

Think&Do



巻頭言 ごあいさつ

株式会社日本総合研究所 代表取締役社長 内川 淳

不確実性のなかでの「経営」を問う

慶應義塾大学総合政策学部 教授 琴坂 将広

持続可能な食と農を実現する2つの視点

国立研究開発法人農業・食品産業技術総合研究機構 理事長 久間 和生
スターバックス コーヒー ジャパン 株式会社 サプライチェーン マネジメント本部 本部長 村上 理

ごあいさつ

謹んで新年のお慶びを申し上げます。旧年中は格別のご高配を賜り、誠にありがとうございます。

2025年は、従来の社会課題が解決しないまま、インフレの急速な進行や関税問題なども加わることでさらに混迷が深まり、将来を見通すことの難しさを改めて実感した1年となりました。グローバル経済が発展するなかで、こうした変化の波は今後ますます激しくなるものと考えられます。私たちは、この激動の社会で多様化、複雑化する課題に向き合い、公共も民間も力を合わせて乗り越えていかなければなりません。

本誌『Think & Do』は、経済や社会を調査・分析し提言を行うだけでなく、皆様が直面している経営課題や社会課題の解決に向けて行動を起こす一助となることを目指して、昨年4月に創刊いたしました。これまで先端先進のテーマを厳選して当社のノウハウや知見を提供するとともに、産業界やアカデミアなど各分野のフロンランナーの皆さんとの対話を通じて、社会へ新たな価値観を提示してまいりました。

2026年は、昨年発足した新政権のもと、日本の再生に向けてAI、デジタル、グリーン、安全保障といった重点領域を柱に多方面で成長戦略を進めていくものとみられます。日本総研は、こうした社会の潮流を的確に捉え、変化の荒波のなかでこれからの経営や社会が進むべき方向をシンクタンクとして指し示しながら、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てまいります。本年も、皆様の課題解決に資する情報をお手元にお届けするべく、汗馬の労をいとわず取り組んでまいりますので、引き続き本誌をご愛読賜りますよう心よりお願い申し上げます。

2026年1月
株式会社日本総合研究所 代表取締役社長

内川 淳



巻頭言

2 ごあいさつ

内川 淳 株式会社日本総合研究所 代表取締役社長

Feature 1

5 不確実性のなかでの「経営」を問う

対談

6 「情報」の感度を磨き、未来を紡ぐ経営へ

—重要性を増すコーポレートインテリジェンス—

琴坂 将広 慶應義塾大学総合政策学部 教授

山田 英司 株式会社日本総合研究所 理事 リサーチ・コンサルティング部門 経営研究センター長

対談

11 経営アジェンダ2026

浅川 秀之 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 ストラテジー&インダストリーユニット長 プリンシパル 経営研究センター 副センター長

斉藤 岳 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 ストラテジー&オペレーションユニット長 プリンシパル 経営研究センター 副センター長

Feature 2

13 持続可能な食と農を実現する2つの視点

対談

14 食の安全保障と持続性を支える真の研究力

久間 和生 国立研究開発法人農業・食品産業技術総合研究機構 理事長

三輪 泰史 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

座談会

17 「サステナ=コスト」を越える食の新循環

村上 理 スターバックス コーヒー ジャパン 株式会社 サプライチェーン マネジメント本部 本部長

岡田 匡史 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

関 健太郎 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 部長 シニアマネジャー

先端技術リサーチ

20 AI半導体の最新動向

—ポストGPU時代の注目技術—

會田 拓海 株式会社日本総合研究所 先端技術ラボ アナリスト

経済・政策ウォッチ

22 「自立した国家」を実現するための4つの提言

西岡 慎一 株式会社日本総合研究所 調査部 主席研究員

経済・政策 이슈

23 大阪・関西万博を
関西経済浮揚のきっかけに

23 経済・政策注目レポート

不確実性のなかでの 「経営」を問う

地政学や経済安全保障、サステナビリティ、さらにはAIやサイバーセキュリティ——。これら企業経営に影響を及ぼすさまざまなファクターは高頻度で顕在化し、さらには複雑化している。これらの変化を適切に捉え、必要な手立てを打つことが経営に求められているが、持続的な成長を目指すためには対症療法ではなく、客観的な情報から将来を洞察できるインテリジェンスの整備と、具体的な経営アジェンダの設定が不可欠だ。そのうえで、今後はどのような経営モデルが必要になるのか。日本総研が2025年10月に新設した経営研究センターのメンバーが、気鋭の経営学者とともに、次代を勝ち抜く戦略の核心を探る。

対談

「情報」の感度を磨き、未来を紡ぐ経営へ —重要性を増すコーポレートインテリジェンス—

社会や市場の変化が複雑に交錯し、経営判断に必要な情報が氾濫する現代。そのなかで、経営者には「錯綜する情報をどう解釈し、未来の構想へつなげるか」が求められている。そのカギは、社内外の情報を統合し、意思決定を支える「コーポレートインテリジェンス」にある。AIが存在感を増すなかで、合理の先にある洞察をいかに組織に根づかせるか。その実践と戦略的意義を深めるべく、慶應義塾大学教授の琴坂将広氏と日本総研理事の山田英司が語り合った。

琴坂 将広 慶應義塾大学総合政策学部
教授

山田 英司 株式会社日本総合研究所
理事 リサーチ・コンサルティング部門 経営研究センター長



「外部」と「内部」だけでは 語れない現在の経営戦略

山田： 現在、経営の不確実性が非常に増しています。インシデントがもたらすインパクトの大きさも

頻度もサイクルも加速しており、この不確実な変化に応じて「成功の勝ち筋」そのものが常に更新されている実感があります。このような状況下では古典的な経営戦略モデルは依然として重要である

