

Think&Do



Feature 1

自律協生社会が拓く日本の未来

Feature 2

CxO体制が日本企業の価値創造を加速させる



創刊のごあいさつ

「Think & Do」創刊号をお手元にお届けできることを大変うれしく思います。日本総研は経済や社会を調査・分析し、提言を行うシンクタンクとしてだけでなく、皆様が直面している経営課題や社会課題を解決するために、ともに行動するドゥタンクとして活動を続けています。本誌名は、この一貫した私たちの価値提供の姿勢を示すものです。

日本総研では、主体的・自律的に生きる個人が自由を享受しつつ、他者や自然、そしてテクノロジーと力を合わせるなかで創出される生き生きとした社会のことを「自律協生社会 (Convivial Society)」と定義し、その実現を目指しています。「自律」、すなわち自分たちの頭で考え自分たちで決めること、そして「協生」、すなわち仲間とともに力を合わせることで、この2つから成る自律協生社会の実現を推進するには、ThinkもDoも欠かせない両輪です。

本誌では、経営や社会が抱える課題に関する先端先進のテーマを厳選し、解決に役立つ情報を発信したいと考えています。最先端のソリューションの解説や成功事例の紹介、各界で活躍するフロンランナーの皆さんとの座談会など、さまざまな形や切り口で誌面を展開する予定です。

私たちは、シンクタンクとしてこれからの経営や社会が進むべき方向を指し示しながら、ドゥタンクとして皆様とともに行動していくことで新たな価値を創出します。本誌もそのための一助となることを目指してお届けしてまいりますので、ご愛読賜りますよう心よりお願い申し上げます。

2025年4月
株式会社日本総合研究所 代表取締役社長

谷崎 勝教

2 創刊のごあいさつ

谷崎 勝教 株式会社日本総合研究所 代表取締役社長

Feature 1

5 自律協生社会が拓く日本の未来

座談会

6 今なぜ自律協生社会なのか

岡田 武史 株式会社今治・夢スポーツ 代表取締役会長／FC 今治高等学校里山校学園長

井上 岳一 株式会社日本総合研究所 創発戦略センター チーフスペシャリスト

山本 尚毅 株式会社日本総合研究所 創発戦略センター スペシャリスト

レポート

10 自律協生社会の実現に向けたコンヴィヴィ・アライアンスの挑戦

前田 直之 株式会社日本総合研究所 リサーチ・コンサルティング部門 都市地域イノベーションユニット長／プリンシパル

Feature 2

13 CxO体制が日本企業の価値創造を加速させる

対談

14 NECに見るCxO体制の勘所

森田 隆之 日本電気株式会社 取締役／代表執行役社長兼CEO

木下 輝彦 株式会社日本総合研究所 取締役／専務執行役員

座談会

18 「名ばかりCxO体制」からいかに脱却するか

山田 英司 株式会社日本総合研究所 理事

高津 輝章 株式会社日本総合研究所 リサーチ・コンサルティング部門 シニアマネジャー

郷原 陸 株式会社日本総合研究所 リサーチ・コンサルティング部門 マネジャー

先端技術リサーチ

20 生成AIの台頭とAIガバナンス

—欧米のAI・デジタル動向の考察と示唆—

田谷 洋一 株式会社日本総合研究所 先端技術ラボ シニアエキスパート

経済・政策ウォッチ

22 地域協働によるオーバーツーリズム対応

高坂 晶子 株式会社日本総合研究所 調査部 主任研究員

経済・政策 이슈

23 脱炭素社会への
「公正な移行」に向けた企業の役割

23 経済・政策注目レポート

自律協生社会が拓く 日本の未来

人口減少と高齢化、気候変動と緊迫する国際情勢、AIの急速な普及など、今までの常識が通用しない時代を私たちは生きている。誰も正解を持たない時代だからこそ、問われるのは主体性だ。市民、行政、企業のそれぞれが自律的・主体的に判断・行動しつつ、縦割りや上下の壁を越えて力を合わせ、ともに生きる喜びに満ちた生き生きとした社会をつくる必要がある。これを日本総研では自律協生と呼ぶ。人、組織、地域社会を自律協生へとシフトさせるために日本総研は何ができるのか。座談会とレポートを通じて考察する。

座談会

今なぜ自律協生社会なのか

日本総研が2022年から掲げる社会ビジョンが「自律協生社会」。個が自由に主体的に生きながらも他と力を合わせることで、一人ではできなかったことが実現できる創造的な社会。ヒエラルキーや縦割りを越えて力を合わせ、それぞれがそれぞれに本領発揮できる社会。そんな自律協生社会のモデルとなる取り組みを実践している岡田武史氏を迎え、自律協生社会を基礎づける個とコミュニティのあり方について対話した。

岡田 武史 株式会社今治 夢スポーツ 代表取締役会長
FC今治高等学校里山校学園長

井上 岳一 株式会社日本総合研究所 創発戦略センター
チーフスペシャリスト

山本 尚毅 株式会社日本総合研究所 創発戦略センター
スペシャリスト



心の豊かさを大切にする 社会を創りたい

井上：日本総研では、個が自由に主体的に生きながらも、他と調和し、力を合わせることで、個と全体とが本領発揮できる生き生きと

した社会を「自律協生社会」と呼んでいます。2022年11月には武蔵野美術大学と「自律協生スタジオ」を開設し、クリエイティブの力も借りて、自律協生社会の実現方策を研究・実践する体制を整えました。背景には日本社会に対する

危機感があります。人口減少しているのに、互いに支え合い、生かす方向に行かず、社会参加に困難を抱える人も増えている。この状況を何とか変えたくて、自律協生を唱え始めたのです。

今日、岡田さんにお越しいただ

いたのは、1つには、スタジアムを核に農業や福祉、教育も絡めて、みんなが安心して活躍でき、人間性を回復する社会をつくろうとしている今治での実践が、われわれの目指す自律協生社会と重なると思ったからです。もう1つは、岡田さんの人材育成や教育に対する思いです。サッカー日本代表監督としてはもちろん、今治に行かれてからもずっと教育に携わっておられ、ついに高校も開校した岡田さんに、自律協生社会を支える人の育成について伺いたいと思いました。まずはスタジアムの現状からお願いします。

岡田：2023年に「アシックス里山スタジアム」をオープンしました。本来駐車場にするエリアに障害者の通所施設、カフェ、ブドウ畑、ドッグランなどをちりばめて、365日、試合のない日も人が集い、人と人との交流も緑も日に日に豊かになっていくような場づくりを進めています。僕はここに共助のコミュニティをつくりたいんです。田畑もフードバンクもあり、衣服は融通し合い、いっぱいある空き家をみんなで修理してシェアすれば、衣食住が保証される。地域通貨で経済を回す仕組みも考えています。ベーシックインフラと呼んでいますが、そういう共助のコミュニティを60あるJリーグのスタジアムを拠点に全国につくり、相互に乗り入れ可能にすれば安心して生きていけます。

井上：その夢を語り続けることで、必要な資金40億円を岡田さん

岡田 武史

(おかだ・たけし)

早稲田大学卒業後、古河電気工業に入社しサッカー日本代表として活躍。引退後は日本代表監督をはじめ、日本・中国でクラブチームの監督を歴任。2014年に今治・夢スポーツ代表取締役、2016年より現職。FC今治高等学校里山学校学長。



