

Think&Do



巻頭言

万博後の大阪はいかに発展していくのか

大阪商工会議所 会頭(サントリーホールディングス株式会社 代表取締役副会長) 鳥井 信吾

経営視点と公務の魅力再生の観点から考える行政組織改革

Almoha 共同創業者 COO / Startup Culture Lab. 所長 唐澤 俊輔 リクルートワークス研究所 研究員 橋本 賢二
VOLVE 株式会社 代表取締役 CEO / 慶應義塾大学総合政策学部 准教授 吉井 弘和

超高齢社会の新ビジネス領域を切り拓く

慶應義塾大学経済学部 教授 駒村 康平

万博後の大阪はいかに発展していくのか

鳥井 信吾 大阪商工会議所 会頭
(サントリーホールディングス株式会社 代表取締役副会長)



多様な文明と文化のシャワー

2025年6月、大阪商工会議所は産業革命、資本主義発祥の地の1つ、英国第二の都市圏グレーター・マンチェスター市の産業支援機関とビジネス交流に向けた連携協定を結んだ。大阪とマンチェスターとの縁は、薩摩藩の使節が英国を訪れた幕末にさかのぼる。使節を率いたのは、のちに大阪商法会議所を設立、初代会頭を務めた五代友厚である。産業革命の中心マンチェスターで、五代は地元の企業から大量の紡績機械を購入し、わが国に近代産業の

種をまいた。

江戸時代、天下の台所と呼ばれた大阪は、維新後の諸改革と混乱のなかで衰退の兆しさもあった。その凋落を食い止めたのが、明治の新政府を辞して実業界に身を投じた五代だった。五代は大久保利通を約1カ月、大阪の自邸に滞在させて、木戸孝允、板垣退助らを大阪に招き、いわゆる大阪会議を主催するなど、政治の裏方を引き受けた。一方、貿易や金融、鉱業、陸海運など、さまざまな分野で企業を設立したり、大阪の有力な商人たちに呼びかけたりして、産業振興と人材育成にも力を尽くした。蔵屋敷

が建ち並ぶ商都が、後年「東洋のマンチェスター」と呼ばれる工業都市になるとは、五代も当初は想像していなかったかもしれない。

英国マンチェスターで西洋文明の洗礼を受けた五代ら薩摩武士たちは、当時、大きな衝撃を受けただろう。そして西欧の科学技術、産業革命、資本主義に驚くだけでなく、懸命にヨーロッパ文明、科学技術を学び、わが国の近代化を成し遂げた。

翻って、それから160年後にあたる今日、私たちは世界158の国・地域と7つの国際機関が参加する大阪・関西万博を通じて、半年間にわたり、多様な文明・文化芸術のシャワーを浴びた。この得がたい経験をどう活かすのか、これから大阪にとって重要だ。

ただし、大阪が将来、どのような発展を遂げようと、都市のアイデンティティを見失ってはならないと思う。私たちは、いま改めて故郷の歴史と文化に目を向けるべきではないだろうか。

独立自尊の経営者たち

大阪には「がめつい」という言葉がある。「ゼニ勘定に抜け目がない」と捉えられがちだが、実はこれは「褒め言葉」で、世間知に長け、大きく勝負に出る器量があるという意味だ。

江戸期より橋を架け、街を造ったのは町人であり、明治初期、子どもたちのために建てられた学校の建設費用を提供したのは地元の民間篤志家たちであり、現存する大阪市中央公会堂も中之島図書館も民間の事業家の寄付により賄われた。昭和初期、大阪帝国大学を創り、大阪城天守の復元費用を捻出したのも大阪市民である。冗費を嫌う「始末のよさ」が、本当の大阪気質といえる。大阪は民間の町で、民間が公だった。

私は、大阪の文化的な土壌や人々の気風の本質は「独立自尊」という言葉に集約されているように感じる。この言葉は、福澤諭吉が掲げた慶應義塾の精神として知られるが、福澤が生まれたのは大阪であり、彼は緒方洪庵の適塾に学んだ大阪育ちの人だった。お上に頼らず、無駄を惜しみ、自立自尊して生きる庶民の暮らしぶりに、彼は好ましい生き方の一典型

を見いだしていたのだろう。

現在でも、大阪には自立自尊の中堅・中小企業のオーナー経営者が多い。実は、大阪には特定の分野で圧倒的な技術力を持つグローバルニッチトップ企業が少なくないが、そうした事実は独立自尊の精神性と無関係ではないはずだ。ハイテクノロジーの企業として世界市場に大きなシェアを持っていたり、サプライチェーンの最重要企業として驚くほど高い利益率を実現していたり、自社の強みを徹底的に磨いて海外でも活躍していたりする力強い企業が目につく。

開放的な気風の正体とは

かつて、古代の大阪は大王（おおきみ）すなわち天皇を戴く日本の首都であった。4世紀後半の応神天皇、仁徳天皇の河内王朝である。以来、1600年以上にわたって、難波津、日本の海外への窓口、住吉大社、四天王寺の門前町として栄え、人口数万人を下らない都市であり続けた大阪は、つねに外部から人々を受け入れることで発展してきた。新たな才能を取り込みながら、都市機能を更新してきたのである。大阪の人々の開放的で気安い性質は、そうした長い歴史のなかで培われてきたのだろう。

また、新陳代謝を繰り返した歴史は進取の気風にもつながって、芸術の領域でも大阪は世界的な才能を輩出してきた。千利休や井原西鶴、近松門左衛門の伝統は、今も健在なのである。現代でも安藤忠雄、塩田千春、森村泰昌、司馬遼太郎は大阪の人である。

万博会場の跡地の活用については未定ながら、課題とされてきたベイエリアの開発が本格的に動き出そうとしている。しかも、その計画がアミューズメントやエンターテインメントを中心とした分野の活性化につながるとすれば、従来、製造業が牽引してきた既存の産業とのバランスもよい。商いとものづくりの街にグローバルなコンテンツ産業が加わって、大阪は新たな局面を迎えるに違いない。

東京へ移転しなくても、企業が将来にわたって持続的な成長を実現できる都市であり続けてほしい。大阪経済の父と呼ばれた五代友厚も、そう願っているのではないだろうか。TD

巻頭言

- 2 万博後の大阪はいかに発展していくのか
鳥井 信吾 大阪商工会議所 会頭 (サントリーホールディングス株式会社 代表取締役副会長)

Feature 1

- 5 経営視点と公務の魅力再生の観点から
考える行政組織改革

座談会

- 6 人的資本で拓く、新時代の公務の魅力
唐澤 俊輔 Almoha 共同創業者 COO / Startup Culture Lab. 所長
橋本 賢二 リクルートワークス研究所 研究員
吉井 弘和 VOLVE 株式会社 代表取締役 CEO / 慶應義塾大学総合政策学部 准教授
石川 智久 株式会社日本総合研究所 調査部長 チーフエコノミスト

レポート

- 10 自律協生に資する自治体経営体制とは
佐藤 悠太 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

Feature 2

- 13 超高齢社会の新ビジネス領域を切り拓く

対談

- 14 高齢者市場 4000万人時代の企業意識改革
駒村 康平 慶應義塾大学経済学部 教授
紀伊 信之 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 部長 プリンシパル

レポート

- 16 超高齢社会を希望に変えるシニアビジネス
石田 遥太郎 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 高齢社会イノベーショングループ シニアマネジャー
高橋 光進 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 高齢社会イノベーショングループ シニアマネジャー
城岡 秀彦 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 高齢社会イノベーショングループ マネジャー

先端技術リサーチ

- 19 AIエージェントが顧客になる日
—自律型AIへの販売戦略を考える—
渡邊 大喜 株式会社日本総合研究所 先端技術ラボ エキスパートシニア・リサーチチャー
大沼 俊輔 株式会社日本総合研究所 先端技術ラボ シニア・スペシャリスト