が、新しい視点で経営戦略のあり方を再点検しなければならない段階に来ているとも考えます。

日本総研にはシンクタンクとコンサルティングの2つの機能があり、その掛け合わせで経営戦略の

策定に必要な「外部」と「内部」のそれぞれの要素に対してインサイトを提供する役割を果たしてきました。しかし、それだけでは持続的な経営戦略を構築することが困難な時代となっており、先端的な経営戦略のあり方を考え直す必要があると感じています。

琴坂：私も同じ意見です。経営戦略の最も大きな課題は、競争優位を長らく持続できなくなっていることです。なぜなら外部環境の変化があまりに速く、同時に人材を含めた内部の経営資源も流動化しており、そのような環境下では、企業の独自性を安定的に担保することが極めて難しいからです。では、そのなかでどうやって企業が生き残り、持続的に成長し、付加価値の創出を実現できるのか。ここが現代経営の根本的な問いだと思っています。

山田：これまでは、外部環境を分析することで自社の向かうべきポジションを特定する。一方で、内部構造を把握することで自社の経営資源が競争優位を発揮できるように整える。この2つのアプローチの組み合わせで経営戦略を構築してきました。ところが最近では、そのプロセス自体が急速な変化に追いつけなくなっている、具体的には外部と内部という視点では十分とはいえないと感じます。そこで、これからの経営戦略を構想していくにはどのような視点が必要になってくると思われますか。

琴坂：組織の内部と外部の中間点に競争優位を築こうという試み



琴坂 将広 (ことさか・まさひろ)

慶應義塾大学総合政策学部教授。経営学博士（オックスフォード大学）。マッキンゼー、立命館大学経営学部などを経て、現職。数社の社外役員・顧問、およびオックスフォード大学サイドビジネススクールのアソシエイトフェローを兼務。著書に『経営戦略原論』（東洋経済新報社）ほか。

は、3つに整理できると考えています。具体的には、他者との連携により価値を創出する「エコシステム」の形成、多数の当事者が各種の経営資源を共用できる「プラットフォーム」の構築、そして、これらの「エコシステム」や「プラットフォーム」の成立過程で、関係者の共感や支持のもとで形成される「コミュニティ」です。この3つは、いずれも自社のみで完結できない性質を有するものですが、今後の経営戦略を構築するために、不可欠の要素であるといえます。これらに関連して、関係性を競争力の源泉と捉える「リレーションベースビュー」という考え方があります。関係性を重視し、関係者全体で価値創造を生み出す視点は、サステナビリティにおける社会関係資本に通じるものがあります。

実際、こうした視座をもとに、「場」を設計することが、現代の経営戦略にとって重要になりつつあります。例えば、新興国市場においては市場そのものが整備途上であるため、ルールメイキングに関与することで競争優位を構築することも可能なことが多々あります。また、AirbnbやUberのように、既存産業の枠組みを再構築することで新たなルールをつくり出す企業も少なくありません。AIやロボティクス、その融合により生み出される新たな技術革新が将来の社会や産業構造、ひいては市場を大きく変革するとすれば、こうした「場」づくりに参加することの重要性はより高まります。現代の経営においては、競争とは単に与えられた市場のなかで勝つことにとどまらず、「競争以前の場」をど

うつくるかにも移行しています。

一方で、この視点から導き出される戦略は、時間軸が長く、スケールが大きいものであるがゆえに、得てして具体的なアクションに踏み込めないことが多いともいえます。そうならないためには「戦略を実践に捉える」、つまりは日々の行動や意思決定を軽んじないことも重要です。

「インテリジェンス」の蓄積が意思決定を変える

山田：米国のユニコーン企業やGAFAのような巨大企業は、これらの経営戦略を実践している企業の典型であると思われますが、このような企業では、組織のルールや決まりごとが減少していると感じます。以前は、大規模な集団を効率的に動かすためには、仕組みやルール、それを管理するサイクル

といったものが不可欠でした。大量生産やマス向けのビジネスモデルでは、それが最も合理的だったわけです。

しかし、AIの発展がここまで進んできた今、状況は変わりつつあります。個人が持っている価値や能力を1つの形に押し込めるのではなく、そのまま企業の中に取り込み、全体を調和させながら組織全体の形をつくっていく、そのためにAIをフル活用する。そのような思考や実験が実際に起こり始めているのではないかと感じています。

琴坂：確実にその変化は進んでいます。これまでの組織は、人間である管理者が認知できる限界を前提として設計されており、その結果として階層化や縦割りなどの硬直的な組織として発展してきました。しかし、AIやコラボレーションツールの進化によりその様相は変化しつつあります。

例えば、階層を減らし、分散したチームをAIが統合することにより、個々の創造性と全体の生産性の両立を可能にする取り組みが進んでいます。こうした新たな組織形態を、スケーラビリティを犠牲にせずに進めていくには、個人の自由度を高めつつも、道を踏み外さないガードレール、仕組みの再設計が必須となります。いわゆるパーパスや、ミッション、バリューが重要視されるのは、こうした要素が自律分散協調の時代の行動のガードレール、仕組みとして有用に機能するからともいえるでしょう。

山田：そのような状況になるとJTCと呼ばれる伝統的な日本の大企業は、「同質化」が進んでいるため、新たな経営戦略を進めていくうえでは大きなボトルネックに直面することになりそうです。JTCにおいては、効率的な管理を行うという視点から、似たタイプの人材を集めてマスで処理・効率化することが強みであった時期がありました。しかし、いま問われているのは「多様性をどのように経営に生かすか」です。異なる視点や発想を組織にどう取り込み、そこから新しい判断を生み出せるか。経営者にも、情報に対する感度と解釈力が問われます。その意味では、経営戦略の構築と実践にあたって、すべてのシーンにおいて多様な情報に対応する能力が求められる時代になってきています。

一方で、経営者がさまざまな情報をくまなく拾い、集め、加工し、意味づけて判断する一連のプロセ



スを独力ですることは不可能です。そのために、企業における「コーポレートインテリジェンス」が、新しい経営機能として重要性を増していくであろうと感じています。

琴坂：「コーポレートインテリジェンス」とは、経営陣の判断に必要な情報を、社内外を問わず客観的な視点で取得し、それをわかりやすい形で提供し続ける機能かと思います。既存のデータや枠組みにとらわれず、「いま存在しない情報」も含めて取りにいく。その柔軟性が重要です。