は本当に集めてしまった。

岡田：このままじゃヤバいって実はみんな気づいているんですよ。資本主義が格差と分断で行き詰まり、ポピュリズムが蔓延して間接民主主義には期待できない。一方で、これからはAIが人間に失敗のない選択を教えてくれるようになるのかもしれない。でも、失敗したところからはい上がって成長したり、誰かと助け合って絆ができたりを提供できるのがスポーツであり文化です。そういうもので幸せになれる道をつくらないといけない。われわれは「次世代のため、物の豊かさより心の豊かさを大切にする社会創りに貢献する」という企業理念を掲げていますが、この理念を実現するコミュニティをつくるという夢に、最初にお金を出してくれたのは、東京の若い起業家たちです。彼らは、物が満たされた時代に育っているから、物の豊かさは求めている。

井上：外資系企業や東京の大企業で働いていたエリートたちも岡田

さんの下に集まってきていますね。

岡田：優秀な若者が大企業を辞めて、給料が半減しても働きたいと言って来てくれます。

山本：今の時代の若者に共通するのが寄る辺のなさです。これが正解だというモデルがなく、夢も描けない。寄る辺になるものがない。

岡田：だからうちに来てくれるんだと思います。企業理念に憧れ、よりよい社会をつくりたいと言って来てくれる。今はサッカー、介護福祉、学校、シェアタクシーなどを行政や民間と連携しながら個別に事業化しているのですが、それぞれを入り口に人が集まってきます。これを2年後をメドに融合させていければと思っています。

井上：まさに社会そのものをつくる仕事が始まっているのですね。

安心して失敗できる 場として学校をつくった

岡田：これから向き合うのはロールモデルのない社会です。そこで

は自分でやってみて失敗しながら自分なりの答えを導き出すしかない。だから安心して失敗できる場として、社会に出る準備をする学校をつくりたいと考え、2024年4月に「FC今治高等学校里山校」を開校したんです。

山本：具体的にはどのようなカリキュラムになるのでしょうか。

岡田：「街をキャンパスに」という方針を採っています。座学の授業は午前中だけで、午後は街での実学・実習。里山スタジアムの運営を手伝ったり、住宅会社と一緒に空き家の修理をしたり。また、野外学習にも力を入れ、1年生は5泊6日のお遍路に出ます。計画どおりに進まなくても、大人が口を出すことはしません。その代わりどこでも寝泊まりできるよう、アウトドアの基本は教えておきます。このようなカリキュラムを通じて生徒は自ら考え、主張し、動くことを学び、こちらの知らないうちに社会に居場所を見つけていきます。朝5時から魚市場の手伝

山本 尚毅

(やまもと・なおき)

事業・デザインを通じた発展途上国の社会課題の解決を企てる会社を創業。2015年より河合塾にて探究・キャリア学習の企画開発を担当。2023年より日本総合研究所にて、学び・教育領域を研究する。編書に『もし「未来」という教科があったなら』（2020年、学事出版）。



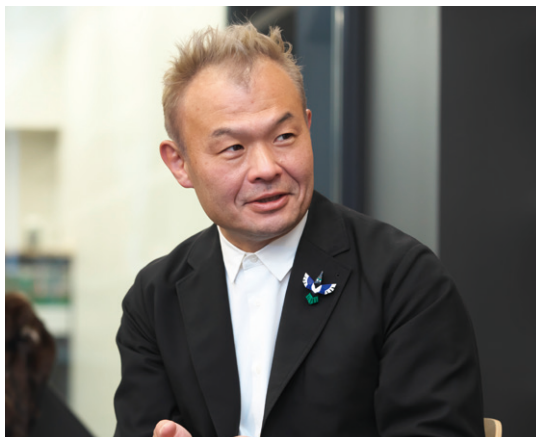
いに行ったり、ボランティアで知り合ったおばちゃんに郷土料理を習ったり。3年生になったら寮を出る決まりなので、そうやって街の人と仲良くなって居候先を探しているのだらうと頼もしく思いながら見守っています。

井上：学校を社会に開くのは重要ですね。周囲の大人が親や先生といった関係者ばかりだと子どもたちも息苦しい。私たちが協働している武蔵野美術大学でも1カ月間、学生が地域に暮らしながら、

現地の課題探索を行うプログラムがあるのですが、そこで出会う、学生の人生に対して何の責任もない、多種多様な大人たちの勝手な期待や提案が、学生自身も思ってもみなかった能力を引き出し、開花させる現場を見てきました。学生が厳密に定められた予定を持たずに、地域をうろうろし、そういう大人と出会い、関わることの重要性を痛感しました。

山本：親や先生は責任感から、善かれと思って先回りして子どもの人生にレールを敷きがちですが、それが彼らの主体性や本来の能力を奪っているところもあります。

岡田：介入したい気持ちは痛いほどわかるんです。うちでも開校当初はトラブルが続出で、校則もないから1年生から金髪だし。さすがに介入しないとまずいかなと何度も思ったのですが、それでもぐっと辛抱して。コーチたち（先生のこと）には、「どうしたの?」「君はどうしたいの?」「何か手伝えることはある?」の3つの質問



井上 岳一

(いのうえ・たけかず)

林野庁等を経て、2003年から日本総合研究所。2022年、武蔵野美術大学と「自律協生スタジオ」を開設。多様な人と地域が本領発揮して生きる自律協生社会の実現をテーマに、研究・実践に取り組む。著書に『日本列島回復論』（2019年、新潮社）等。

だけしか生徒には言わないようにとお願いし続けました。先生の考えは絶対に言わずに、ただ寄り添う。育てたいのは誰かの意向に進んで従う「自主性」ではなく、一人ひとりが自らの意思で動く「主体性」だからです。当然、人による“違い”が出るのだけれど、どれも“間違い”ではない。だからお互いに主張しながら、落としどころを探っていくしかない。日本人はこれが苦手で、納得しないまま同調圧力に屈しがちです。

井上：多くの声や調べが響き合う社会を僕らは「ポリフォニック（多声）」と言っていて、それが自律協生社会の前提になると思っていますが、そのためには何が必要でしょうか。

岡田：みんなが主体性を持っていながら、落としどころを探っていくことと、多様性を受け入れることです。まさに自律協生です。オール80点の選手を集めても80点のチームにしかありません。40点の部分もあるけれど100点の部分もあるような個性のある選手が僕は好きで、それをどう組み合わせるか考えたほうが面白いし、そういう組織が共通の目的を見つけたら非常に強いんです。

踏み出すから 次が見えてくる

井上：とはいえ、全員が活躍できるわけではないですよね？

岡田：たとえばサッカーでは1年間1試合も出られない選手もいま



す。そういう選手にも折々に声をかける。「練習試合のシュートすばらしかったよ」「子どもはいくつになった？」とか。会社なら出社して席に着く前に「昨日はどうした？」「元気そうやな」と話しかける。本当に些細なことでもいいから、日頃から存在を認め、日常的に感情を共有することが大事です。

井上：すごく共感します。主体性と自己責任を結び付けて結果管理のマネジメントをしてしまいがちなのが自律をうたうことの危うさだと思うんです。主体性とは、人に頼り頼られながらも、自己決定権を手放さないことです。もっとも、自分で決めるということに踏み出せない人が多いのも事実です。