経済・政策ウォッチ

- 21 OTC類似薬の改革を薬剤師の役割拡大の契機に
成瀬 道紀 株式会社日本総合研究所 調査部 主任研究員

経済・政策 이슈

- 22 条約批准30年の
日本の子どもの権利状況
22 経済・政策注目レポート
23 新刊・イベント

経営視点と公務の 魅力再生の観点から 考える行政組織改革

公務員のなり手不足や若手の退職増加、自治体の人材・財政難——。日本の行政組織は今、かつてない変革を迫られている。パブリックセクターに人材を集め、行政組織の機能強化を図るにはどうすればよいのか。第一線の有識者による座談会で公務の魅力やスキル、AI時代の組織運営のあり方を探るとともに、行政組織運営にも有用と思われるCHRO・CFO体制導入の意義と課題を考察し、持続可能な行政の未来像と、組織・人材マネジメントの新たな方向性を提示する。

座談会

人的資本で拓く、新時代の公務の魅力

公務員のなり手不足や若手の退職意向が高まるなか、パブリックセクターはどのように組織と人を変革していくべきか。そのカギを握るのが「公務員のスキルの明確化」だ。日本総研が昨年立ち上げた「行政官のスキル明確化とアップデートに関する研究会」に参加した中央官庁経験者が、現状の課題から公務の魅力、スキルやキャリア形成、AI・デジタル化時代の組織運営まで、これからの行政組織のあるべき姿と変革へのヒントを探った。

唐澤 俊輔Almoha 共同創業者 COO /
Startup Culture Lab. 所長**橋本 賢二**リクルートワークス研究所
研究員**吉井 弘和**VOLVE株式会社 代表取締役 CEO /
慶應義塾大学総合政策学部 准教授**石川 智久**株式会社日本総合研究所
調査部長 チーフエコノミスト

若手が感じる課題と 本当のやりがい

——公務員のなり手不足や若手の退職意向が高まっていることの背景について、公務の魅力の点からどのように考えていますか。

橋本：官庁の仕事は進め方が煩雑で、仕事の意味がわかりにくい業務が多くあります。加えて、行政官^{*1}を続けることでどのようなスキルが身に付き、社会に対してどのような影響を及ぼせるのかといった将来像が見いだしづらく

なっています。それらの要因によって、公務の魅力がわかりにくくなったところはあると思います。

吉井：社会課題の解決に意義を感じる若者が増えるなか、民間企業がパーパス経営を強く打ち出し、ビジネスを通じて社会課題を解決

できると強調していることも関係しています。かつて、社会課題の解決は公共セクターの独壇場でしたが、民間でも携われるというイメージが定着し、若い人の選択肢が民と官に分散したのです。ただ、社会課題の解決は引き続き、官だからこそできる部分も多いと思います。

唐澤：民間から役所に入った立場からすると、両者の顧客規模の違いを強く感じます。民間はマーケティングでターゲットを絞りますが、行政では1億2000万人全員をいかに幸福にするかを考えます。これだけ大きな顧客規模であっても、ある人たちが幸せで、そのほかの人たちが幸せではない状況にしてはいけないという前提で、政策をどうつくるのか。その壮大さは公務ならではの魅力です。

石川：1億2000万人全体の幸福を追求する「青臭い仕事」に真剣に取り組める。しかも、学者、政治家など世の中の第一線で活躍する人に会えて、それぞれの意見を聞きながら法案をつくる。これもこの仕事の醍醐味です。

吉井：若いうちから一流の人と仕事ができるのは、行政官ならではの特権です。生え抜きで入省すれば、20代で膝を交えて議論ができる。民間ではなかなか体験できません。

石川：人の心の奥底には、「世のため人のために何かやりたい」という思いがあるものです。その点、一見つまらなそうな仕事でも、公

唐澤 俊輔

(からさわ・しゅんすけ)

日本マクドナルド、メルカリ、SHOWROOMを経て、デジタル庁でCCOとして官民協働する行政組織への改革を牽引。現在は、経営・組織コンサルティングおよび人事システムの開発を行う。『カルチャーモデル 最高の組織文化のつくり方』著者。



務は絶対に世のため人のためになる。そういう魅力をもっと発信するべきですね。

行政官が手にするスキルと今後の課題

——「公務員はスキルが身に付かない」と言われることもあります。が、実際はどうでしょうか。

吉井：例えば合意形成力やロジカルシンキングは、行政官だからこそ高いスキルが身に付きます。公務では、20人から30人という膨大な数のステークホルダーとの合意形成が求められますが、多様な利害関係者と調整し、政策をつくる経験は民間でもなかなか得られません。

唐澤：行政官はゼネラリストなので民間のような専門性は身に付かないと言われがちですが、むしろ、行政職としての専門性を有するうえに、ゼネラリストとしてのレベルも高い印象です。2年ごとに異動し、さまざまな分野を経験する

ことで、全体を俯瞰する力が養われます。若いうちから高いプロ意識で成果を求められるのも特徴です。戦略コンサルティングファームの優秀なコンサルタントが作成した資料に高度なロジックでフィードバックする一方で、自分が作成する資料は抜け漏れなく仕上げる。個々の行政官は非常に優秀でスキルフルです。

橋本：異なる分野がコラボレーションして課題を解決しなければならないとき、双方の使う言語や主要な関心が違うため、当事者だけでは解が見つけられない。そのとき、異なる分野の橋渡しをするのが行政官です。どちらの分野にも通じた行政官が介在することで、交通整理しながら合意形成に向かうことができる。行政官は合意形成のスペシャリストだからこそ、さまざまな専門性を借りながら新しいものを生み出す力があります。

石川：民間でいえば横串です。しかも、2年間でローテーションす

るので、短期間で成果を出さなければなりません。そう考えると、彼らはプロジェクトマネジメントのスキルも高いと思います。ただ、行政官のこうしたスキルを言語化、形式知化できていないことは大きな問題です。

橋本：現状では、その点は個人の自己研鑽に任されてしまっています。

吉井：働き方改革以前は、夜中に先輩が後輩に暗黙知を教える機会がありました。でも、労働時間の短縮とともに、暗黙知を受け継ぐ機会も減り、見直しを迫られています。

石川：形式知化だけでなく、暗黙知の伝え方も見直す必要がありますよね。公務に関するマネジメントスキルにも課題があります。

唐澤：部門ごとのスキルについてはそれぞれの部門で考えればいいと思います。ただし、公務全体に共通するマネジメントの手法は、横断的に取り組むべきです。つまり、個人技でいい部分と、個人技ではいけないところを切り分ける

吉井 弘和

(よしい・ひろかず)

東京大学理学部数学科卒、英国LSE・米国コロンビア大学公共経営学修士。マッキンゼー・アンド・カンパニー日本支社にて多くの企業の変革に携わり、厚生労働省・外郭団体を経て2022年にVOLVO株式会社を創業し、官民をまたぐ越境転職を支援。慶應義塾大学総合政策学部准教授。



必要がある。上司によってマネジメントが異なると、上司が変わるたびに部下は仕事のやり方を全面的に変えなければなりません。仕事の早さを求める上司の次に、内容の練度を求める上司に当たったら、部下はどちらを重視すればいいのかわからない。組織として共通のマネジメントをする必要があります。

橋本：階層的な組織のマネジメントは、トップも含めた管理職が「自分たちの組織はどうありたい

か」「どう価値を出したいか」について徹底的に議論して、共通認識をつくることから始まります。その後に、現場を率いる課長や、次世代のマネジャーとなる課長補佐・係長まで浸透させる。そういう手順を踏まないと実装には至らないでしょう。

唐澤：中央官庁全体を1つの会社と見立てるか、各省をそれぞれ1つの会社と見立てるかによっても違います。仮に、人事院を全体の人事部とすれば、各省の秘書課はHRBP（事業部門担当の人事）と位置づけられます。制度設計は人事院が担いますが、現場への権限委譲をどこまで行うか、一枚岩で動くのはどこまでか。その設計がうまくできないと組織は回りません。だからこそ、人事院は現場についてよく知る必要がありますが、人事院にこもっていても実態がつかめない。現場を経験し、現場を理解する人を育てたうえで制度設計を行い、マネジメントの改革を進めていってほしいと思います。



橋本 賢二

(はしもと・けんじ)

