件費の歩合計算方式を大型案件に限り多少修正し、歩合率は維持したまま、経営の安定化に向かう方式を採用しました。

現下のその他の課題は継続的な事業規模の拡大とその安定化にあり、具体的には、量的に増大した非常勤研究員の習熟度の向上とその効果的な活用を図ることの他に、政府系の競争入札案件を中心に据えた収益機構を拡大し、民間企業や海外財団等も含め多様化する必要があります。また、このことは、必要となるつなぎ資金の増大を意味します。2025 年度の期中借入金を受託額の回復に伴い 1 億 9 千万円で、今後期中借入額拡大が焦眉の課題となるでしょう。

一方、未来研も、2019 年度期末から始まった COVID-19 の影響による世界的な大変動を経験し、勤務形態の大幅な変更に見舞われました。しかし、その内実は情報化強化への強力な契機を得て、この利点を活かすことによって特段の

問題は発生していません。しかし、新規活動内容に対処するためには、柔軟で機敏な行動が重要であることを痛感しています。

2. 事業に係る活動

未来研の活動は、定款によれば「未来工学そのものに関する調査研究事業」、「未来工学に関連する社会との対話事業（広報普及、サービス活動等）」、「未来工学に関連する国際交流事業」となっています¹。

一方、公益財団法人化に伴いその事業区分は、「公益目的事業」と「収益目的事業」に分類することになっています。「公益」は、事業の目的が不特定多数を対象としその成果が不特定多数に及ぶものと定義されています。また「収益」は特定の者のための事業に相当します。

この項では上記の事業区分にしたがって、「公」「収」の両事業をそれぞれさらに3事業領域に分け、(1)受託調査研究事業(委託または助成による調査研究)、(2)自主調査研究事業(自己資金で行う調査研究等)、(3)社会との対話事業に区分しています。後段で事業活動²ごとにその実態を説明いたします。

また、「未来工学に関連する国際交流事業」については「公」「収」の区分をせずに、最後にまとめて記載しました。

2025年度に実施した総事業は32件で、事業区分としては、公1が27件、収1が4件、公2が1件です。うち前年度からの継続事業が4件、次年度へ繰り越した事業はありませんでした。結果として、年度内で終了し当年度の決算の対象になった事業は32件でした。

次項以下の各表に契約事業をまとめました。

(1) 受託調査研究事業

今年度で完了した32件は「公1」「収1」「公2」に区分されます。

公的機関からの受託が23件、民間企業と民間財団からの受託が8件でした。1件は自主研究です。これを資金区分別³および資金提供機関別に説明します。

まず助成研究は2件です。一般財団法人新技術振興渡辺記念会からの助成研究事業が1件、科学研究費助成事業（学術研究助成基金助成金（科研費））が1件（分担）でした。

¹ 定款第4条

² 公益事業の(1)を「公1」、収益事業の(1)を「収1」とよび、同様に(2)、(3)に関しては「公2」、「公3」、「収2」、「収3」と称します。

³ 「助成研究」は、「助成財団」からの資金により実施する研究で、それ以外の機関から資金提供を受ける「委託研究」と区別しています。

次に、委託研究 29 件を委託元別でみていきます。中央官庁地方自治体は 3 省庁 1 自治体 11 件（前年度は 12 件、以下同じ）で、内閣府、文部科学省、国土交通省、山梨県から受託しました。独法などの政府関係機関は 3 機関 6 件（5 件）で、科学技術振興機構、産業技術総合研究所をはじめとする複数の国立研究開発法人から受託しています。大学は 5 大学 6 件（7 件）で、政策研究大学院大学、東京科学大学、その他複数の国立私立大学から受託がありました。さらに民間企業からは、一般財団法人新技術振興渡辺記念会、一般社団法人日本鉄鋼連盟等 5 社 6 件（4 件）の受託がありました。

また、次年度に継続した案件はありませんでした。

今年度完了した受託調査研究の事業区分は、次の①、②の表に示すように、公益事業にかかわるもの（公 1）は 27 件、収益事業にかかわるもの（収 1）は 4 件となっています。