岡田：みんな正解がわからないから決められないし、踏み出せないと言うんですね。でも僕は踏み出さないから正解がわからないんだ

と思っています。まず“DO”です。やってみたら次はどうすればいいかわかるから、とにかく踏み出すことが先。僕はいつもワクワクする未来の妄想からバックキャストして、面白そうなほうへ踏み出してきました。やってみなきゃわからないし、本気に命懸けでやると、結構、物事ってできるんだという経験を日本代表監督のときと今回の里山スタジアム建設のために40億円調達したときとの2回ぐらいして。死に物狂いでやっていたら、自分の枠が外れ仲間も集まってきて、いつの間にかワクワクする未来が近づいてくる。これが僕の実感です。

井上：主体性から始まるのだけど、最後は自分の枠が外れることで、その人の本領も発揮されるし、多くの人も参加できる。それこそが自律協生社会の姿なのではないでしょうか。TD

レポート

自律協生社会の実現に向けた コンヴィヴィ・アライアンスの挑戦

日本総研が掲げる「自律協生社会」を実現するためのポイントは「相互依存関係にならない」ことだ。自治体や市民が、国や大企業の資本に過度に頼ることなく対等な関係で協生・共創していくことを支援する情報共有プラットフォームとして設立された「コンヴィヴィ・アライアンス」の今とこれからを紹介する。

前田 直之

リサーチ・コンサルティング部門
都市地域イノベーションユニット長／プリンシパル

コンヴィヴィ・アライアンス の役割

「自律協生社会」とは、自律した個（市民、行政、企業など）が、主体性を持った担い手となり、ともに協力し合うことで、生きる喜びを実感し、人間的な豊かさを実現できる社会のことである。そこには「相互依存からの自律」（個が主体的に自らを表現しながら、自ら社会をつくることに参画すること）と「分立・分化からの協生」（自律した市民・行政・企業が力を合わせて社会を引き受けること）が欠かせない。

市民、行政、企業が対等な関係で、地域のためにパートナーシップを構築し、主体的に事業へ参画することで、市民は単なる受益者（消費者）ではなく供給者（生産者）としての側面を併せ持つことができるようになる。ここに精神的に豊かな、希望に満ちた社会を実現する起点がある。

日本総研のシンクタンク・コンサルティング部門では、地域と企業に対して、地域がその自律（＝

主体性）を取り戻すための、また企業が自律した地域との協生関係を構築するためのアプローチを提案・実行している。

自律協生社会の主役は、地域の自治体、企業、市民である。彼らが地域において自律協生をどのように形にしていけるかは多種多様であり、各地域での創意工夫が求められる部分でもある。その創意工夫の情報共有プラットフォームが「コンヴィヴィ・アライアンス」だ。コンヴィヴィ・アライアンスは、自律協生なまちづくりを実践している地域が参加し、成功・失敗体験や課題解決に向けた知見を共有する場としている。次に、参画自治体のなかから3つの地域の事例を紹介する。

弟子屈町の事例

北海道の東部に位置する弟子屈町は人口約6700人の町である。摩周湖や屈斜路湖などの自然資源に恵まれ、町の面積の3分の2が阿寒摩周国立公園に含まれてい

る。農業と観光業を主産業とし、川湯・摩周・和琴などの豊富な温泉資源や農産品ブランドもある。

2022年に商工会議所青年部の有志7名によって設立されたまちづくり会社「テシカガタウンラボ（以下「TTL」）」は、町の中心市街地の活性化とエリアリノベーションに永続的に取り組んでいる。複合施設の整備が決定した際、外部に任せきりにするのではなく町民主体で施設運営に関与する仕組みを模索した結果、100%民間出資だが半公共的なまちづくり会社として設立され、町・商工会議所・金融機関・地域住民らとともに事業を進めている。

TTLの主な活動の1つに、複合施設の運営がある。町民が「自分たちの施設」と感じられるよう、ワークショップを繰り返し実施するとともに、シェアキッチンなど若者が挑戦できる環境の整備を行っている。また、ふるさと納税の返礼品開発も兼ねて、ワイナリーやチーズ工房を運営し、地域経済の活性化にも取り組む。こうした活動の根底には、町を1つの家と捉

え、自分の家を改築したり、きれいにしたりするように町民がまちづくりに主体的に取り組めば、まちづくりはきっと楽しいものになるはずだという思いがある。

人手不足や資金不足といった課題もあるが、「何をするか」よりも「なぜするのか」「誰とするのか」を大切にしながら、町民が主体的に行動することと、外部からの支援を受けることのバランスを取りながら取り組んでいる。

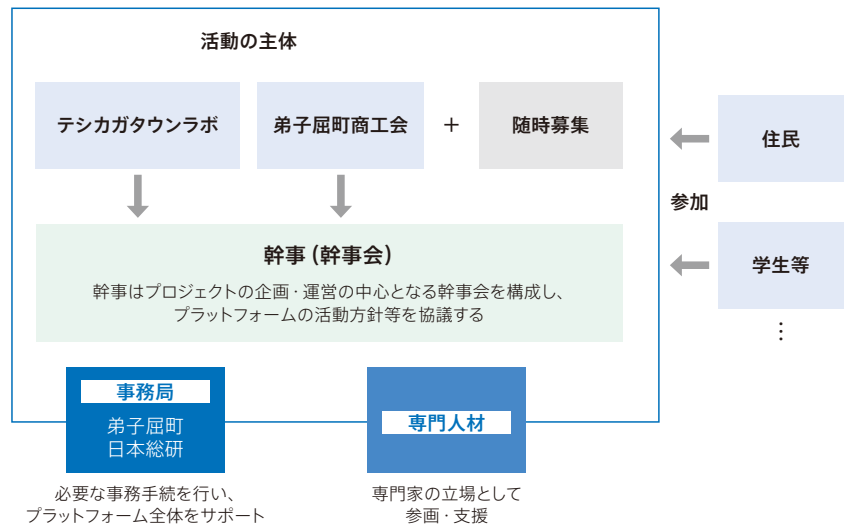
日本総研は、豊富な地熱・温泉資源の活用を支援するために、2016年度から同町に関わり、地熱発電などの事業化支援、温泉資源を活用した複合施設の計画策定、TTLの立ち上げ支援などを行ってきた。さらに、2024年度にTTLを核とした産官学連携エリアプラットフォーム（図表1）の設立を支援し、地元住民や事業者を巻き込みながら町の将来像を議論し、その実現に向けて活動している。

天草市の事例

天草市は熊本県の南西部に位置する人口約7万2000人の市である。温暖な気候を生かした農業や、豊かな水産資源を生かした漁業が盛んであり、自然景観や南蛮文化、キリシタンの歴史など、多くの観光資源にも恵まれている。2006年に2市8町が合併した市域は約683平方キロメートルと広く、市内には離島も多い。

同市は、市の玄関口である本渡

図表1 弟子屈町 TTLを核とした産官学連携エリアプラットフォーム



出所：弟子屈町の資料を基に日本総研作成

港を拠点としたまちづくりに取り組んでいる。本渡港では、民間の力を活用して新たな施設を建設し、市内外の交流促進と産業振興を目指す計画が進んでいる。この計画には、市外の協力も取り入れ、2022年には武蔵野美術大学、2023年には日本総研との連携協定を締結した。