2007年人事院採用。国家公務員採用試験や人事院勧告に関する施策などの担当を経て、2015年から2018年まで経済産業省にて働き方改革に関する施策などを担当。2018年から人事院にて国家公務員全体の採用に関する施策の企画・実施を担当。2022年11月より現職。

官にこそ必要な 「人的資本経営」

——民間のように、官でも人的資源の重要性を考える必要があり、今後は育てるだけでなく、外から入ってくる人、外に出ていく人、外に出て再び戻る人がいる前提に立つべきと言われています。リボリングドア（官公庁と民間企業の間で人材が流動的に行き来する仕組み）を確立するために、どのような仕掛けをすべきでしょうか。

唐澤：2年の任期で自治体や民間企業からの出向者が来ますが、あくまでも欠員補充です。中途採用や民間交流、民間任用も同じです。どうしてもプロパー行政官の下で勉強しながら実務を手伝う構造になってしまうので、出向者の持つ専門性やケイパビリティを生かせていません。プロジェクトの期間や内容を加味し、ノウハウの残し方、人の育成、業務の引き継ぎ方をきちんと設計したほうがいいと感じます。

吉井：一般的に、公務員のように辞めることが想定されていない組織は、どうしても既存のやり方で仕事を行おうとします。ある程度はやむを得ないとしても、もしそれが非効率な場合は、外から来た人が素朴な疑問も発しながら、仕事のやり方を見直す必要があります。出向も含めると中央省庁にはすでに多くの外部人材がいますが、その多くは仕事のやり方を変えられる層にはいません。各階層にクリティカルマスを超える3割

石川 智久

(いしかわ・ともひさ)

1997年住友銀行入行後、三井住友銀行経営企画部金融調査室などを経て、2017年日本総合研究所関西経済研究センター長。2022年内閣府政策企画調査官（経済社会システム）。2023年より現職。



程度の人が外部から入れば、仕事のやり方も見直され、行政経験が短い人にも働きやすい環境ができるのではないのでしょうか。

唐澤：今後は、外部に委託していた業務の多くがAIに代替されます。それが本格的に進めば時間と資金に余裕が生まれるでしょう。その時間と資金を人に投資し、ダイナミックでイノベティブな動きをさせる。人を育ててよりよい政策をつくるのが未来につながると認識し、人的資本経営を進めるべきです。中長期に人に投資する人的資本経営を進めるためにも、抜本的に仕事のやり方を変える必要があります。

橋本：今後、労働力が減少するのは明らかです。公務経験がない人と一緒に公務を担う前提で仕事の進め方を設計し、公務を限られた人しか担えない専門領域にしないことが重要です。そのためにも効率化やテクノロジーの活用は不可欠です。

石川：行政官は2年ごとの異動で

新しいことを覚える習慣が身に付いているので、新しいことに対する抵抗がありません。だからこそ積極的にAIを使って公務を効率化し、国のためにイノベティブな挑戦に取り組んでいることをアピールするべきですね。

吉井：公務は魅力ある仕事であり、行政官のスキルは非常に高い。それを最大限生かしていくうえで大事なものは、幹部の意識の変化。組織として人を大切にしなければ、優れた政策を継続して世に届けることはできません。行政官が自信とプライドを持って仕事ができる環境を構築してほしいと思います。TD

*1 本座談会における「行政官」は、公務員のうち政策立案や実施を担う職のことを指す。

※本記事は行政組織のあるべき姿と変革について議論した座談会のポイントを抜粋したものです。ロングバージョンの記事は日本総研のウェブサイト（下記URL・二次元コード）に掲載しています。

<https://www.jri.co.jp/column/opinion/detail/16068/>



レポート

自律協生に資する自治体経営体制とは

自律協生社会を動かすプレイヤーとして必要不可欠な存在である自治体だが、現在、ヒト、カネの機能低下という危機に瀕している。機能低下を食い止め、機能強化に転じさせるためには、CHRO、CFOの設置が重要である。本稿では自治体におけるCHRO、CFOの必要性と、自治体が目指すべき経営体制を紹介する。

佐藤 悠太リサーチ・コンサルティング部門
シニアマネジャー

自治体の ヒトとカネの現状

地方自治体（以下「自治体」という）の行政サービスは転換期を迎えている。自治体の経営においては、インプットである経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報）を最大限効率的・効果的に活用し、アウトプットである最適な行政サービスを提供することが望まれる。地域住民は、とかく充実した行政サービスを望むものだが、昨今においては、人口減少が進むとともに、社会環境がめまぐるしく変化しており、これらの影響を受ける形で、自治体におけるインプットである経営資源の状況も劇的に変化している。

自治体の経営資源のなかでもとくに、ヒトとカネの状況悪化が顕著であると筆者は考えている。ヒトについては、若手職員をはじめとした退職者の増加、ボリュームゾーンであった年長者の定年退職、新卒志望者からの人気低下、メンタル不調者の増加などにより、人手不足が深刻化している。カネについては、カーボンニュートラル、デジタル化、子どもと家庭など、行

政の役割が多様化し、これらに要するコストが増加することが予測される。その一方で、人口減少に伴う税収減少が見込まれている。

インプットである経営資源が枯渇すれば、アウトプットである行政サービスの水準が今より低下することは不可避である。そのため、ヒトとカネを自治体経営における最重要課題と捉え、対処することが必要となる。

民間企業の経営体制

実は、経営資源に課題を抱えているのは、民間企業も同様である。ヒトについては、若手社員の離職増加をはじめとした人手不足に直面している。カネについては、資本の効率性向上、成長分野・新規事業への投資などが求められている。

民間企業においては、これらの経営課題に対応するため、ヒトまたはカネに関する専門性を有する者に執行権を与え、経営幹部として配置する動き、すなわちCxO体制の導入が進んでいる。CxOとは、特定（＝「x」）の事業・機能の最高責任者をいい、当該事業・機能に

ついては、最高経営責任者であるCEOの下で各CxOが対等な形で経営に携わる。CxO体制は、欧米で導入され成果を上げてきたが、経営課題を解決するための体制として日本でも導入が進んでおり、とくにヒトに関する最高責任者であるCHROと、カネの最高責任者であるCFOが注目されている。

民間企業のミッションは、経営資源を効率的に活用し、生み出す利益の最大化を図ることである。経営全般をマネジメントするCEOの下で、ヒトのプロフェッショナルであるCHRO、カネのプロフェッショナルであるCFOが同列で任務に当たらないと、経営のミッションが達成できないと考えられているからこそ、これらのポジションが設定されている。

自治体経営体制の実情

それでは、自治体における経営体制の実情はどうか。トップである首長の下に、事業を統括する役割を主とした副知事、副市長（複数名）を配置することが多い。その一方で、ヒトやカネといった機能

のプロフェッショナルは配置されないことが多い。実際、複数の自治体における副市長の担当事務を調査したが、ヒトまたはカネに特化した事務を担当している副市長を確認できなかった（図表1）。

ヒトまたはカネに特化した副市長を配置していない理由は、執行部と対峙する議会はもちろんのこと、執行部自身も、足元の事業にばかり目が行き、中長期的な視点で行政経営を考えられていないことにあるのではないかと日本総研は、地域が自律的・主体的に判断・行動し、生き生きとした社会となることが必要と考えている。これを「自律協生社会」と定義し、実現に向けた取り組みを進めているが、自律協生社会実現のためのヒト、カネにまで目が行き届いていない状況とも言える。

図表1 副市長の担当の例

		A自治体 (政令指定都市)	B自治体 (中核市)	C自治体 (人口5万人程度)
担当 部局	副市長1	● 危機管理局 ● 総務局 ● 保健福祉局 ● 子ども未来局 ● 消防局 ● 教育委員会 ● 選挙管理委員会 ● 人事委員会 ● 監査委員 ● 議会事務局	● 交流推進部 ● 子ども未来部 ● 商工労働部 ● 農林部 ● 建設部 ● 都市整備部 ● 上下水道局 ● 農業委員会 事務局	● 水道部 ● 産業振興部 ● 建設部
	副市長2	● デジタル戦略局 ● 財政局 ● スポーツ局 ● 経済観光局 ● 環境局 ● 病院局 ● 会計室 ● 農業委員会 ● 固定資産評価 審査委員会	● 上記以外	● 上記以外
	副市長3	● 政策局 ● 市民文化局 ● 建設局 ● 下水道河川局 ● 都市局 ● 交通局 ● 水道局 ● 各区	(配置していない)	(配置していない)