もっとも、「コーポレートインテリジェンス」が経営にとって有効になりうるかは、企業によって異なります。日本の大企業は、比較的には「均質的」な組織構造で成長し、グローバルな競争も勝ち抜いてきました。しかしながら、環境が大きく変化するなかでは、この「均質的」な組織構造が有効に働くかどうかを検証する必要があります。その際には、自社の組織の歴史と前提をひもとく必要があると思います。変革に対する腹落ちが無ければ、戦略も機能しませんし、「コーポレートインテリジェンス」も有効に作用しないでしょう。

AI時代に求められる 経営者の「構想力」

山田：最近は何の企業も「コーポレートインテリジェンス」を担う機能を指向し、そのために情報収集を行う体制や仕組みを整えつつあります。とくに、大企業であればあ

るほど、人員や予算、ネットワークを有しているので、その仕組みをつくるのは簡単です。重要なのはその先で、「経営者に腹落ちさせる」ストーリーをつくり、具体的に「どう動くか」につなげる難しさをどう乗り越えるか。結局、それができずに、「コーポレートインテリジェンス」を担う組織や機能が、単なる「ライブラリ」になってしまっているケースも少なくありません。

また、適切な情報が集積され、ストーリーづくりができて、そのストーリーの是非について議論を交わす、いわゆる経営者の「壁打ち」相手がいないというのも大きな課題です。最近ではAIによる課題探索のツールも多く出ており、経営者の壁打ちにも応用できるかもしれません。AIは、人の認知から外れているものや、自分では気づかないバイアスを比較的クリアに示してくれる。そういう意味で、AIはこれからのインテリジェンスの世界で非常に重要な役割を果たすのではないのでしょうか。

琴坂：完全に同意します。一方で、大前提として、繰り返し作業やルーチンオペレーションの大半は、アルゴリズムやロボティクスの方が圧倒的に優れていることを念頭に置くべきです。差別化が生まれるのは「変化するルーチン」の領域です。AIは最大公約数としての「美しい定石」を提供してくれますが、それだけでは勝負に勝てませんし、面白くありません。だからこそ、何を人間が担い、何をAIに委ねるか、その役割

分担の見極めが重要になります。将棋のプロがあえて定石を崩してコンピュータに勝つように、人間は「定石外」を生み出せるかどうかが問われます。

現在のAIは雑談やエモーションな議論までは取り込めませんから、人間の不完全さや多様な個性から生まれる「ふわっとしたもの」を解釈し、方向づけるリーダーや先導者が必要になります。この役割こそ、経営者が担うものであり、その存在価値を持続けるのだと思います。少なくとも次の数年は、AI実装のコスト制約や実装の困難も存在するため、多くの企業においては一定以上の人の役割は消えないはずです。

山田：一般論ですが、経営判断をすべてAIに委ねてしまうと、ある意味、「定石」の域を出ない予定調和になってしまう。それでは、企業の個性や競争優位が発揮しにくい。そこで、必要に応じて「逆張り」を仕掛けることが重要になる。ただし、行き当たりばったりではない、ある種の「デザインされた逆張り」という発想が大切になってくるはずです。

琴坂：付け加えると、AIが苦手とする領域があります。それは「未来の創造」です。不確実性の高い未来をいくらAIに尋ねても、明確な答えは返ってきません。むしろ、人の強い思い込みや信念、そして「これを実現したい」という情熱が、未来への方向性を形づくっていくのだと思います。AIはその過程をサポートしてくれる存在です



山田 英司 (やまだ・えいじ)

民間企業勤務を経て、2001年日本総合研究所に入社。17年より理事。25年より経営研究センター長。官民双方の戦略・組織・経営管理・人事分野のコンサルティングに従事する傍ら、政府や自治体の外部委員、大学教授、民間企業の社外取締役も務める。

が、「どんな未来をつくりたいのか」という方向性を描く作業は、人間にしかできない。苦しくもあり、同時にとても楽しくもある。それこそが人類に残された最も創造的な営みだと感じます。これは、AIを適切に社会実装するうえで、あえて開発者がブレーキをかけていることも理由にあるのかもしれません。AIは潜在的にはより多くのことができるかもしれませんが、おそらく、多くのAI企業は適切な社会実装を意識するがゆえに、こうした能力にはある程度の制約をかけ続けるのだと私は期待しています。

山田：これまで日本の経営は、定められた市場のルールの中で効率性を発揮することで強みを出してきました。そのため均質性を重んじる仕組みのなかで発展してきました。しかし、現在では価値観

も市場も多様化し、ルールそのものをつくりこむ必要がある時代です。だからこそ、日本企業はもう一度自分たちの立ち位置や本来の強みを見つめ直す必要があります。自分たちは何者で、どの程度の経済的価値と、どのような社会的価値を生み出したいのか、その視点から経営の再構築を図ることが、次の成長に向けて求められていると思います。

琴坂：バブル崩壊後から、失われた30年といわれる現在まで、日本企業は「謙虚さ」を強いられてきました。なぜなら、日本経済が停滞するなかで、新興国が台頭し相対的に日本の地位が低下したこと、資本市場のグローバル化などのなかで、外部のルールを受け入れることが求められ、自らが創出したい価値を主体的に語ることに慎重にならざるをえなかったからです。

しかし、今はもう一度、自分たちの存在意義を問い直すタイミングに来ていると感じます。新しい考え方や外部のプレッシャーを謙虚に受け止めながらも、自分たちは何をしたいのか、どんな未来をつくりたいのか。そこに明確な「ポジション」を取ることが重要です。資本市場への説明責任を果たすことはもちろん大切ですが、外部の要請に応じるだけでなく、「自分たちの技術を使えばどんな社会をつくれるか」という発想に立ち返ること。ここを原点に、組織構造や予算配分、経営戦略の仕組みを再設計していく。テクノロジーを前提に再構築できれば、日本企業にはまだ潜在的な力が大いに残されていると感じます。そのためにも、経営者の情報感度を高める仕組み、すなわち「コーポレートインテリジェンス」を主体的に構築する時期に来ていると思います。