① 受託調査研究公益事業（公 1）

1	古の富士山巡礼路調査研究業務	山梨県
2	イノベーションにおける「性差とジェンダー」アプローチの有効性に関する研究	新技術振興渡辺記念会
3	データマネジメントプランのアセスメント支援業務（令和 7 年度）	（国研）科学技術振興機構
4	「科学技術イノベーション政策における『政策のための科学』推進事業」の成果と今後の展望に関する調査	文部科学省
5	社会技術研究開発事業「ケアが根付く社会システム」	（国研）科学技術振興機構
6	『課題設定による先導的人文学・社会科学研究推進事業』（学術知共創プログラム）「重層的アクターの協調を生み出す気候変動ガバナンスの構築－低炭素水素事業に着目して」	名古屋大学
7	イノベーションスクールにおける異分野連携プロジェクト立ち上げに関する演習	（国研）産業技術総合研究所
8	安全・安心に関するシンクタンク機能育成事業	内閣府
9	安全・安心に関するシンクタンクの設立及び管理運営	内閣府

10	研究セキュリティ・インテグリティ（Research Security and Research Integrity）に係る調査・分析及びG7オンラインプラットフォーム「バーチャルアカデミー」の運営支援・分析	内閣府
11	研究者の交流に関する調査	文部科学省
12	研究開発評価に関する実態調査・分析業務	文部科学省
13	SciREX 事業 行政官研修演習の設計と実施	政策研究大学院大学
14	国立研究開発法人における知的財産の創造等に係る取組状況に関する調査	文部科学省
15	科学技術予測調査の設計検討に資する中長期的未来に表層化し得る科学技術・社会テーマの抽出法及び内容に関する調査	文部科学省
16	令和 7 年度改正半島振興法の施行状況の評価のための調査	国土交通省
17	JST 大学発新作業創出基金事業：全国ネットワーク構築支援に係る事務局運営補助業務	東京科学大学
18	JST 大学発新作業創出基金事業：全国ネットワーク構築支援に係るコミュニケーションツールの導入支援業務	東京科学大学
19	JST 大学発新作業創出基金事業：スタートアップ・エコシステム共創プログラム全国ネットワーク構築支援	三井住友銀行
20	2025 年度 国際宇宙探査に関する海外動向調査	（国研）宇宙航空研究開発機構
21	デジタル社会実験プロジェクトのコミュニケーション駆動デザイングループ研究推進支援業務（令和 7 年度）	早稲田大学
22	「サイバネティック・アバター技術の仕事への応用に関する市民意識調査」支援業務	慶応義塾大学
23	海外における日本の出版物市場の検討	民間企業
24	災害対策の官民連携に係る検討支援	民間企業
25	非公開	国立研究開発法人宇宙航空研究開発機構

26	非公開	中央省庁
27	破壊的イノベーションプロセスの多様性のエージェントベースモデルによる規範的分析	科研費（分担、継続）

② 受託調査研究収益事業(収 1)

1	Space Security Strategy Study	台湾宇宙庁（TASA）
2	スチール缶とその他飲料容器のライフサイクルアセスメントに関する調査	一般社団法人日本鉄鋼連盟 スチール缶委員会
3	非公開	国立研究開発法人
4	非公開	民間企業

(2) 自主調査研究事業

① 自主調査研究公益事業(公 2)

自己資金を活用して、自主調査研究公益事業を実施しました。具体的には、受託活動に資する先行的な調査活動（企画事業）と、知見の拡大を意図した自主研究活動が相当します。

1	サーキュラーエコノミー（循環経済）の移行に向けたビジネスを展開しているスタートアップや先進的な中小企業の先駆的な技術・サービスの特徴及び国際展開への展望	自主研究事業
---	--	--------

② 自主調査研究収益事業(収 2)

収益事業に係る自主調査研究事業としては、先行的に集積された知見を活用して民間企業の科学技術関連事業へのサポート（コンサル活動）を行います。

(3) 社会との対話事業

① 社会との対話公益事業(公 3)