出所：各自治体の開示資料を基に日本総研作成

自治体が目指すべき
経営体制

これからの行政経営においては、ヒト（人事）、カネ（財政）のプロフェッショナルを育成するとともに、これらプロフェッショナルが首長と肩を並べる形の組織設計が必要であると筆者は考える。CHRO、CFOの育成方法とポジションを以下に考察する。

CHROは、行政のヒトについてよく知っているという点では、内部昇格が望ましいという考えもある。しかしながら、冒頭のとおり、ヒトにまつわる課題は官民で大きな相違がない。また、自治体の人

事畑の職員は、人事が担うべきとされている戦略・企画、管理、運営の機能のうち、管理と運営については精通している一方、戦略・企画については、他の部署が担っていることも多く、そのような適性を有する職員が人事部署に配置されていないことも多い。そのため、外部の機能を活用することも一案である。

CFOは、財政を統括することになるが、財政は民間ファイナンスとは異なる知見が必要となり、固有のルールも多いことから、内部

昇格が基本と考える。ただし、財政の通常業務である歳出削減のための予算査定能力を磨くのみでは不十分である。経営・事業目線からその地域の中長期的な将来像を描き、その将来像を、関連法令や税制を踏まえ数値として定量換算し、中長期財政計画に落とし込む能力が求められる。

また、CHRO、CFO双方に共通の要件として、事業担当部局での経験が挙げられる。自治体のミッションは、その地域における住民の福祉の増進を図ることであり、

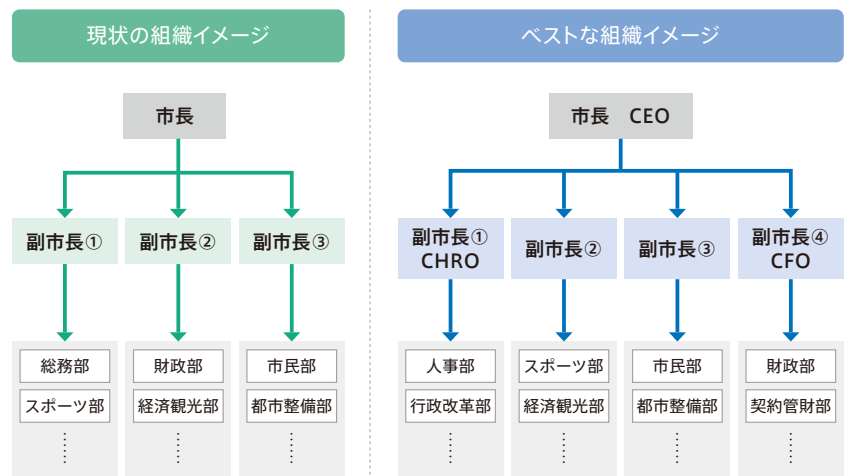
経営目線での判断のためには、地域住民の福祉増進に資する事業に精通し、現場感覚を獲得していることが求められる。例えば、インフラ、公共施設整備やイベントの企画・実行など、まちづくりに関係する事業、そのなかでも大プロジェクト（事業）におけるプロジェクトマネジャーを務めるなどの経験があれば有用だろう。

ヒトとカネの重要性を自治体組織の内外に訴求するには、条例改正を含め、議会の議決を経たうえで、CHRO、CFOを、副知事または副市長として配置することが基本だろう（図表2）。他方、議会の理解を得ることが容易でないケースも想定される。そのような場合は、ヒトに関するトップ、カネに関するトップ双方が、最高経営責任者である知事、市長と対等な形で経営に携われるように、庁内会議体や意思決定プロセスの見直しを行うべきである。すなわち、組織の運用面において、首長と、ヒトまたはカネの面で対等であることを担保する必要がある。しかしながら、運用面での担保は、条例・制度面での担保と比較して効力が弱く、CHRO、CFOの権限と責任が曖昧になる可能性もある。そのためやはり、議会の理解を得て、副知事、副市長として配置することがベストだろう。

結びに

以上のとおり、自治体において

図表2 CHRO、CFOを置いた組織のイメージ



出所：日本総研作成

CHRO、CFOを新たに設置することの重要性を述べてきたが、ヒトとカネのプロフェッショナルを、経営レベルの人材として受け入れることには、議会や地域において少なからず抵抗が発生するだろう。CHRO、CFOを副知事または副市長として配置する場合、条例の改正が求められるため、議会での議決が必要となる。他方、人口減少下においては、「行政機能を縮小することが当然」と考え、行政機能の強化・拡充に対して否定的な姿勢を取る議会も多い。例えば、山形県は、約4000人の職員を抱えており、民間企業でいう大企業に該当するが、経営幹部が知事1人、副知事1人という状況であった。今年7月より、副知事を2人に増員しているが、不足していた経営幹部を補うための副知事1名増員という単純な事案であっても、各報道から察するに、議会

と相当の調整・折衝があったことがうかがえる。これが、CHRO、CFOの新設となると、より難易度の高い議会調整・折衝が必要になることが想定される。このような課題はあるものの、自治体における重要な経営資源であるヒトとカネを効率的・効果的に活用することは、今後の社会において、より一層求められるはずだ。そのため、自治体経営へのCxOの導入を今から検討し始め、議会や地域住民の理解を得ることに力を入れるべきと考える。TD



佐藤 悠太
(さとう・ゆうた)

行政改革に資するPPP/PFI事業の計画、事業化を多数支援してきた実績を有する。行政経営改革に関する社内研究会のリーダーを務めており、今後の社会を見据えた行政経営のあり方を研究、提言する活動を進めている。

超高齢社会の 新ビジネス領域を 切り拓く

高齢化率35%、高齢者人口4000万人となる2040年。高齢者は企業にとって見逃すことのできない重要な顧客層となる。認知症や介護などの課題が深まる一方、高齢者を「社会的弱者」ではなく、国内消費の4割を担う「消費者」として捉えることがこれからの企業経営のカギだ。高齢者の本音を掘り起こし、誰もが使いやすい商品・サービスを創出するために企業は何をすべきか。日本総研の研究員が、第一人者との対談とレポートを通じて、産業と福祉の連携による新たな価値創造の可能性を探る。

対談

高齢者市場4000万人時代の企業意識改革

2040年、日本の高齢者人口が4000万人に迫り、消費の主役は高齢者へと大きくシフトする。認知症や身体機能の低下といった課題が顕在化するなか、企業には高齢者の「本音」や潜在的なニーズを掘り起こし、誰もが使いやすい商品やサービスの創出が求められている。高齢化社会の経済学の第一人者である慶應義塾大学の駒村康平教授と、日本総研で超高齢社会の社会課題解決に取り組む紀伊信之が、これからの企業経営に必要な視点とヒントを探る。

駒村 康平

慶應義塾大学経済学部
教授

紀伊 信之

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
部長 プリンシパル



駒村 康平 (こまむら こうへい)

国立社会保障・人口問題研究所、東洋大学などを経て、2007年4月より現職。博士(経済学)。慶應義塾大学ファイナンシャル・ジェロントロジー研究センター長。日本経済政策学会会長、日本金融ジェロントロジー学会会長、金融庁金融審議会市場ワーキング・グループ委員などを務める。著書に『日本の年金』(岩波書店)、『社会政策』(有斐閣)ほか。

紀伊 信之 (きい のぶゆき)

1999年日本総合研究所入社。2018年4月より現職。MBA。民間企業向け事業開発などのコンサルティングを経て、介護・高齢者領域での官民の調査研究・コンサルティングに従事。内閣府規制改革推進会議 健康・医療・介護WG専門委員などを務める。著書に『超高齢社会に挑む希望のシニアビジネス』(金融財政事情研究会)ほか。