山田：そうですね。日本総研では2025年10月に経営研究センターを設立しました。そのなかで、今回お話しした、新しい経営戦略構築のアプローチや「コーポレートインテリジェンス」のあり方について今後も掘り下げて、継続的に発信していきたいと考えています。TD

※本記事は対談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/16296/>



対談

経営アジェンダ 2026

政治体制の変化に伴う経済安全保障への配慮や、地政学リスクへの備え、一方でAIを中心とした先端技術への対応——。経営環境が複雑に変化するなかで、日本企業は次の一手を考える必要がある。グローバル競争で勝機を見いだすための、2026年の経営アジェンダとは何か。コンサルティングを通してビジネスの現場を熟知している経営研究センターの浅川秀之、斉藤岳が語り合った。

浅川 秀之

リサーチ・コンサルティング部門
ストラテジー&インダストリーユニット長 プリンシパル 経営研究センター 副センター長

斉藤 岳

リサーチ・コンサルティング部門
ストラテジー&オペレーションユニット長 プリンシパル 経営研究センター 副センター長



浅川 秀之（あさかわ・ひでゆき）

大阪大学大学院基礎工学研究科物理系（物性理論）修了後、日本電気株式会社 光通信分野にて製品開発に従事。日本総合研究所へ転身、通信メディア・ハイテク戦略グループ長として情報通信分野での経営および事業戦略策定をリード、現在はストラテジー&インダストリーユニット長。総務省 情報通信審議会、情報通信行政・郵政行政審議会 総会委員など兼務。

斉藤 岳（さいとう・がく）

東京大学大学院理学系研究科修了後、日本総合研究所に入社。組織・機能・業務改革コンサルティングを軸に中計策定、BDD、BPR、要員最適化、本社改革、持株会社化、シェアードサービス、グループ経営管理などに従事。2024年よりストラテジー&オペレーションユニット長として、民間企業向けの経営コンサルティングをリード。2025年4月より神奈川県立病院機構理事（兼務）。

2025年の企業経営を振り返る

—— 2025年の環境変化と企業経営への影響を総括してください。

浅川：ここ数年で環境は大きく変

化しています。とくに2025年は、政権交代を起点とした政策転換の影響で、経済安全保障などの枠組みが大きく変化しました。この結果、地政学的要素も配慮してサプライチェーンの見直しを多くの企

業が意識することになりました。

斉藤：2025年は、日経平均株価が5万円を超えるなど、上昇局面が継続しました。これは、「企業価値」というテーマに正面に向き合う、とくにPBRを意識した経営が

定着しつつあることの表れだと思います。一方で、サステナビリティの取り組みについても、日本企業では継続して対応すべき課題であるといえます。

浅川：サステナビリティについてはトランプ政権の復活以降、脱炭素をめぐる明確な転換点が訪れました。今後は、この変化を踏まえ、環境・社会・経済の統合を改めて問う必要があります。

斉藤：その意味で、経営トップのリーダーシップをどのように発揮するかが問われる時代です。ガバナンスの議論は「監督」から「執行」に関心が移り、CxO体制のあり方なども着目された一年でした。

2026年の経営アジェンダを問う

——2026年において、企業経営者が打ち出すべき経営アジェンダは何でしょうか。

浅川：サプライチェーンの再構築を具体的に検討すべき時期に入ったといえます。これまでは「コスト」効率が最重要でしたが、経済安全保障や地政学を前提に、レジリエンス、さらにはサステナビリティを意識に入れると、安全性と信頼性をより優先する形への転換が1つのテーマになりそうです。

斉藤：それに従い「成長」の再定義が必要になると思います。コスト・効率を最優先では限界があります。また、経済的価値と社会的価値の両立も必要です。その観点から、価値の再設計を行い、それ

を起点にビジネスや経営のあり方を見直すプロセスが必要です。

——いずれも、企業経営の構造的な変革は必要になりそうですね。

浅川：変革を推進するうえで、自社にはない経営資源をどこから補うかという観点は重要になります。コア技術は日本で保有しても、各地域に特有の社会課題がありません。出口に近い部分では、エリアごとに個別企業を見てM&Aを行うような動きも必要になってくるでしょう。

また、R&Dのあり方自体も新しい局面に入ります。従来は「将来、大きな市場になる技術をどう育てるか」という発想でしたが、加えて、地政学的な動向や環境政策も踏まえた「儲ける」こと以外の「出口」まで考えなければなりません。

斉藤：その意味では、ガバナンスやグループ経営など組織構造を見直す時期に来ていると思います。買収した企業を含めて、成長を実現するために、取締役会はCxOなどのリーダーシップ体制を構築する。さらには、環境変化に応じて事業構造を変革する、アジャイルな経営判断が必要であり、それには地政学的リテラシーやインテリジェンスの感度が欠かせません。これらを支える体制整備が日本企業に求められています。

日本人らしさを維持すべき競争優位の源泉とは

——このような改革を進める一方、日本企業の独自性を発揮する

競争力は維持する必要があると思います。

浅川：基礎研究や、本質に迫るコア技術、原理に近い部分の研究がそれにあたります。研究員が、長期にわたって技術や研究を積み重ねてきた知の蓄積は、半導体のコアやソフトウェアのOSなど、社会インフラに近い領域で生かされています。研究開発力の層の厚さを維持することが、今も日本企業の揺るぎない強みだと思います。ただし、研究開発の現場特有の「余白」や「感性」といった要素が作用し、開発の成果が十分に世の中に出ていかない課題もあるため、CTO（最高技術責任者）のリーダーシップは重要になるでしょう。