本渡港の事業を進めるうえでの課題は、官民連携による事業という公益的な取り組みと収益事業とのバランスをとることの難しさである。これを解決するためには市民の理解・参画と市外の事業者の協力が欠かせない。住民は地元にとり前にあるもののすばらしさに気づいていないことも多いが、それをいかに自ら再発見して発信し、市外の事業者にも興味を持ってもらうか。地域内の取り組みについては、地元住民・企業の関心

を高める方法と地元の魅力を磨くノウハウが、地域外への取り組みについては、地域外の事業者の関心を高める方法と価値観を共有する方法が求められている（図表2）。日本総研と武蔵野美術大学は、市および市民と地元事業者が主体的に本事業を進めるためのメディエーター（複数のステークホルダーの合意形成や主体性喚起を行うまちづくりにおける仲介者、調整役）として、各主体との対話を通じ、施設整備だけでなくその先にある市全体の持続的な活性化を目指すまちづくりに取り組んでいる。

東川町の事例

東川町は北海道のほぼ中央に位置する人口約8600人の町である。日本最大の自然公園「大雪山

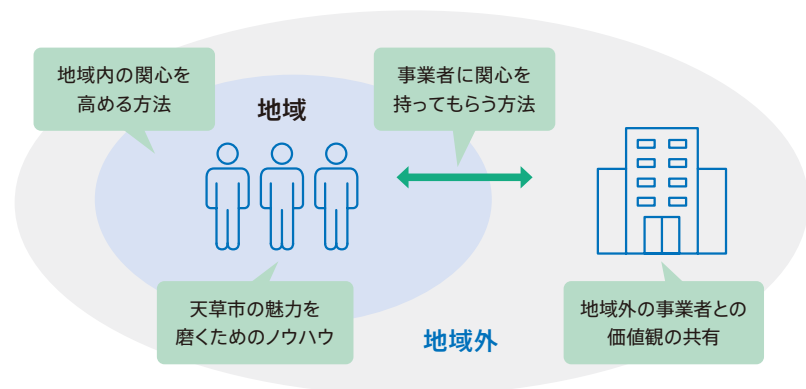
国立公園」の区域の一部で、豊富な森林資源と自然が観光資源として高く評価されている。日本の5大家具の1つである旭川家具の製造も盛んだ。旭川空港から車で約10分、羽田空港から約2時間という都市部からのアクセスのよさも魅力である。

同町のまちづくりを支える基盤は対話と参加から生まれる共創だ。1985年に「写真の町宣言」をして以来、自然と文化と人が出会う「写真映りのよい」まちづくりを進めており、国際写真フェスティバルや写真甲子園などの開催を通じて、地域と外部の連携を深めている。

また、ふるさと納税を活用した「株主制度」により、福祉人材の育成、文化事業、農業推進、自然景観の保全などのプロジェクトを展開している。これは東川町に投資して同町の未来を育む事業をともににつくり上げていく賛同者を集めることを目的としている（図表3）。

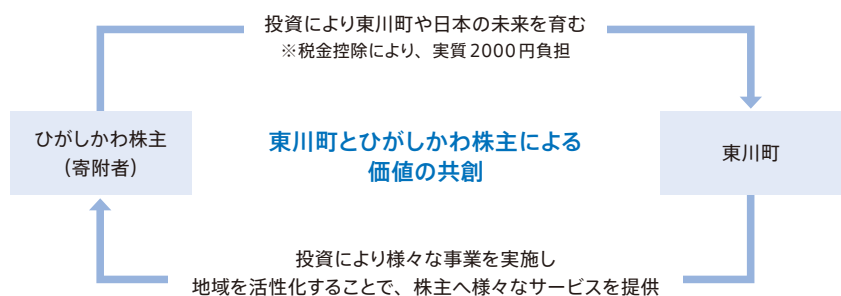
東川町は、これらの取り組みもあって、30年間で約2割の人口増となった。一方で、20年以内に転入してきた住民が全体の56%を占め、いかに新旧住民のニーズを融合させたコミュニティを形成するかが課題となっている。地域資源を最大限活用しながら、新たなコミュニティと安心して暮らせる未来を築き、Uターンも促進する。この取り

図表2 天草市 地域の事業者・住民と地域外の事業者の関係



出所：天草市の資料を基に日本総研作成

図表3 東川町 ひがしかわ株主制度



出所：東川町の資料を基に日本総研作成

組みに向けて、東川町は企業や個人とのさらなる連携を模索している。

日本総研は、2022年度から観光振興、ミュージアム構想、交通計画などのコンサルティング業務を通じて、東川町の自律協生なまちづくりのさらなる加速を目指している。

とともに、そこで得られた知見や方法論を内外に発信することによって、自律協生な社会づくりに賛同・参画する主体を増やしていきたい。TD

今後の展開

今後日本総研では、「コンヴィヴィ・アライアンス」への参加地域を拡大させながら、地域を回り継続的な対話の場を創出していく



前田 直之
(まえだ・なおゆき)

早稲田大学大学院理工学研究科修了。建設コンサルタント会社を経て、2007年に日本総合研究所入社。エネルギー、スポーツ、文化芸術を核としたまちづくり、PPP/PFIのコンサルティングに従事。

CxO体制が 日本企業の価値創造を 加速させる

近年、経営環境が複雑かつダイナミックに変化するなかにあって、企業は経済的価値と社会的価値の双方を創出し続けることが求められている。そのためには、これらの価値創出を担う執行体制の強化が重要であり、多くの企業がCEOを中心としたCxO体制への変革を試行している。しかし、従来の体制から何をどのように変えるべきか、戸惑う企業も多い。日本総研が、CxO体制の先進的な取り組みを行う企業経営者との対話や、現場の最前線で企業と向き合うコンサルタントの視点を通じて、CxO体制のあるべき姿に迫る。

対談

NECに見るCxO体制の勘所

上場企業を中心に、多くの日本企業が執行体制にCxOを採用している。とはいえ、CxO体制が機能している企業は多くない。実際は、旧来の組織の部門長がCxOという名称に入れ替わっただけの企業が多いのが現状だ。CxO体制での先進企業であるNEC社長兼CEOの森田隆之氏と日本総研専務執行役員の木下輝彦が、日本企業が目指すべきCxO体制について対話する。

森田 隆之 日本電気株式会社
取締役／代表執行役社長兼CEO

木下 輝彦 株式会社日本総合研究所
取締役／専務執行役員



CxO体制の議論をする前に実現すべきこと

木下：日本総研のシンクタンク・コンサルティング部門はパーパス「次世代起点でありたい未来をつくる。」を設定し、そのありたい未来として「自律協生社会の実現」を

目指しています。そのなかで重要な役割を担うのは企業だと考えています。そのために企業は経済的価値と社会的価値の双方の創出を目指していくことが求められます。しかし、従来型のガバナンスや執行体制ではその高いハードルは越えられません。企業価値を最大化