高齢化が企業経営にもたらすインパクト

紀伊：2040年には高齢化率が35%に迫ります。認知症と軽度認知障害の方も1200万人近くなり、企業にとって高齢者は重要な顧客層となります。高齢化は今後の日本社会で企業経営にどのよう

な影響をもたらすでしょうか。

駒村：消費者が高齢化することは、経済主体が認知的・身体的に脆弱化することでもあります。企業はこの脆弱な消費者のニーズに対応することが求められるでしょう。高齢者が個人消費の4割を占める時代になっていますが、企業は高齢者を「消費者」として十分に理解

していません。多くの企業はバリアフリーなど身体的な配慮にとどまり、認知機能の低下や心理的な側面への対応の遅れが課題です。

紀伊：認知症は記憶力低下の問題と捉えがちですが、自分がいま置かれている状況がわからなくなる、表示の意味がわからなくなるなどの症状もあります。例えば小

売業でいえば、トイレの場所や店内の案内なども、一目で直感的にわかるような表示にすることが求められます。こうした対応ができていない企業は、顧客から選ばれなくなるリスクがあると思います。

駒村：企業側は「認知症」とひとくくりにしますが、実は多様で複雑です。買い物など日々の生活はできて、複雑なお金のやりとりは難しい場合も考えられます。団塊の世代が80歳を超える「2030年問題」を見据え、消費者庁や東京都の「高齢者の特性を踏まえたサービス提供のあり方検討会」でも、認知機能の低下や情報格差への対応が議論されていますが、企業もそれらを十分に理解したうえで、顧客への合理的配慮をする必要があります。逆に、いわゆるダークパターンなど判断能力の低下した顧客の脆弱性に付けこむようなビジネスは、当然批判の対象になり、排除されていくでしょう。

紀伊：日本総研の推計では、在宅で生活する認知症、軽度認知障害のある高齢者の年間消費支出は14.7兆円に上り、今後も増える見込みです。高齢者を「社会的弱者」や「福祉の対象」としてではなく、重要な消費者セグメントとして再定義し、顧客として向き合うことが、今後の企業経営のカギですね。

高齢者を「消費者」として 捉え直す重要性

紀伊：高齢者の困りごとや社会課題は、すべてビジネスチャンスの裏

返しだと思います。認知症の症状のある方に対してはスローに対応するとか、買ったものを無償で配達するといったサービスをすることで消費者から選ばれるようになる。「きちんと高齢者に対応することが、本業に貢献するんだ」と気づいて対応する企業も増えていますね。一方、高齢者像や顧客ニーズは見えにくく、潜在化していることが多い。ターゲット顧客にアプローチしにくいという課題もあります。

駒村：高齢者は「困っていることは？」と聞かれても本音を言いにくいものです。実際には日常生活で多くの不便や不安を感じているにもかかわらず、「とくにない」と答える方が多い。表面的なアンケートやヒアリングだけでなく、実際に高齢者と時間を共にし、生活のなかでどこに困難があるのかを体感することが、真のニーズ把握につながります。企業は高齢者顧客の「本音」をどう掘り起こすかが重要です。

紀伊：本音・インサイトを捉える1つのカギは当事者参画だと思います。日本総研では経済産業省の支援の下、「オレンジイノベーション・プロジェクト」を推進しています。これは認知症や軽度認知障害の当事者と企業が協働し、ガスコンロや衣服、ATMなど、日常生活に密着した商品を当事者目線で改良する取り組みです。昨年度は46社が参加しました。衣食住のあらゆる場面で、認知機能の低下に配慮した商品の開発の余地はまだ大きく、今後も多様な業種での広がりが期待されます。

産業と福祉の連携による 社会課題解決と収益の両立

駒村：地域の企業や金融機関が高齢者の見守りや相談支援を担う事例も増えています。自治体や福祉側から見ても、自助・互助・公助・共助を補完するものとしての企業の力、すなわち「商助」への期待は大きい。高齢者への対応は、企業から見ればコストと捉えられがちですが、課題解決と収益性を両立するには、産業と福祉、金融と福祉の連携が不可欠です。経済産業省の検討会でまとめた「産福共創」のコンセプトのように、マルチステークホルダーが連携し、地域社会全体で高齢者を支える仕組みづくりが求められます。

紀伊：企業側も自治体や福祉側の課題を理解することが求められます。地域の多様なステークホルダーを巻き込んだビジネスデザインが、今後さらに重要になりますね。

駒村：高齢者でも安心して社会活動ができるような条件を整備するのは、国だけでなく企業の役割でもあるし、そこに付加価値も生まれるはず。企業は若者向けから、スローでニーズが曖昧な高齢者に向けたマーケティングにシフトしていく必要がある。とくに団塊世代は多様性と購買力が大きく、そこはビジネスチャンスです。アジアを含め、世界的にも高齢化が進んでいきます。

紀伊：高齢者への共感を持ったサービス設計が、企業にも社会にも求められていますね。 **TD**

レポート

超高齢社会を希望に変えるシニアビジネス

2040年には高齢化率が4割に迫る超高齢社会・日本。高齢化の進展に伴い、認知症の人の増加、働きながら家族の介護を行う人の増加、介護人材の不足など、さまざまな問題が発生している。日本総研は、これらの問題を解決する手段として、「ビジネスの力」に希望の光を見いだしている。官民のプロジェクトを通じて、日本総研がその成長を支援する新ビジネス領域を紹介する。

石田 遥太郎リサーチ・コンサルティング部門
高齢社会イノベーショングループ シニアマネジャー**高橋 光進**リサーチ・コンサルティング部門
高齢社会イノベーショングループ シニアマネジャー**城岡 秀彦**リサーチ・コンサルティング部門
高齢社会イノベーショングループ マネジャー

超高齢社会で日本総研が 取り組む新ビジネス領域

わが国の高齢化率は、2040年には約35%に達すると予測されている。超高齢化に伴う社会のさまざまな問題は、もはや社会保障や福祉の視点だけでは対処しきれないほど多様化・深刻化しており、社会保障の財源にも限りがある。そこで、この状況を打開するために注目したいのが、「ビジネスの力」を活用した超高齢社会への新しいアプローチだ。

高齢者が人口の4割に迫ろうとしているこの社会変容を「危機」ではなくビジネスチャンスとして捉え直せば、高齢者やその家族・介護従事者などが抱える課題や痛みに対して新たな解決策を提示できるのではないかな。

そうした視点に立ち、日本総研では、国・自治体・民間事業者のハブとなって、こうしたビジネスの成長・産業化に向けた官民の調査研究・コンサルティングを提供してきた。とくに、日本総研が注力している「認知症の人を含む共

生社会づくり」、「次世代の介護へのアップデート」、「家族介護者支援の普及および介護関連サービスの産業化」の3つのテーマから、超高齢社会×ビジネスの在り方を考えていく（図表）。

認知症の人を含む 共生社会づくり

高齢期におけるウェルビーイングに大きく関わるのが認知症の問題だ。

わが国では、認知症や軽度認知障害（MCI）の高齢者がすでに1000万人を超え、2050年には1200万人に達する見込みである。これは日本の人口の約1割に相当し、認知症は決して「特別な一部の人の話ではない。

実は、大多数の認知症の人は施設に入るのではなく、自分の住み慣れた家で、日々増えていく不自由さに直面しながら生活している。2025年時点で、認知症やMCIのある高齢者約1000万人のうち、およそ9割にあたる905万人が在宅で生活しており、さらにそ

のなかの約250万人は一人暮らしと推計される。

認知症の人の多くは地域で企業の提供する製品・サービスを利用する「生活者＝消費者」であり、その年間消費支出は2025年時点でも14.7兆円、2050年には16兆円規模に拡大すると見込まれる。

自活もしくは、なるべく家族の手を借りずに生活したいと考える高齢者は多い。また、認知症は進行性の症状であるが、いきなり進むのではなく、長い経過をたどる。そのときのその人の症状に合わせて暮らしをサポートできるように製品・サービスを提供していくことが重要となる。ここを「成長産業」と捉えれば衣類、住宅、金融、交通、デジタルサービスなど、あらゆる領域にニーズがあるはずだ。しかし、見守りシステムなど、家族や支援者のニーズを反映したものはあっても、認知症本人のニーズに対応した製品・サービスはまだまだ限られているのが現状だ。