斉藤：価値観の対立がより顕在化している世界情勢のなかで、日本的な価値観や倫理観に根差した「ものの考え方」が、グローバルで際立つ可能性があります。これは決して「日本人だけの閉じた世界」という意味ではありません。日本企業の強みの源泉になりうる、「日本人らしさ」とは何かを見つめ直し、パーパスやビジョン、ミッションに落とし込み、企業価値を追求することが必要ではないでしょうか。経営研究センターではこのような企業の構造改革を支援していきたいと思います。TD

※本記事は対談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/16297/>



Feature 2

持続可能な食と農を 実現する2つの視点

食の安全保障が揺らぐ今、食と農のサステナビリティ確保は喫緊の課題だ。この難題を解決するカギは、生産現場を革新する「技術の視点」と、サステナビリティをコストから価値に変える「経営の視点」にある。社会実装を前提とした技術開発で農業・食品産業の発展を目指す研究機関、ステークホルダーとの共創で新たな食の循環を生む先進企業。社会課題の解決と経済性を両立させる2つのアプローチをリードするフロントランナーとともに、日本総研の研究員が未来の食料ビジネスのあり方に迫る。

対談

食の安全保障と持続性を支える真の研究力

農業人口の減少、気候変動の顕在化、国際情勢の不安定化などにより、日本の食料安全保障は深刻なリスクに直面している。こうした課題を解決し、持続可能な農業へと転換していくうえで改めて注目したいのが、国内の優れた技術力や研究開発力だ。農業・食品産業技術総合研究機構（農研機構）の久間和生理事長と、同機構のアドバイザー・ボード座長も務める日本総研の三輪泰史が、これからの農業の姿と最新技術の果たす役割を語り合った。

久間 和生国立研究開発法人農業・食品産業技術総合研究機構
理事長**三輪 泰史**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

技術開発のゴールは 社会で活用されること

三輪：2024～25年は、コメの供給不安や価格高騰が社会問題となりました。私が農林水産省の委員会などで指摘してきたように、これまでの稲作をそのまま続けることは困難になっています。そうし

たなか、農研機構の研究成果は希望の光です。暑さに強く面積当たりの収穫量の高い新品種「にじのきらめき」は、猛暑が常態化する日本において、主食の安定供給を支える品種としても注目されています。その開発に込めた研究姿勢をお聞かせください。

久間：研究者は、常に高い目標を

掲げます。「温暖化に強く、しかも多収で、美味しさも兼ね備えた品種をつくりたい」と、すべてを追いかけるのです。その成果の1つが「にじのきらめき」だと思います。農業者や県の関係者からの評価も高く、今後はいかに普及を進めるかが課題です。一方、農業を取り巻く環境は厳しく、温暖化だけで

なく地政学リスクや食品ロスなど課題が山積しています。カロリーベースの食料自給率は38%にとどまり、農業者の減少と高齢化が進行しています。だからこそ、スマート農業の実用化や新品種の開発などを進め、持続可能な次世代農業を築くことが必要なのです。そこにこそ、私たち研究機関の使命があると考えています。

三輪：まさに「技術を社会にどう実装していくか」がこれからのカギだと思います。その観点でいうと、日本総研が取り組む農業AIエージェントサービス「V-farmers[®]」は、2025年から農研機構と連携しながら、農業現場の課題解決を目指しています。「V-farmers[®]」は、栽培マニュアルやベテランの経験をもとに生成AIが若手農業者に栽培ノウハウを提供する機能や、AIが天候や病気、農作物の状態、在庫情報などを踏まえて作業計画を自律的に調整して最適な作業時期や人手の増減提案を行う機能を備えています。

久間：「V-farmers[®]」は、農業者の経営全体を支える点が素晴らしいですね。技術を開発し実証できると「実用化できた」と思いがちですが、本当に重要なのは、技術が広く普及し、継続的に使われることです。私が農研機構の理事長に就任した当初は、開発した技術が農業界や産業界で十分に活用されていませんでした。そこで理事長就任から半年後の2018年10月に事業開発部を立ち上げ、農業界、産業界、研究者をつなぐチー

久間 和生

(きゅうま・かずお)

1977年東京工業大学(現・東京科学大学)大学院博士課程修了。2006年三菱電機常務執行役開発本部長、11年代表執行役副社長。13年内閣府総合科学技術・イノベーション会議常勤議員。Society 5.0のコンセプト構築に貢献。18年から現職。



ムを設けました。これまでに、農業界に対して、農研機構が開発した技術を現場で使いやすくするための標準作業手順書(SOP)を約170編整備しました。一方、産業界との共同研究は年間400件を超え、資金提供額も10億円に達しています。このように技術の社会実装が着実に進んでいます。

迅速な危機対応が示した研究機関の底力

三輪：農研機構の技術が社会課題解決につながった象徴的な例として、鹿児島県で発生したサツマイモ基腐(もとぐされ)病への対応に注目しています。私自身、農林水産省の食料・農業・農村政策審議会の甘味資源部会長として南九州のサツマイモ栽培を支援してきた経験がありますが、現場の農業者の方からは「これ以上サツマイモ栽培を続けられない」という悲痛な声を多く伺ってきました。深刻な病害に対し、農研機構は栽培技術や品種改良の観点から抑え込み策を打ち出し、研究から実証、

SOP整備までを短期間で実現。自治体や農業者と一体で動いたボトムアップ型の姿勢に強く心を打たれました。

久間：農研機構の全国の拠点が一丸となり、「緊急支援プロジェクト」を立ち上げて対応した事例です。これは、私が三菱電機の開発本部長時代に手がけたプロジェクトの発想を応用しました。赤字部門を立て直す際に、3年間は開発本部の予算で全面的に支援し、その間に黒字化を果たす仕組みでした。サツマイモ基腐病への対応でも、当初は農研機構が自ら予算を拠出しました。数年間にわたり、年間、延べ人数500～700人の研究者が現地に足を運び、現場と一体となって問題解決にあたった結果、拡大した基腐病を抑え込むことができました。