しつつも、社会課題解決を実現するためには、企業の体制をどのように構築すべきなのか。その有効な解の1つが、CxO体制のあり方だと考えます。この点、NECはCxO体制をいち早く整備された印象があります。その背景と目的についてお聞かせいただけますか。

森田：ゴーイングコンサーン（継続企業の前提）を考えると、経済的価値を高めるのは企業としての最大の目的です。しかし同時に、その企業ならではの社会的価値を創出すること、そしてその価値を自ら定義することが企業には求められます。当然のことながら、これをCxO体制だけで実現できるわけではありません。重要なのはパーパス（存在意義）です。パーパスが曖昧では、経済的価値と社会的価値を同時に満たすことはできません。

NECでは、2010年代に経営危機に陥った際に企業文化の改革に取り組みました。経済的価値と社会的価値を同時に高めることが企業として正しくても、その方向性として、自らの存在意義に組織の構成員が納得していなければ意味がないからです。企業が対外的に表明しているあり方と企業内で行われているそれが異なると、社員は誰もついてこない。そればかりか、企業としての持続性も担保されません。パーパスを定め、その理解をどのように作り込んでいくか。その点も真摯に考えなければなりません。

経済的価値と社会的価値を同時に高めるための仕掛けとしてももう1つ重要なのは、取締役会のあり方です。CxO体制は執行の強化に当たりますが、そもそも監督と執行の峻別という責任の分担が重要になるはずです。

CxO体制の話をする前に、私は企業のパーパスの制定、パーパス

森田 隆之

(もりた・たかゆき)

2021年4月、社長兼CEOに就任。NECグループのパーパス実現に向け、戦略と文化の一体的な取り組みを推進。社長兼CEO就任前はCFOとして収益構造改革を指揮した。NECでの40年以上のキャリアにおいて、海外事業に長く携わり、M&A等事業ポートフォリオの変革案件を数多く主導。



を成立させる文化的な取り組み、監督と執行の関係の健全化が実現されていなければならないと考えています。

木下：取締役会のあり方について、もう少し詳しくお聞かせいただけますか。

森田：日本語では「監督」というひと言になりますが、私は監督を「モニタリング」と「スーパーバイズ」に分けて考えています。モニタリングは、企業がコンプライアンスを順守しているか、正しい意思決定を行っているかをチェックする機能です。一方のスーパーバイズは、企業としての重要な方向性についてよりよい選択をしているか、多方面に及ぶ業務執行に対してチャレンジしているかを見る機能です。

これまでの日本企業は、取締役会にて執行の責任の一端を担っており、そのため取締役会の監督機能が曖昧になっていました。その結果、執行側の責任も曖昧にならざるをえない。いわゆるガバナンス改

革により意思決定のスピードは上がりましたが、企業全体の利益に関して責任を持って意思決定し、経済的価値と社会的価値を同時に高めることについて考える役割がCEO (Chief Executive Officer) だけになってしまいました。その状況を改善するのが、CxO体制を導入する本来の目的だと考えています。

NECがCxO体制を導入した2011年当時は、経理財務担当役員がCFO (Chief Financial Officer)、人事総務担当役員がCHRO (Chief Human Resources Officer) を名乗っていましたが名前を変えただけで、その中身は従来のままでした。そこで、先ほど申し上げたパーパスの見直し、企業文化の改革、監督と執行の峻別を行った結果、CxO体制が別の顔を見せ始めました。

CxO体制が「マネジメントチームの構築」に様相を変えたのです。CxO体制が、NECが従来掲げる「面の経営」を実践するときの「面」に相当するものになった

ということです。社長の責任は委譲できませんが、信頼関係があれば権限は委譲できる。ただし、社長権限を委譲されたCxOが権限を遂行するには、これまでの経理財務担当役員、人事総務担当役員の役割のままでは難しいことが明らかになりました。

企業にとって重要なCxOとは

木下：たしかに、ガバナンス強化のためにCxO体制を導入する企業は増えています。日本総研の調査では、TOPIX100企業の8割近い企業がCxOの呼称を使っています。しかし、その大半が実行力ある体制に進化させられずに悩んでいると聞きます。

森田：その点は、例えばCFOで考えてみるとわかりやすいでしょう。CFOは、単に経理や財務の知識があれば務まるものではありません。NECではCEOに加えてCFOが代表執行役ですが、これは

CEOが誤った意思決定を行いそうになったときに意見する役割があるということです。CFOは企業に関わるすべてのお金まわりだけでなく、すべてのオペレーションについて熟知しなければならないのです。

企業のポートフォリオの見直しに基づいて、事業の入れ替え、不採算事業への対応、新規事業に対する投資、それらを限られた経営資源のなかでいかに遂行するか。これらはすべて、CFOが担うべき役割です。ポートフォリオに対する責任、キャピタルアロケーションに対する責任を持つとなると、ビジネスについての極めて深い見識が必要で、事業そのものの継続が困難になったときにはCEOとともに意思決定を行わなければなりません。CFOだけをとりまいても、CFOがこのような役割を実行できなければ、CxO体制が実行力あるものとはなりません。

これはCFOだけでなく、すべてのCxOにも言えることです。例え

ば、とくに今の時代に重要になりつつあるCHROです。

執行体制の検討、CxOのサクセッション、取締役会あるいは指名委員会との連携など、CHROもさまざまな機能の責任を持たなければなりません。場合によっては、CEOに交代を迫る見識と胆力と実行力を持つ必要があります。さらに言えば、企業文化の改革をも担うべきです。この機能は、これまでの人事総務担当役員にはありませんでした。企業のパーパスやカルチャーをどのように浸透させていくか。この成否は、CHROの能力に依存することになります。

木下：CFO、CHRO以外に、これから重要になりそうなCxOは何でしょうか。

森田：企業のゴーイングコンサーンという意味では、CRO（Chief Risk Officer）やCCO（Chief Compliance Officer）、CSO（Chief Security Officer）なども重要です。ひとたび不祥事が起これば、企業の息の根など簡単に止まってしまうからです。

ただ、企業の持続的な競争力強化を考えた場合に重要なのは、CIO（Chief Information Officer）ではないでしょうか。CDO（Chief Digital Officer）と混同されることもありますが、役割としては明確に別だと私は思っていて、CIOはITの活用を推進、統括するだけでなく、業務プロセスそのものを変革する役割を担います。そのためには、業務プロセスに対する責任や、社内BPO的な



木下 輝彦
(きのした・てるひこ)

神戸大学大学院修了。三井住友銀行を経て、日本総合研究所入社。ヘルスケア・マーケティング分野を専門とし、経営戦略に関するコンサルティングに従事。2021年より現職。シンクタンク・コンサルティング部門を担当。

機能を持つ必要もあるでしょう。

企業ごとに違うCxOのデザインを考えるべき

木下：パーパス作り、企業文化の改革、監督と執行の峻別と同時に、CxO体制をより実行力のあるものに機能させるには、企業にどのようなことが求められるのでしょうか。

森田：NECが経営危機に直面したとき、私は不採算事業の売却やジョイントベンチャーでの提携を行うために、海外企業との交渉の前面に立ちました。交渉相手は、ほとんどが海外企業のCFOです。その経験から、日本企業のCFOのあり方に対する違和感が芽生えました。