当研究所の研究成果を広く社会に紹介し社会に還元することを目的とした事業です。

従来から実施してきた「アニュアルレポート」の作成と公開および英文ホームページの充実を始めとし、研究成果や研究者の見解を、外部の雑誌等への執筆や

メディアの取材等を通じて公表すると共に、研究者を、関連する学会、研究会、セミナー等に参加させました。

② 社会との対話収益事業(収 3)

未来工学に関係の深い会員研究活動を支援する事業を行いました。

(4) 「国際交流事業」に係る活動

① 海外からの来訪

2025 年度は台湾から調査団が来訪しました。

- 2025 年 9 月 3 日 台湾の財団法人国家実験研究院科技政策研究與資訊中心より蔡 宛栩 氏、王 皓怡 氏、国家科学及技術委員会より Kai-Ping Wang 氏、他五名が来訪。

日本の科学技術基本計画及びイノベーション政策について意見交換。

- 2025 年 11 月 17 日 台湾の財団法人資訊工業策進会産業情報研究所前瞻科技與政策研究中心より高 雅玲主任が来訪。未来予測への AI の活用について議論。



写真) 高 雅玲氏とコーディネーターの方及び平澤理事長、山本主任研究員

② 海外調査

3 人の研究員が海外調査に関与しました。渡航先は台湾、米国です。ここには受託した調査研究に関連した調査も含まれます。

渡航期間	渡航先	活動内容	渡航者
6 月 30 日～ 7 月 2 日	台湾	台湾宇宙庁 (TASA) へ委託調査報告を実施	研究参与 西山 淳一
11 月 5 日～ 11 月 10 日	米国	RAND 研究所（ワシントン DC）：Jeffrey Hornung 氏他と安全・安心シンクタンク調査委託内容及び派遣者受入れに関する調整実施。現地派遣者との面談 Hudson 研究所：Joel Scanlon 氏他と安全・安心シンクタンク調査委託内容及び派遣者受入れに関する調整実施。Hudson 研究所主催セミナー参加	研究参与 西山 淳一 主席研究員 依田 達郎
2 月 11 日～ 2 月 16 日	米国	アリゾナ州フェニックスにて開催された AAAS Annual Meeting 2026 に参加し、研究開発評価の最新動向等について情報収集を実施。	主任研究員 田原 敬一郎

3. 経営に係る活動

当研究所の経営に関しては、理事会を 4 回（うち 2 回は書面決議）、評議員会を 2 回開催し、経営基本事項等の審議・決定を行いました。

(1) 理事会

① 2025 年度 第 1 回理事会(定款 33 条 2 項による決議の省略)

決議年月日 2025 年 4 月 29 日（火）
議 題 1. つなぎ資金借入の件

② 2025 年度 第 2 回理事会

決議年月日 2025 年 6 月 3 日（火）
開 催 場 所 公益財団法人未来工学研究所 4 階 会議室
(オンラインとのハイブリッド方式)

- | | |
|-----|---|
| 議 題 | (報告) 代表理事の職務の執行状況の報告
1. 2024 年度事業報告及び決算書の件
2. 2025 年度予算修正の件
3. 短期借入の件
4. 特定資産の運用の件
5. 2024 年度定時評議員会の招集の件
6. その他 |
|-----|---|

③ 2025 年度 第 3 回理事会(定款 33 条 2 項による決議の省略)

- | | |
|-------|---------------------|
| 決議年月日 | 2025 年 12 月 4 日 (木) |
| 議 題 | 1. つなぎ資金借入の件 |

④ 2025 年度 第 4 回理事会

- | | |
|---------|--|
| 決議年月日 | 2026 年 3 月 2 日 (月) |
| 開 催 場 所 | 公益財団法人未来工学研究所 4 階 会議室
(オンラインとのハイブリッド方式) |
| 議 題 | (報告) 代表理事の職務の執行状況の報告
(報告) 2025 年度決算見通しの件
1. 2026 年度事業計画の件
2. 2026 年度収支予算書並びに資金調達及び設備投資見込みの件
3. 2025 年度臨時評議員会招集の件
4. その他 |