そこで開発サイドは、認知症やMCIの高齢者本人の生の声を聞き、具体的に何に困っているのか

を知ることが極めて重要だ。日本総研が経済産業省事業の一環として事務局を務める「オレンジノベーション・プロジェクト」では、58の企業・団体が全国の認知症の人、家族・支援者などとともに、認知症の人の日々の生活を支える製品・サービスの開発を行っている。少しずつではあるが、認知症の人の声を生かして製品化された例も出てきている。例えば、ガスコンロでは「火の色が見えにくい」という認知症の人の声を受け、鍋を置くゴトクを太く黒くすることで視認性を改善した。

次世代の介護へのアップデート

57万人——東京都品川区の人口の1.5倍に匹敵するこの数字は、2040年に不足すると言われている介護人材の数である。こうした深刻な人材不足を補うには、テクノロジーを駆使した「次世代型介護」へと迅速に転換しなければならない。

こうしたなかで注目を集めているのが、介護職員の負担を軽減しつつ、ケアの質を高めるための「介護テクノロジー」だ。

なかでも急速に普及が進んでいるのは、高齢者の状態を遠隔で把握できるセンサーである。従来、介護職員が夜間に何度も高齢者の居室を訪問し、安否を確認する必要があったが、センサーの導入により、睡眠状況や呼吸数・心拍数の把握が遠隔で可能となった。その

図表 超高齢社会・日本の将来像



出所：厚生労働省、経済産業省、内閣府、国立大学法人九州大学の公表データに基づき日本総研作成

結果、夜間の定期巡回業務を廃止できた介護施設が増えてきている。

ビッグデータ・AIも、介護業界を大きく変えるだろう。特定の症状に対する検査や治療が確立されている医療分野と異なり、介護分野は職員の経験や直感に頼らざるをえず、それが未経験者や外国人スタッフの業務習得を遅らせる要因になっていた。AI技術を応用したシステム開発が進み、近い将来、ビッグデータに基づく急変の原因分析や長期的な状態予測が現実となれば、未経験者であっても質の高いオーダーメイドのケアを提供できるようになるかもしれない。

大企業からスタートアップまで参入が相次ぐ介護テクノロジー市場だが、ほかの業界と比べて利幅の薄い介護業界の経営実態を理解することの重要性を強調しておきたい。基本報酬と加算・減算から成り立つ介護事業所の収入を向上させ、人件費が大部分を占める支出を最適化するソリューションを

提案することが、介護分野での成否を分けるカギなのだ。

中国や台湾、シンガポール、ドイツでも、介護テクノロジー関連の展示会は盛況である。介護テクノロジーは今後、世界中の介護現場で不可欠なインフラとなるだろう。

家族介護者支援の普及

高齢化の進行により、2030年には約318万人が、働きながら家族の介護を行う、いわゆる「ワーキングケアラー」「ビジネスケアラー」となる見込みである。生産年齢人口が減少するなか、企業においては「介護離職」の防止や、従業員が働きながら介護できる環境づくりが、人財戦略上の重要なテーマになりつつある。

育児などに比べて、介護と仕事の両立は、制度の整備やムードの醸成が進んでいない。従業員が家族の介護について周囲に相談しづ

らく、経営課題として認識されにくいのが主な要因だ。そのため、まずは経営者が率先して両立支援に取り組む姿勢を示すことが不可欠である。

家族の介護は、準備もないまま、ある日突然直面することも多い。そこで、社内で日頃から、従業員の介護に関する知識・リテラシーを高めるためのプッシュ型の情報発信や研修を実施することが大切だ。働き方改革を含めた柔軟な勤務環境の整備や個別相談窓口の設置、座談会・コミュニティ運営なども有効な施策である。例えば、ある生命保険会社では、社員が定期的に対面やオンラインで集まれるコミュニティを設け、家族介護に関する悩みや不安、両立のコツなどを共有しやすくしている。

支援制度の整備に当たっては、社内に専門人材がない場合もあるため、近年では、法人向けに両立支援をサポートする事業者が増えており、こうした周辺ビジネスも注目されている。

また、従業員個人にとっては仕事と介護を両立するうえで、公的な介護保険サービスだけでは不十分なケースも少なくない。そこで家事代行、宅食、送迎、見守りなどの介護保険外サービス（「介護関連サービス」とも言われる）と、公的介護保険サービスとを組み合わせることで、家族介護者の負担軽減につながり、要介護者を抱える家族が従来どおりの働きができる可能性が高くなる。

こうした介護保険外サービスの

成長は、これ自体の産業振興に加え、構造的な人材不足が続くなかでの日本企業の生産性向上にも重要な意味を持つ。

日本総研が考える 事業化支援

これらのビジネスの多くは、まだ成功パターンが確立されておらず、企業単位だけでなく、国や自治体を含めた多様なステークホルダーの巻き込み、協力が不可欠である。そこで日本総研では、関係者のハブとなるべく、官公庁の調査研究から、民間事業者の事業開発までを一気通貫で手がけている。

例えば、認知症に関しては、全国の当事者団体、自治体、介護事業者、医療機関、アカデミアなどといった多様なステークホルダーをつなぎ、傾聴と対話を行いながら、共生社会の構築に取り組んでいる。また、介護事業所に深く入り込むことによって得た現場知見を生かし、官公庁が行う介護テクノロジー関連施策の推進や、民間企業の介護テクノロジー関連ビジネスの開発を支援している。そのほか、家族介護者支援の普及を目指し、官民両サイドとのパイプを生かして、企業における仕事と介護の両立支援の普及促進、保険外サービス業界の振興や一般企業における保険外サービス開発の支援も行っている。

さまざまな現場で併走し、個の課題を解決し、ニーズを捉えたビジネスを創り出しつつ、その成長

を加速できるように、政府とともに社会に対する機運づくりを行うこと。これこそが、官民での調査・コンサルティングを手がける当社のようなシンクタンクの付加価値であり、役割だと考える。「高齢者」や「高齢化」は、社会のあらゆる領域、とりわけビジネスにとっても、非常に重要な存在となっている。超高齢社会における問題をビジネスの力で解決できるよう、その一翼を担っていきたい。TD



石田 遥太郎
(いしだ・ようたろう)

金融系シンクタンクに勤務した後、介護ベンチャーの創業に参画。主に管理部門の責任者として経営管理全般を担当。2019年日本総合研究所入社。主に介護福祉分野に関する調査研究や新規事業参入などに関するコンサルティングに従事。



高橋 光進
(たかはし・みつお)

大阪大学法学部卒業後、日本総合研究所入社。シニア・介護分野において、官公庁向けの政策提言、調査研究、民間企業向け各種コンサルティング業務に従事。近年は、認知症、ケアマネジメント、介護人材に関する調査研究に注力。



城岡 秀彦
(しろおか・ひでひこ)

京都大学大学院医学研究科修了。日本・シンガポールでの病院勤務を経て、日本総合研究所入社。理学療法士としての臨床経験を生かし、介護・障がい分野におけるテクノロジー開発・普及を中心に調査研究・コンサルティングに従事。

AI エージェントが顧客になる日 —自律型 AI への販売戦略を考える—

渡邊 大喜 先端技術ラボ
エキスパート シニア・リサーチャー

大沼 俊輔 先端技術ラボ
シニア・スペシャリスト

はじめに

AI 技術の急速な進化のなか、「AI エージェント」に注目が集まっている。AI エージェントは、人間の細かな指示がなくとも自律的に目標を遂行できる点が最大の特徴である。AI エージェントの普及が進むと、AI が自律的に経済活動を行い、「顧客」として市場に参加するという新たな時代が訪れる可能性がある。

AI エージェントの現在地

AI エージェントは、周囲の環境やコンテキストを把握し、自律的に行動を計画・意思決定しながら、ユーザーの代理としてタスクを遂行する AI システムである。世界的に注目を集めており、市場規模は2030年には500億ドル（約7兆5000億円。1ドル150円換算）を超えると予測される。