三輪：そのスピード感が勝因でした。県や国の予算を待っていたら、予算化や公募の手続きに時間がかかり、被害を食い止められなかったでしょう。自らの技術と社会的要請を踏まえて理事長が即断し、機構全体が動いた。国立研究開発

法人に対する従来の印象を新たにするような、迅速かつ柔軟な対応だったと思います。また現在、「サステナブルな食料生産」が世界的に重要なテーマとなっています。農研機構として、生産の現場でとくに注力されている取り組みや技術はどのようなものでしょうか。

久間：日本の食料自給率を高めつつ、環境を損なわずに安定した生産を続けることが求められています。そこで農研機構では、生産性向上と地球環境保全を両立させるため、さまざまな取り組みを進めています。肥料分野では、AIが圃場ごとの土壌特性を可視化する「AI-土壌図」を開発しました。また、気象データと組み合わせる肥料効果を見える化する「土壌環境API」も構築し、資源循環型の施肥管理を支援しています。ほかにも、全国200カ所以上の実証を通じたスマート農業の普及や、高機能バイオ炭による土壌改良と炭素貯留の両立、牛のゲップに含まれるメタン排出削減など、環境負荷を抑える研究が進行中です。さらに、海外機関と連携し、温暖化に対応

した世界的な食料流通の最適化にも取り組んでいます。

利益と環境の共進化が拓く農業の未来

三輪：日本総研では、これからの農業のあるべき姿として、“サステナブルかつ儲かる農業”を掲げ、各地の農業者とともに実践してきました。牛のメタン削減技術は、地球温暖化の要因となるメタンを減らすだけでなく、飼料の利用効率も高まり、生産コストの削減や酪農経営の安定にもつながる点に注目しています。

久間：そうですね。大きな成果の1つは、牛の胃内でメタン発生を抑える微生物を発見したことです。現在はこの微生物を培養し、飼料に混ぜて与えることで胃内の環境を変える研究を進めています。従来の藻類やナッツの殻を与える一時的な方法とは異なり、牛の体質を根本から変える革新的なアプローチです。実現すれば、地球全体の牛がメタン排出の少ない個体へと変わり、温室効果ガス削

減に大きく貢献できます。

三輪：こうした技術を農業者や畜産農家とともに実装し、さらにメーカーや小売業など消費者に近い領域へと広げることが重要だと感じます。ただ、民間の立場で農業者の方々と接していると、やはり「収益性」は常に切実なテーマです。まず「これで儲かる」という実利が導入の動機となり、「環境にも優しい」という副次的な効果がついてくる形だと思います。

久間：まったく同感です。利益が出なければ継続は難しい。それは農業に限らず、どの産業でも同じです。環境を守ると同時に、農業者がしっかり利益を得られる仕組みをつくるのが大切です。研究者もその視点を常に持たねばいけません。生産性を上げ、経営として成り立つことを前提としながら研究を進めています。

三輪：今回の対談を通じて、農研機構が生み出す先端的な技術や新しいシーズに触れ、大きな刺激を受けました。技術と社会をつなぐことは、日本総研の使命でもあります。われわれにどのような期待をお持ちでしょうか。

久間：日本総研は、農研機構にとって非常に重要なパートナーです。私たちは研究開発の現場に根差していますが、10年、20年先を見据えて進むべき道を描く力はどうしても限られます。そうした長期的な視点から方針を示していただき、ほかの民間企業も巻き込みながらともに歩んでいくことを期待しています。TD



三輪 泰史

(みわ・やすふみ)

東京大学大学院農学生命科学研究科修士課程を修了後、日本総合研究所に入社。農林水産省の食料・農業・農村政策審議会委員、農業DX構想検討会座長、食料安全保障アドバイザリーボード委員など、有識者委員を歴任。

座談会

「サステナ＝コスト」を越える食の新循環

サステナビリティへの取り組みは、企業にとって「コスト」なのか、それとも新たな「価値創造」の源泉なのか。この問いが、あらゆる企業に突き付けられている。とくに、原材料の多くを自然の恵みに頼る食品・外食産業にとって、その重要性は計り知れない。サステナビリティ活動を企業価値向上につなげる先進企業であるスターバックス コーヒー ジャパンの村上理氏と日本総研のコンサルタントがこれからのサステナビリティ戦略について語り合った。

村上 理

スターバックス コーヒー ジャパン 株式会社
サプライチェーン マネジメント本部 本部長

岡田 匡史

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

関 健太郎

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 部長 シニアマネジャー

関 健太郎 (せき・けんたろう)

食品産業・農業グループ担当。主に研究開発・事業戦略立案に関するコンサルティングに従事。近年は持続可能な食料システムの構築を主テーマとしてフードチェーンをまたいだ活動の推進、各種フードテック開発、サステナブルな原料調達、フードロス対策などの民間企業・官公庁のプロジェクトに携わる。

村上 理 (むらかみ・おさむ)

スターバックスコーヒージャパンでSCM計画・物流・品質保証・サステナビリティを担当。持続可能な事業モデル構築を目指しGHG削減やプラスチック対応、食品リサイクル、廃棄物削減などの取り組みを推進中。

岡田 匡史 (おかだ・まさし)

事業開発・技術デザイン戦略グループ担当。ドメイン拡張・事業開発・技術開発を中心とした、新領域トップライン創出が専門。技術系企業・インフラ系企業に対する新規事業支援、ライフスタイル領域の業態革新・開発など幅広い領域をカバー。近年、リジェネラティブの視点を取り入れるケースが増えている。

サステナを支える企業DNA

関：企業の利益の獲得（経済的価値）と社会課題の解決（社会的価値）の両立を目指すCSV経営とい

う言葉が使われて久しいですが、とくに食の領域では、ビジネスモデルとして昇華しきれている成功事例はまだ多くありません。環境配慮などの社会課題をいかにして「価値」に転換するかが難しいから