私がNECで初めて、経理財務部門の経験を持たないCFOに就任したのは、2018年のことです。CFOを引き継いだとき、私の下には経理機能と財務機能しかありませんでした。2つの機能だけでは、海外企業のCFOと同じ仕事はできないことに気づきました。そこで、CFOの役割を新たにデザインすることにしました。

私の得意分野であるM & Aの機能は、事業ポートフォリオの改善を担うCFOに必要です。プロジェクトファイナンスの機能もCFOとして手がけるべき。また、広報や経営企画が担っていたIR、数字をコントロールするために欠かせない中期経営計画と予算など計数を担うFP & A（財務計画・分析）機能などをすべてCFOの下に置こうと考えました。これを実



現するため、まずは各事業部門にFP & A機能を設置しデュアルレポーティングにするとともに、FP & Aの人事権もCFOが有するように変えたのです。

ほかにもさまざまな機能をCFO直轄にしましたが、これを急激に進めると軋轢が生まれます。そこで、当時の社長には「2年後にはこうしたい。でも、まずは経営企画からの機能移管とFP & Aのデュアルレポーティングは実施したい」と申し入れ、了解をもらって実施をしました。

パーパスを実現し、執行の責任を取る。CEOの権限を委譲してもらい、場合によっては、その権限をもとにCEOの役割を代わりに果たす。それぞれのCxOの機能についてのデザインは自然と思い浮かぶはずです。

木下：CEOが信頼し、権限を委譲できるCxOにどのような人材を

登用し、どのように育成していくか。その点について、森田社長のお考えをお聞かせください。

森田：マネジメントチームの一翼を担うことを想定すると、事業の経験と幅広い業務の経験が重要です。そうした人材が一定のリテラシーを持ちながら、経営視点、全社的な視点で判断する。この能力は、経験と自学実習で獲得できます。自分がマネジメントチームの一翼を担う気概があれば、それはやれるはずです。

ただし、唯一の正解はありません。それぞれの企業の状況、業種、業態によってカバレッジする範囲、重要なポイントは少しずつ違います。それを誰かに教わるのではなく、自分自身で状況を見て考え、自ら組織をデザインし、実際に構築する。CxOを担う人材には、それぐらいの高い能力が求められると思います。TD

座談会

「名ばかりCxO体制」からいかに脱却するか

グローバル展開、ガバナンス高度化、経営人材確保を意識して、CEOを中心としたCxO体制に移行する企業が増加しているが、そのCxO体制は企業的意思決定を速めるなど実効性を伴っているのだろうか。企業価値を創出するための持続的な経営体制を構築するという観点から、CxO体制のあるべき姿を議論する。

山田 英司 理事

高津 輝章

リサーチ・コンサルティング部門
シニアマネジャー

郷原 陸

リサーチ・コンサルティング部門
マネジャー



高津 輝章 (こうづ・てるあき)

一橋大学大学院商学研究科経営学修士課程修了。2008年日本総合研究所入社。グループ経営改革、経営計画策定、経営管理機能強化、事業・組織再編、M&A戦略立案、資本政策検討等のコンサルティングに従事。

山田 英司 (やまだ・えいじ)

EUビジネススクール(DBA)、英国国立ウェールズ大学経営大学院(MBA)修了。上場企業で事業部門・本社企画管理部門・関係会社を経て日本総合研究所入社。コーポレートガバナンス、グループ経営、経営組織、M&A関連のコンサルティングに従事。

郷原 陸 (ごうはら・りく)

一橋大学大学院商学研究科経営学修士課程修了後、現職。製造業、メディア・エンターテインメント産業等を中心に、全社戦略・事業計画の策定やポートフォリオマネジメントの高度化等の経営戦略・経営管理分野のコンサルティングに従事。

「名ばかりCxO体制」が生まれるわけ

山田：本日は、「名ばかりCxO体制」からいかに脱却するか」というテーマについて議論したいと思います。2010年ごろからCxO体制

が日本企業に導入され、今やTOPIX100社のおよそ8割が採用しています。しかしこれが本当に企業価値向上に寄与しているかという、必ずしもそうとは言えないのが現実ではないのでしょうか。
高津さんや郷原さんも、実際に

経営者から「CxO体制にしても何も変わらない」と指摘されたことがあるでしょう。なぜこのような状況になってしまうのでしょうか。
高津：そうですね。経営環境の変化が激しくなるなか、考慮すべき経営テーマがますます増えていま

す。これらを踏まえてCEOとCxOでチームをつくり、多角的な視野から経営判断を下す必要があります。

一方で日本企業では、経理部長をCFO、人事部長をCHROというように、呼称を読み替えただけのケースが多いのが現状です。

郷原：本来、CxOは分野の専門性を背景に、経営チームの一員として企業全体の意思決定を担う役割です。そのため、これまで特定の専門分野のみに従事してきた方が、全社の経営の話をするための準備や武器をとくに与えられないままCxOになると、「名ばかり」になってしまいます。つまり、「CxOとは専門性だけでなく経営全体の目線が必要な職である」ということが、本人にも社内にも認知されていないのです。

実効的で持続的な CxO体制のつくり方

山田：それでは、これからのCxO体制をどのように構築していくべきでしょうか。

郷原：CxO体制が機能している企業は、やはりCxOの役割が明確であり、必要に応じCxOの役割と意識を変える。そして、ポテンシャルや専門性が高いスタッフを配置して、CxOとスタッフの育成を同時に行っていますね。

高津：私がこれまで多くの企業の経営層から伺った話を総合すると、「専門知識はあるけれども経営の経験が少ない人」より、「専門

知識は相応だが、経営の経験のある人」のほうがうまくいくようです。ところが日本の企業は逆のケースが多く、例えばCFOを任せると「経理・財務の実務をすべて理解している人に任せなくては」と思いがちです。そのあたりの発想の転換も重要かと思います。

山田：先ほど高津さんが指摘したように、今は経営課題が多岐にわたり、多角的な経営判断が必要になっています。一方で、多くの日本企業では、「経営会議」は縦割りであるため、CEOの負担は拡大するばかりです。その観点で、本当の意味での経営チームをどう再構築するかが大きな課題です。

高津：それに加えて、日本企業は多角化度合いが高く、複数の事業それぞれに責任者がいるため、大人数で「経営会議」が構成されます。人数が多いと、全社の視点から議論を深めることができない。そういう意味で、日本的な「経営会議」のあり方の見直しは重要なテーマです。

郷原：私も同意見です。さらに、「経営会議」がオペレーショナルな報告や情報共有の場になっていて、「これから会社をどうしていくか」という議論は、むしろ「経営会議」の外で行われることが多いです。

山田：さらに言うと、議論の進め方も変革する必要があります。先日、あるCEO経験者は、「リーダーシップチーム（経営チーム）の運営とは、領空侵犯とコンフリクトが起こる場である」と言っていま

した。そして、「コンフリクト」をどうさばくか。それこそが、CEOの役割であり、腕の見せどころだとも。

経営チームづくりに 外部の力を使う

山田：今後、CxO体制や経営チームづくりを、日本総研としてどのように支援していく考えでしょうか。

高津：必要に応じて、外圧をうまく利用することも必要です。例えばガバナンスにおいては、投資家からのプレッシャーで社外取締役の比率は上昇しました。執行体制についても同じようなプレッシャーがあるでしょう。これらの外圧の意図をくんで現実的な解をわれわれと一緒に考えることも効果的だと思います。