(2) 評議員会

① 2024 年度 定時評議員会

- | | |
|---------|---|
| 決議年月日 | 2025 年 6 月 19 日 (木) |
| 開 催 場 所 | 公益財団法人未来工学研究所 4 階 会議室
(オンラインとのハイブリッド方式) |
| 議 題 | (報告) 代表理事の職務の執行状況の報告
1. 2024 年度事業報告及び決算書の件
2. 2025 年度予算書の修正の件 |

3. 理事・監事・評議員選任の件

4. その他

② 2025 年度 臨時評議員会

決議年月日 2026 年 3 月 25 日（水）

開催場所 公益財団法人未来工学研究所 4 階 会議室
（オンラインとのハイブリッド方式）

議 題 （報告） 代表理事の職務の執行状況の報告
（報告） 2025 年度決算見通しの件

1. 2026 年度事業計画の件

2. 2026 年度収支予算書ならびに資金調達及び設備投資
見込みの件

3. その他

4. 役員・職員等の異動と現況(2026 年 3 月 31 日現在)

理事については、期中で 4 名が重任されました。

評議員については、期中で 6 名が重任されました。

参与については、期中で 1 名が就任しました。監事については 1 名が重任され、1 名が任期満了に伴い退任、1 名が就任しました。

現況を以下に示します。

(1) 理事の異動と現況

理 事 長 平 澤 冷

理 事 相 澤 益 男 2025 年 6 月 19 日重任

理 事 白 井 克 彦

理 事 鳥 井 弘 之 2025 年 6 月 19 日重任

理 事 内 藤 哲 雄

理 事 長 瀬 正 人

理 事	林 隆 之	
理 事	原 山 優 子	
理 事	端 山 毅	2025 年 6 月 19 日重任
理 事	吉 海 正 憲	
理 事	和 田 雄 志	
理 事	佐 藤 克 宏	2025 年 6 月 19 日重任

(2) 監事の異動と現況

監 事	小 林 信 一	2025 年 6 月 19 日退任
監 事	石 見 隆 之	2025 年 6 月 19 日重任
監 事	永 田 晃 也	2025 年 6 月 19 日就任

(3) 評議員の異動と現況

評 議 員	上 谷 達 也	2025 年 6 月 19 日重任
評 議 員	大 熊 和 彦	2025 年 6 月 19 日重任
評 議 員	沖 村 憲 樹	2025 年 6 月 19 日重任
評 議 員	桑 原 裕	2025 年 6 月 19 日重任
評 議 員	隅 藏 康 一	2025 年 6 月 19 日重任
評 議 員	調 麻佐志	2025 年 6 月 19 日重任
評 議 員	伊地知 寛 博	
評 議 員	瀬 川 浩 司	
評 議 員	山 形 与志樹	

(4) 顧問・参与の現況

参 与 高 木 喜一郎

参 与 小 林 信 一 2025 年 6 月 19 日就任

(5) 職 員

職員については、非常勤研究員を 3 人（研究参与 1 人、特別研究員 1 人、アクティブシニア 1 人）、事務職員を 1 人新たに採用しました。一方で非常勤職員が 2 人（アクティブシニア 2 人）、事務職員が 1 人離職しました。また所内の職位移動が 2 名ありました。2025 年度期末の職員数は 77 名となりました。

① 2025 年度期中増減数と期末現員数

常勤職員	現員	増	減	非常勤職員	現員	増	減
理事長	1	0	0	理 事	1	0	0
上席研究員	0	0	0	上席研究員	(1)	0	0
				フェロー	(1)	0	0
主席研究員	6	1	1	研究参与	22	2	0
主任研究員	4	0	1	特別研究員	19	1	0
研 究 員	1	0	0	客員研究員	3(1)	0	0
小 計	12	1	2	小 計	44	3	0
				シニア研究員	15	1	2
				連携研究員	1	0	0
事務職員	5	1	1				
				総 計	77	6	5

()内は、理事長・理事・事務職員の兼任のため、重複して計上はしない。