です。そこで日本総研が注目しているのが「リジェネラティブ（再生・新生）」という概念です。これは、環境負荷のマイナスをゼロにするだけでなく、そこからさらにプラスの価値を生み出す考え方で

す。スターバックスの取り組みは、まさにリジェネラティブを体現していると感じます。

村上：スターバックスは、創業者のハワード・シュルツが掲げた「会社の利潤追求と社会的責任を両立させる」という企業姿勢がDNAとして根付いています。コーヒーという農作物を扱う以上、その持続可能性は事業の根幹であるといえます。20年以上前から「C.A.F.E. プラクティス」という独自の調達ガイドラインを設け、経済・社会・環境などの基準を満たした農家を支援するプログラムを世界中で展開してきました。こうした理念に共感した従業員（パートナー）が全国に約6万人いることが、われわれの最大の資産です。彼らの環境への高い意識や、「社会のために責務を果たしたい」という自発的な思いが、私たちの活動のベースになっています。

関：プラスチック削減の取り組みでは、試行錯誤もあったのではないのでしょうか。

村上：象徴的なのが紙ストローです。導入当初は多くのお客様から共感の声をいただきましたが、長時間飲用いただくとふやけやすく、飲み心地の点でさまざまなご意見をいただくようになり、現在は生分解性のバイオマス素材に切り替えました。この経験から、環境価値だけで商品を選んでいただくことの難しさを痛感しました。現在店内でコールドドリンクをご提供する際に使用している樹脂製の繰り返し使えるカップは、環境負荷削減の側面に加え、「見た目がきれいで美味しそう」「SNS映えする」といった、お客様にとっての「楽しさ」や「美味しさ」という付加価値を組み合わせることで、大変好評です。環境価値だけでなく、お客様が実感できる根本的な価値とセットで提供して初めて、本当の賛同を得られると考えています。

関：環境配慮に限らず、食領域において「社会課題を解決する」という点のみで顧客に価値を訴求する難しさはわれわれも実感してい

ます。そのため、「美味しい」「使いやすい」といったわかりやすい付加価値とセットで打ち出すことが重要で、日本総研が事業開発を支援する際にも常に意識しているポイントです。例えば環境配慮型農業資材の開発では、いかに環境負荷を減らせるかだけでなく、作物の収量や食味に対する影響についても評価を行い、環境面と経済面が両立する事業を目指します。

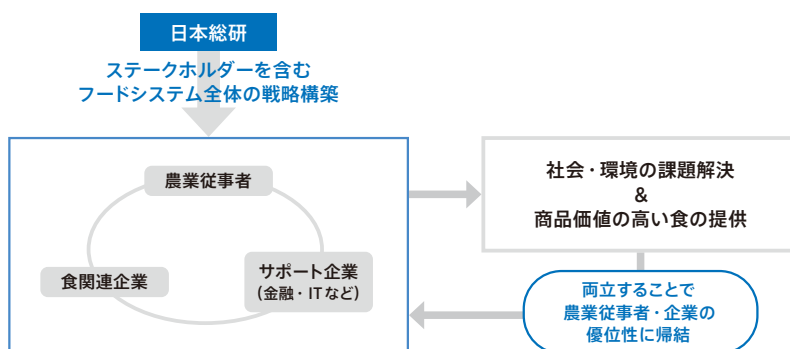
価値創造の象徴「コーヒーかすリサイクルループ」

関：「リジェネラティブ」な取り組みとして、コーヒーかすのリサイクルループは通常の食品リサイクルとは異なり、自社が排出した廃棄物（コーヒーかす）を自社製品のバリューチェーン上で再度活用し、付加価値を出すループをつくり上げている点が非常にユニークです。

村上：これは2014年から始めた取り組みです。店舗で出るコーヒーかすを物流センターへの戻り便で回収し、提携企業が牛の飼料や畑の堆肥へと加工します。そして、その飼料で育った牛のミルクや、堆肥で育った野菜が、最終的にスターバックスの商品として店舗に戻ってくるという循環型の仕組みです。きっかけは食品リサイクル法への対応という法令遵守でしたが、今では私たちの価値創造を象徴する活動になっています。

岡田：この取り組みの特長は、リサイクルループのバリューチェーン全体を人任せにせず自社で牽引

図表 日本総研による「リジェネラティブ」なフードシステム構築支援



出所：日本総研作成

している点です。スターバックスは元来、コーヒー豆の調達も内製化し、店舗運営も基本は直営とするなど、他社に比べて幅広いプロセスに自ら取り組み、独自の価値を創出してきました。リサイクルループも、自社で牽引するからこそプロダクトに価値を乗せられる可能性を秘め、それこそが競争優位の源泉となるのではと感じます。

村上：このループが機能している最大の理由は、店舗パートナーの存在です。コーヒーかすは、水切りや酢酸をかけるという地道な作業を怠るとすぐにカビが生えてしまいます。しかし、パートナーたちが「私たちは社会的に意義のある正しいことをしている」という納得感と参画意識を持って、この手間のかかる作業を毎日きちんと続けてくれる。彼らの情熱がなければ、この仕組みは成り立ちません。

スターバックスがメディアになる意義

岡田：いま酪農分野でも新たな挑戦を始められています。

村上：コーヒーで培ったノウハウを応用し、環境や動物福祉に配慮した持続可能な酪農経営を支援するプログラムを検討中です。当初は、基準を満たしたミルクをインセンティブ付きで買い取るモデルを考えました。しかし、日本のミルク消費量におけるわれわれのシェアは1%未満。スターバックス単独の買い支えでは、業界全体を変えるインパクトは出せないとい