郷原：CxO人材を育成するためには、ビジネスの現場を通じて専門性を深める経験と、追体験も含めてマネジメント能力を高める経験の両方が必要です。次世代CxO候補となる人材を集め、「世界最先端のCxOだったらこう考える」ということを議論する機会や場があってもいいと思います。

山田：CxOさらにはCEO候補を育成するための場を自社だけで用意するのは、議論の幅や深さを確保するという点で限界があります。そこで、複数の企業でそのような場をつくるのもよいアイデアです。日本総研としても、そのような場づくりそのものを支援したいと考えています。TD

生成AIの台頭とAIガバナンス —欧米のAI・デジタル動向の考察と示唆—

田谷 洋一 先端技術ラボ シニアエキスパート

はじめに

人工知能（以下「AI」）の技術革新や対話型の生成AIの台頭によって、AIの社会実装がグローバルに加速しているが、米国などのデジタル先進国の状況と比較すると、日本でのAI活用が大きく進展しているとは言い難い。日本企業がAI活用を促進するためには何が必要か。欧米の法規制動向も踏まえて考察する。

企業価値向上施策への活用が期待されるAI

グローバル企業が挙げるAIの導入効果は、コスト削減効果より収益増加効果が高く（図表）、AIは企業価値の向上に寄与する要素として認識されている。とりわけ生成AIの進展がビジネスにもたらす影響は大きいとされ、その活用度が事業の成長や継続性を左右する要素になりつつある。

生成AIにはさまざまな用途が挙げられるが、グローバル企業の事業活動において親和性が高い領

域として注目されるのが、ESG経営の課題解決に寄与する非財務情報の分析である。米国では、米国証券取引委員会（SEC）が投資判断に影響を与える非財務情報を年次報告書などに記載することを要請しており、非財務情報の管理や分析が経営戦略における重要な位置づけとなっている。定性的な情報を解釈して、要件に応じてアウトプットを生成するタスクは生成AIの得意領域であり、企業価値と非財務情報の相関や自社の競争優位性の評価など、ESGの実効性を検証するうえで生成AIの活用が大きく期待されている。

日本企業が抱えるAI推進の障壁

国内でも生成AIの活用には関心が集まるものの、日米における生成AIの利用率には大きな差がある。日米企業を比較すると、日本の利用率が46.8%であるのに対して、米国は84.7%である（2024年版情報通信白書）。

日米の差が生じる一因として挙げられるのは、社内の協業体制や

デジタル施策における投資規模の違いである。米国のテックジャイアントなどが掲げる事例を見ると、AIの広範な活用においては、部門横断的な連携を図り、法規制やセキュリティ標準、コンプライアンスなどへの対応状況を確認するとともに、AI導入後も継続的にシステムの安全性や信頼性を検証する全社的な組織の構築が不可欠とされる。部門間の連携が十分に図られないままAI導入を進めた場合、予算や人材などの制約を受け、AI活用が限定的となることが懸念される。

また、AIのモニタリングやリスク管理、ガイドライン策定などの体制整備も米国に比べて遅れており、日本企業のAI導入における大きな障壁となっている。

日本企業においても、全社的にAI施策を進めるための体制整備やデジタル予算の拡充を併せて検討することが求められよう。

欧米の政策が促す企業のAIガバナンス

グローバル企業がAIガバナンス

スの整備を積極的に進める背景には欧米のAI政策がある。

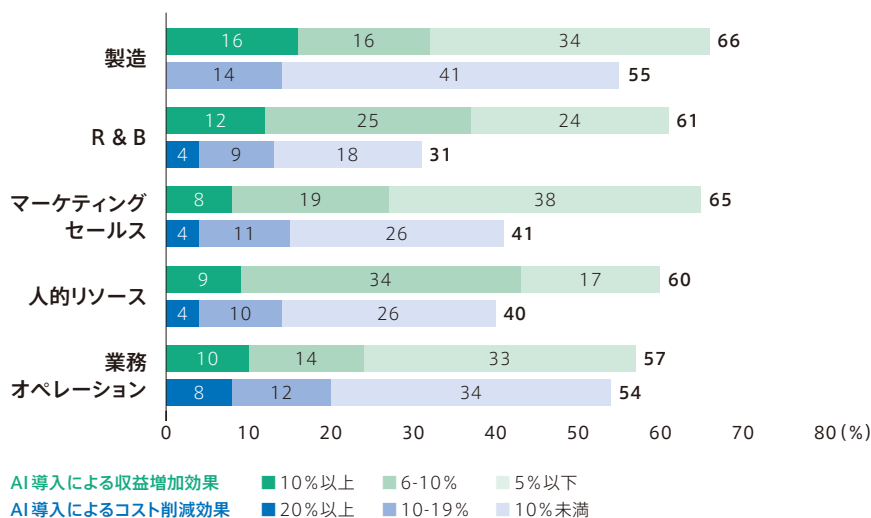
欧州では、EU域内のすべてのAIサービスについて、利用リスクを4段階に分類して管理するAI規制法（2024年5月）が策定された。違反には罰則が設けられており、信頼性の高いAIの導入や管理が目指されているものの、厳格な規制がAI投資やイノベーションを阻害することも懸念されている。

一方、米国では、AI権利章典（2022年10月）やNIST（米国立標準技術研究所）リスクマネジメントフレームワーク（2023年1月）、AIの安全性に関する大統領令（2023年10月）^{*1}など、AIのイノベーション促進とリスク管理の両立を目指した柔軟な政策が採用されている。産業分野に応じて省庁が政策の立案や推進における責任を担う、という政策スタンスのもと、産業の特性や状況に応じて、より効果的なガバナンスとイノベーションの促進を図っている。ヘルスケアや気候変動など重要な政策分野におけるAI研究助成金の拡大、高度技能人材のためのビザ審査の合理化など、規制とインセンティブを組み合わせたアプローチをとっている。

イノベーションとガバナンスの両立を実現するAI政策を

EUのAI規制法には、企業のイノベーションを支援する施策も一部含まれるものの、包括的かつ厳格な法規制である点を鑑みると、規

図表 AIの導入効果（コスト削減効果・収益増加効果があったとする企業の割合）



出所：https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2023-generative-ai-breakout-yearを基に日本総研作成

制の順守に伴う負担の増加によって、むしろ企業のAI投資が妨げられ、欧州の国際競争力を損なう可能性がある点が懸念されている。

一方、米国の取り組みには、AIの安全利用に関する原則や標準、一定の規制を示しつつも、産業分野に応じて省庁が政策立案を主導することで、さまざまな領域でイノベーションを促進し、AIの開発において世界をリードしようとする姿勢が見られる。実際に、これまでのデジタルの進展を振り返ると、米国ではイノベーションとともに大きな経済成長がもたらされた事例も多い。AIのリスクを適切にコントロールしながら、イノベーションや市場成長を強く促す方法を模索していくことはAI政策を発展させるうえで有効だと考える。