現在、AI エージェントが経済活動を代行する事例も出始めている。例えば、利用者の指示を受け

たAI エージェントが、コンピュータ上でWebブラウザを操作し、レストランの予約やECサイトでの買い物を代行する。

以前から、人間以外の経済主体（機械やソフトウェア）が商品を購入する仕組みは存在した。プリンターのインク自動発注などが代表例だ。AI エージェントはこの仕組みをさらに高度化する。機械は、自律的に状況を把握し、購入の計画を立て、商品の比較や交渉を行う。まさにAI が「顧客」のように振る舞う。企業は「人目を引く販売戦略」から「AI エージェントに評価される」販売戦略への転換を迫られる。

AI の顧客化が顕在化する 4つの領域

AI の顧客化の兆候が見られる領域として、次の4つを取り上げる。

① 検索・調査

ウェブサイトの読者に代わってAI がサイトを検索、閲覧し、要約文を作成する。現在、Google の検索結果一覧の上部には「AI による概要」（AI Overviews）が表示されている。

② デジタルコマース

商品の購入者に代わってAI が比較、検討し、ユーザーの好みに合致した商品提案を行う。米オープンAI社は2025年4月に、対話的に商品提案を行うショッピング機能をChatGPTに追加した。

③ 旅行・観光

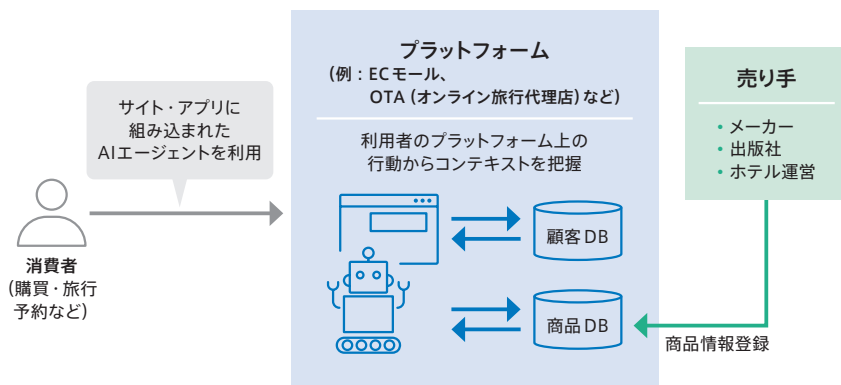
旅行者に代わって好みや予算も考慮しながら旅行計画を策定し、ホテルなどを予約、手配する。蘭ブッキング・ドットコム社では、自社蓄積データを基にAI が旅行プランを提案する「AI トリップランナー」を米国などで開始している。

④ サプライチェーン交渉

購買担当者に代わってAI がサプライヤーと価格や納期を交渉する。米ウォルマート社では、交渉AI の試験導入を経て、全社的に導入を進め、コスト改善の効果が見え始めている。

これらAI エージェントは、ユーザーからの指示を受けて、代理人として事業者や取引先にアクセスする。企業には、自社の商材がAI エージェントに優先的に評価されるよう、新たな戦略が求められる

図表 垂直型AIエージェント



出所：日本総研作成

だろう。

また、これらの領域で活用されるAIエージェントの形態としては、「垂直型」と「水平型」に大別できる。垂直型は、特定の事業者のプラットフォーム内で動作し、その範囲内で最適化されたサービスを提供する(図表)。一方、水平型は特定分野に依存せず複数の外部リソースを横断的に活用し、より高い自律性で動作するため消費者の代理としての側面は強くなる。

AIの顧客化に対して企業が取りうる戦略

企業はどのような戦略が考えられるだろうか。1つは、「自社コンテンツ・商品データのAIへの最適化」である。検索・調査やデジタルコマースの領域では、比較・検討を行うAIに推薦されやすい内容、数字、データの開示が重要だ。とくにAIは文脈を踏まえて分析するため、背景情報を加えるこ

とも有効である。

次に「AIプラットフォーム提供企業との提携」もある。例えば、一部の報道機関などのメディア企業は、米オープンAI社と提携しており、記事データを使ったAI学習や要約の作成に対し対価を受け取る契約を行っている。AIプラットフォームとの連携を深め、新たなビジネスモデルを模索する動きは活発だ。

さらに「垂直型AIエージェントの自社利用」により、いち早く社内ノウハウの蓄積を行うことも有力である。例えば、自社サイトなどに導入し、自社の限られた範囲のなかでAIエージェントを動作させることで、法的・技術的な課題に段階的に取り組めるだろう。

進みつつあるAIの顧客化の展望と課題

さまざまな業界で垂直型AIエージェントは早期に浸透する。

契約や購買など人間相手のビジネスプロセスがAIエージェントに置き換わる可能性がある。同時に水平型も社会に広まり、中長期的には、デジタル製品において利用者が最初に触れるインターフェースがAIとなることも考えられる。

その際には、契約当事者と責任の所在が不明確な点が懸念される。民法上、AIは法的な権利能力を持たないため、AIが代理で判断したとしても、契約の当事者はAIを活用する個人や法人になる。そのほか、個人情報やプライバシー保護、損害賠償リスクの責任分担など多くの課題が表面化するだろう。

AIエージェント時代に向けて、企業には、これらの課題に取り組みながら顧客戦略を再検討して、新たなビジネスモデルを構築することが求められる。TD



渡邊 大喜
(わたなべ・ひろき)

NTT研究所でのR&D業務や事業会社でのシステム開発業務を経て、2022年日本総合研究所入社。先端技術ラボにて、先端IT技術に関する動向調査や業務適用に向けた応用研究に従事。



大沼 俊輔
(おおぬま・しゅんすけ)

2016年日本総合研究所入社。2018年からデータ分析や新技術の研究開発に従事。現在はマルチモーダルAIやAIエージェントなどの技術調査、社内のAI活用を推進する業務に従事。2025年4月から三井住友フィナンシャルグループ兼務。

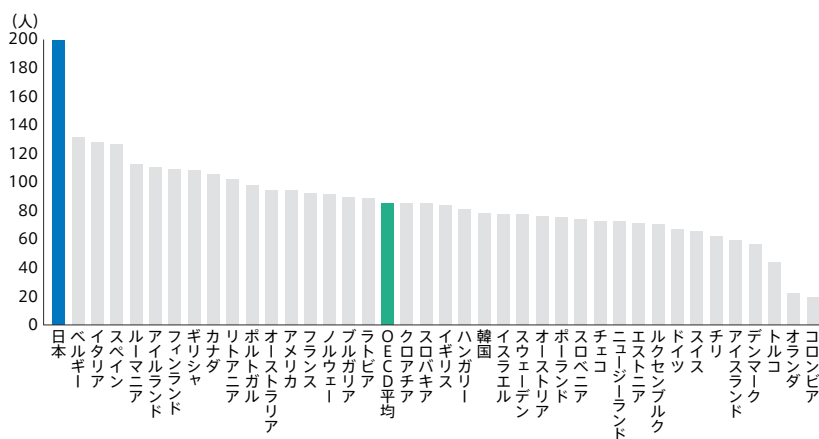
OTC 類似薬の改革を薬剤師の役割拡大の契機に

成瀬 道紀 調査部 主任研究員

わが国の医療の質を高めつつ、医療費の効率化を図るうえで、薬剤師の活用が極めて重要な課題となっている。わが国の薬剤師数は、医療機関（病院・診療所）で処方し薬局で調剤する医薬分業の進展とともに大きく増加し、1970年の約8万人から2022年には32万人となり、今や医師数（34万人）に匹敵している。人口当たりの薬剤師数は、OECD平均の2.3倍にも達する（図表）。薬学部教育は、2006年度入学生より、従来の4年制から6年制に変更され、臨床教育が大幅に強化された。このようにわが国の薬剤師の人的資源は、量・質ともに恵まれているが、その潜在能力を十分に発揮できておらず、医師の処方箋どおりに薬剤を取り揃えるいわゆる「対物業務」に多くの時間が割かれている。全国に6万軒超ある薬局の約9割が医療機関に隣接する門前薬局であり、その多くが処方箋調剤に特化している。