欧米のAI法規制の整備は発展途上の段階ではあるが、先行する

AI関連政策や企業の動向を継続的に検証し、イノベーションとガバナンスの両立を実現する効果的な政策を模索していくことがこれからの日本に必要であろう。TD

^{*}1 トランプ大統領は2025年1月20日、バイデン前大統領が署名したAIの安全性に関する大統領令を撤回した。また、2025年1月23日には、AIに対する規制緩和を指示する大統領令を発表した。同令では、経済競争力や国家安全保障等を促進するために、AI競争における米国のグローバルな優位性を確立することが米国の政策だとして、イノベーションの障壁となっている既存のAI政策を無効とし、米国がAIのグローバルリーダーシップを維持するために行動を取ることが示された (https://www.jetro.go.jp/biznews/2025/01/5e89056b1f856822.html)。



田谷 洋一
(たや・よういち)

2006年、日本総合研究所入社。銀行やクレジットカード等のシステム開発プロジェクトや調査部での研究員としての業務経験を経て、現在はシリコンバレー・デジタルイノベーションラボにおけるR & D業務に従事。

地域協働によるオーバーツーリズム対応

高坂 晶子 調査部 主任研究員

コロナ禍後、観光の再開に伴ってオーバーツーリズムが世界各地で発生し、受け入れ地域は対応に追われている（図表）。海外では人数制限や行動規制、罰金・罰則といった規制色の強い措置が新たに導入され、観光客への課税や課金をオーバーツーリズム対策に充てる動きも活発である。他方、日本では誘導・啓発が中心であり、例えば入場規制については、富士山などで始まったばかりである。

海外を中心に規制対応が増えている背景として、観光が受け入れ側コミュニティに与える深刻な負荷が露呈したことが挙げられる。コロナ禍で旅行や観光が制限されている間に、ハワイの海岸を遊泳するウミガメの個体数が増えたり、京都の社寺周辺で混雑が解消したりするなど、観光地の自然・生活環境が劇的に改善した。こうしたことで観光が地域に与えるデメリットを実感した地元住民は、以前よりも積極的なオーバーツーリズム対応を行政や観光事業者に求め、観光客の側でも、住民に寄り添って規制を容認する傾向が強まった。

実際に規制や課金を行う場合、地元が直面する問題を把握したうえで、行政や交通機関、警察など多くの関係者の協力を仰ぐ必要がある。このため、最近、オーバーツーリズム対応における受け入れ側コミュニティの参画と協働が重視され、日本政府のオーバーツーリス

図表 内外のオーバーツーリズム対応の例

世界	人数制限	1日当たりのほか時間帯当たりの上限設定、事前予約制、有料
	罰則行為	自撮り目的の立ち止まり、大音響の音楽、宗教施設での肌の露出
	罰則	禁止行為には最大数千ユーロの罰金、迷惑行為者の収容
	料金等徴収	旧市街地や人気スポットへの入域料、宿泊税引き上げ
日本	誘導	人気スポットの混雑時間帯の表示、代替観光ルートの紹介
	啓発	寺社等での静粛や住宅街への立ち入り禁止を要請、食べ歩きマナーの周知
	行動規制	富士山の入山禁止時間帯の設定、江ノ電沿線住民の優先乗車
	料金等徴収	富士山登山道利用料、宮島訪問税

出所：報道資料、自治体ウェブサイト等を基に日本総研作成

ム対策パッケージにも「地域住民と協働した観光振興」が盛り込まれている。

地域協働によるオーバーツーリズム対応も、海外が先行している。ハワイ州では、島ごとに住民やNPOなど幅広い関係者が参加して行動計画を策定・実行し、進捗状況のチェックも担っている。ベルリン市では、観光局が住民の不満を頻繁に聞き取る一方、観光のメリットを説明したり、市の施策に住民意見を反映させたりしている。

今後、わが国でも地域参画によるオーバーツーリズム対応の必要性が増すと予想される。海外事例を参考に、①観光のメリットを正

当に評価・支持する住民意識を育てる、②幅広い住民意見を反映する、③住民意見の反映を「見える化」する、に留意した取り組みが望まれる。TD



高坂 晶子
(こうさか・あきこ)

1984年慶應義塾大学法学部を卒業。同年より同大学院にて日本外交史、国際関係論を研究し、1989年満期取得退学。1990年日本総合研究所に入社、調査部にて調査研究業務に従事。主な関心分野は地方自治、観光政策。

脱炭素社会への「公正な移行」に向けた企業の役割

大嶋 秀雄 調査部 主任研究員

脱炭素社会への移行が喫緊の課題となっている。脱炭素社会への移行は社会・経済構造の大きな転換であり、新たな技術やビジネスの創出が求められる一方で、使われなくなる技術や製品・サービスも少なくなく、失われる仕事もある。こうしたなか、国際的に、脱炭素社会への円滑な移行に向けて、社会・経済構造の転換に誰一人取り残さない「公正な移行(Just Transition)」が重要であるとの認識が広がっている。

わが国をみると、脱炭素社会の

実現と産業競争力の強化の両立を目指すグリーントランスフォーメーションが推進されているが、産業によって迅速な脱炭素が難しくかったり、中小企業では経営資源が限られていたりすることも多く、そうした企業やそこで働く労働者が取り残されないように「公正な移行」に向けた取り組みも重要となっている。もっとも、産業競争力の強化と公正な移行はトレードオフの関係ではなく、シナジーを生み出しうる。産業競争力の強化によって経済成長を維持しなけれ

ば、公正な移行は難しくなる一方、公正な移行によって成長産業への企業・労働者の流入を促せば、産業競争力の強化につながる。

日本総研では、「公正な移行」に向けた、ビジネスモデルの構築や人材の転換を促進すべく2024年9月にシンポジウムを開催した。その詳細については下記の二次元コードでご案内している。TD

当日の投影資料
および映像は右の
二次元コード参照



経済・政策注目レポート

※各レポートの詳細は二次元コードからご覧ください。

アニメ産業における供給面の課題

安井 洋輔 調査部 主任研究員

わが国のアニメ産業は、旺盛な海外需要を背景に拡大している。次世代の成長産業としての期待が高まる一方、先行き、アニメの供給能力は低下し、そうした期待に応えられないリスクも。こうした事態を回避するには、人材確保に向けた業界の改革が求められる。



「金利のある世界」で顕在化する 地銀の金利リスクと今後求められる対応

大嶋 秀雄 調査部 主任研究員

日銀の金融政策修正による「金利のある世界」への回帰は、銀行にとって収益機会となる一方、リスクも存在。とりわけ、地銀は都銀に比べてリスク大。貸出、預金、債券運用、資産形成ビジネスといった各ビジネス領域において、金利環境の変化に応じた対応が求められる。



OTC 類似薬は OTC 医薬品に区分を 一本質は医療用医薬品から処方箋医薬品への原点回帰

成瀬 道紀 調査部 主任研究員

OTC 医薬品(市販薬)と同様にリスクが低いのに、処方箋が必要とされ、医療保険の給付対象となる OTC 類似薬が約 1 兆円あるが、OTC 類似薬は OTC 医薬品に区分すべき。それにより、医療保険財政が改善し、より公正な制度となり、患者の利便性が高まると期待される。





日本総研

The Japan Research Institute, Limited

Think&Do

発行日：2025年4月3日

発行所：株式会社日本総合研究所

制作協力：株式会社東洋経済新報社