諸外国では、対物業務は従来から調剤補助員が担い、近年は急速に機械化が進められている。薬剤師数はわが国よりも少ないものの、軽症患者は医療機関を受診するのではなく、直接薬局に向かい、薬剤師と相談してOTC医薬品（市販薬）を購入している。本来、薬に関しては医師よりも薬剤師のほうが詳しく、診断が重要というわけであれば、薬剤師が最適な薬を選ぶことが可能だ。もちろん、重症化の懸念など、受診が必要な

図表 人口10万人当たりの薬剤師数（2021年）



出所：OECD「Health at a Glance 2023 OECD Indicators」を基に日本総研作成

患者は、薬剤師が受診勧奨することとで、安全性を確保している。こうした薬剤師と医師の役割分担により、医師は重症患者により多くの時間を割くことができる。一方、わが国では、軽症患者も医療機関を受診する傾向が強く、一人当たりの外来受診回数が極めて多い。これが医療費を押し上げ、かつ、医師の長時間労働や医師不足につながっている。

こうしたなか、今年の骨太の方針にOTC類似薬の保険給付のあり方の見直しが盛り込まれた。この改革は薬剤師の役割を拡大する好機である。OTC類似薬とは、湿布や花粉症薬、風邪薬などOTC医薬品と効果やリスクが似ていながら、原則として処方箋が必要とされる医薬品を指し、現状は公的医療保険の給付対象である。OTC類似薬の市場規模は最大約1兆円にのぼる。わが国の患者が軽症でも医療機関を

受診しがちな大きな要因として、OTC類似薬が保険給付対象のため、医療機関を受診したほうが薬局でOTC医薬品を購入するよりも小さな自己負担で薬を入手できることがある。OTC類似薬が保険適用から除外されれば、軽症なときは薬局で薬剤師と相談して薬を購入するよう患者の行動が変容する。そうなれば、薬剤師が薬学的専門知識を十分に発揮することで、わが国の医療の質向上と医療費の効率化が進むことが期待される。TD



成瀬 道紀
(なるせ・みちのり)

2007年3月東京大学薬学部を卒業。同年4月三井住友銀行に入行。2016年4月より日本総合研究所調査部。この間、一橋大学国際・公共政策大学院公共経済プログラムを修了。主な関心分野は医療制度、薬事行政。

条約批准30年の日本の子どもの権利状況

池本 美香 調査部 上席主任研究員

1994年に日本が子どもの権利条約を批准してから30年が経過したが、子どもの権利状況の改善は進んでいない。毎年50人を超える子どもが虐待で死亡している。保育施設においては重大事故件数が増加しているほか、脅迫的な言葉かけなどの不適切な保育や虐待に当たるケースが多く確認されている。保育士の配置基準は戦後の制度発足当時からほとんど改善されておらず、保育の質確保が難しい状況にあることに加え、保育時間が長時間化している。小学生が

放課後に利用する放課後児童クラブは、大規模化と利用時間延長が進み、子どもの負担が増している。

いじめの重大事態の件数や子どもの自殺の増加も懸念されている。不登校の子どもは、2023年度に小中高校合わせて40万人を超えた。前年より15%も増え、不登校の子を持つ親の欠勤や離職も問題となりつつある。障害児が通常の学級・学校から分離される傾向が強まっていることや、子どもコミッショナーなどと呼ばれる子どものための人権機関がいまだ設

置されていないことは、国連からも改善が勧告されている。

日本総研は2025年2月、こうした日本の子どもの権利状況について確認するとともに、権利実現に向けた学校と企業の先進的な取り組みを紹介する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。

トランプ関税がマクロ経済に及ぼす影響 ～世界経済の成長率を最大▲1%程度下押し～

若林 厚仁 調査部 マクロ経済研究センター 所長

トランプ関税は世界GDPを▲1%近く下押し、世界経済の成長率は好不況の分水嶺である+3%近傍に低下する見通し。今後グローバルサプライチェーンや米国一強の経済構造自体が変化する可能性もあり、先行き不透明な状況が続く。



2024年の合計特殊出生率は1.15、過去最低を大幅更新

藤波 匠 調査部 主席研究員

2024年の合計特殊出生率は1.15と、過去最低を大幅更新。出生数も同様に過去最少。婚姻数は前年比微増となるも、有配偶出生率(夫婦の子どもの数)が低下しており、今後も出生率・出生数の低下に歯止めはかからず。



トランプ減税で縮小する米国の脱炭素支援

—電気自動車・再エネに逆風も、低炭素燃料・炭素回収・原子力で日米連携の余地あり—

梅野 裕貴 調査部 研究員

米国では、第1次トランプ政権が導入した減税が延長された一方、電気自動車や再エネなどへの支援が縮小。ただし、バイオ燃料などの低炭素燃料や炭素回収、原発への支援は今後も継続される見通しであり、わが国には、こうした分野で米国と連携する余地あり。



新刊・イベント



クリエイティブエコノミーが切り拓く都市の未来

編著：山崎 新太 著：前田 直之 大庭 あかり 辻本 綾香 本田 紗愛 森本 佐理

金融財政事情研究会

2025年10月29日刊／2,420円／四六判・208ページ

アートやクリエイティブは都市にどのような影響を与えるのか。そこに個人的・精神的な価値だけではなく、社会的・経済的な価値を見いだすことはできるのか。本書では、これまで明快な説明がなされてこなかった命題に対して回答を試みます。都市の文化芸術環境とそこに暮らす人々の生活および

経済活動の関係を定量的に分析するとともに、文化芸術を核としたまちづくりに取り組む全国のプレイヤーへの取材を通じて、文化芸術が都市にもたらす好影響を具体的に描き出します。



超高齢社会に挑む希望のシニアビジネス

編著：紀伊 信之 著：石田 遥太郎 高橋 光進 城岡 秀彦 大内 亘

金融財政事情研究会

2025年9月2日刊／2,420円／四六判・280ページ

2040年には日本の高齢者は約4000万人、総人口の4割に迫ります。こうした構造変化は、見方を変えれば新たな成長市場の誕生でもあります。高齢者の暮らしの困りごと解決、生きがいづくり、移動・外出支援、お金・資産の有効活用、認知症の人も使いやすい製品・サービス、仕事と介護の両

立、ケアテクノロジー、介護予防……、それぞれの領域・分野でどのようなニーズが生じているのか、社会的な背景に触れながら、注目すべきビジネス事例、事業化におけるポイントを紹介します。

株式会社日本総合研究所主催 シンポジウム トランプ2.0の米国とどう向き合うか

日時 2025年12月12日(金)
15:00-17:30 (開場14:30)

場所 経団連会館国際会議場
(東京都千代田区大手町1丁目3-2)

参加費 無料

申し込み

下記URL・右記二次元コードから
申し込みください。
応募多数の場合、抽選になります。
詳細はお申し込みページをご確認ください。



https://www.jri.co.jp/seminar/251212_680/detail/

今年1月に発足した第2次トランプ政権は、米国第一主義のもと、戦後80年間で築かれた自由貿易体制などの国際秩序を否定するような政策を打ち出し、米国だけでなく世界全体に大きな衝撃を与えています。この歴史的な転換のなかでわが国が生き残るためには、同盟国である米国の進む方向性を理解し、友好関係を維持すると同時に、台頭するグローバルサウスなど世界各国との関係強化を進める戦略立案が求められます。

シンポジウムでは、日本総研のエコノミストがトランプ2.0のもとアメリカやグローバルサプライチェーンの変化について問題提起し、池田祐久氏(A & Oシャーマン法律事務所東京オフィス代表)、中林美恵子氏(早稲田大学教授/東京財団理事)、渡辺靖氏(慶應義塾大学環境情報学部教授)とのパネルディスカッションを通じて、新たな国際秩序の方向性や、米国の構造転換に対応した国家戦略・企業経営のあり方について議論します。



日本総研

The Japan Research Institute, Limited

Think&Do

発行日：2025年10月2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