いう現実には直面しました。

岡田：そのなかで、新たな方向性が見えてきたそうですね。

村上：はい。実際に酪農家の方々とお話しするなかで、「自分たちの経営の現状や、未来への思いを社会に伝えてほしい」という切実な声を伺いました。そこで、私たちがインセンティブを払うだけでなく、スターバックスという企業を持つ発信力を通じて、酪農家の思いを伝える「メディア」のような役割を担えないかと考えるようになりました。実際に北海道、九州の店舗パートナーたちは、その思いに強く共感し、地域の酪農家さんと自発的に連携して何ができるかを模索し始めています。人のモチベーションに働きかけることこそ、スターバックスの強みののだと再認識しました。

岡田：環境価値が高く、生産性も向上する「新たな日本の酪農モデル」を提示できるかもしれません。シェア1%が、業界全体を変えるきっかけにもなりえます。

村上：ただ、同時に酪農業界の複雑な構造課題や、「付加価値分のコストを最終的に誰が負担するのか」という大きな壁にも直面しています。生産コストの増加を、単純に消費者への価格に転嫁できない。これをどう乗り越えるかが大きな課題です。

関：日本総研の調査によると、社会課題への配慮を価値として捉える消費者は徐々に増えており、従来価格の3～5%程度の上乗せであれば受け入れられるという傾向

も出始めています。こうした啓蒙活動は、直接消費者と接している外食業や小売業にこそ期待される役割だと捉えています。

業界全体で社会課題に挑む“共創”を生み出す

関：自社の取り組みが差別化要因になる一方で、社会課題の解決には業界全体の協力が不可欠です。そのため、競争と共創の領域の境目をうまく見極める必要があります。

村上：一企業でできる社会課題の解決は非常に限定的です。もちろん差別化は重要ですが、それ以上に社会課題を解決するためには、競合他社であっても一緒に取り組むことのほうが優先されるべきです。私たちの事業の土台である農業や酪農の課題を解決しなければ、スターバックス自身の事業も持続可能ではなくなります。

関：スターバックスによるバリューチェーン全体の変革や、従業員エンゲージメントを基盤とした活動は、他社が簡単に真似できるものではありません。だからこそ、まずスターバックスがファーストペンギンとなって先行事例をつくり上げていく必要があります。日本総研では構想策定にとどまらず、事例創出に向けた実証に伴走し、さらにその事例の横展開まで一貫して支援しています。そうすることで、業界全体のレベルアップにつながり、結果としてスターバックスが目指す「仲間探し」にも貢献できると考えています。TD

AI半導体の最新動向

—ポストGPU時代の注目技術—

會田 拓海 先端技術ラボ
アナリスト

はじめに

AIの利用が急速に拡大するなか、その演算には並列処理に強みを持つGPUが用いられてきた。しかし、高性能なGPUは製造元が限られ、供給が需要に追いついていない。また、性能向上に伴い電力消費も増加している。

ロジック半導体の現在地

半導体にはさまざまな用途があるが、CPU／GPUをはじめとした演算処理を担うものは「ロジック半導体」と呼ばれる。AI演算の省電力化や高速化には、ロジック半導体の進展が欠かせない。

なかでも集積度が高いものは先端ロジック半導体と呼ばれ、NVIDIAなどの米国企業が設計面で強みを持つ。一方、製造面ではTSMCなどの台湾企業が存在感を発揮する。半導体は水平分業により製造されるが、高度な設計・製造技術が求められる工程の担い手は少数の企業に限られるのが現状だ。

AIの演算処理に特化した「AIチップ」とは

AI需要の高まりを受け、GPUなどの汎用チップに代わり、AIの演算処理に特化した「AIチップ」の開発が進んでいる。その代表事例がASICだ。ASICは、特定用途向けに設計されたカスタム回路である。汎用チップは多様な場面で利用できるように冗長性が確保される一方、ASICは用途に合わせて必要な分の回路のみを実装すればよく、GPUに比べて省電力化や高速化が図れる（図表）。AI用途以外にも、家電製品や自動車制御などに用いられてきた。

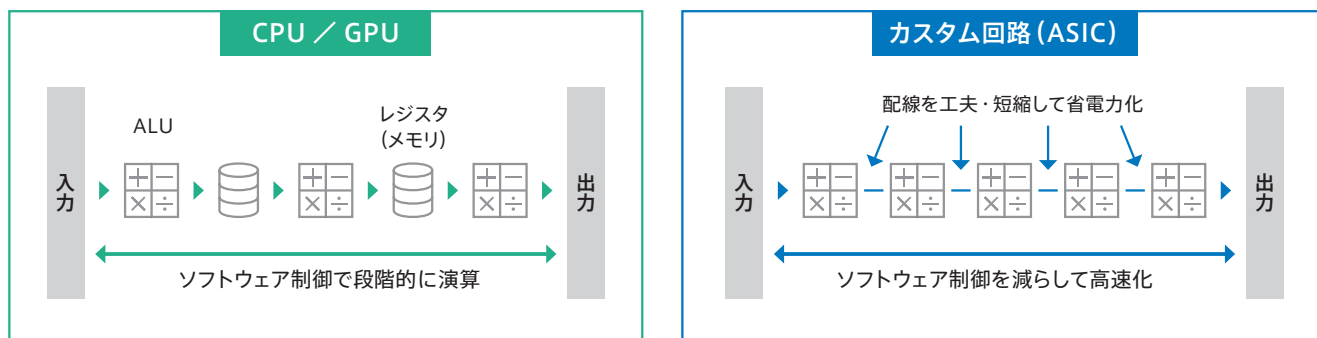
AI演算においては、データセンターで大規模データを用いた学習・推論用途にASICを利用する事例が増えている。GoogleのCloud TPUやAmazonのTrainiumなど、大手プラットフォームによる取り組みが盛んだ。モバイル端末向けには、音声・画像処理などへの利用もみられる。NPU(Neural Processing Unit)とも呼ばれ、CPUなどとともチップ内に実装される。

GPUやASICなど既存チップの次を見据え、開発中の技術もある。その一例がニューロモルフィックチップである。脳構造を模倣した回路で構成され、アナログ信号の強弱で演算を行うチップで、既存チップに比べて消費電力や発熱が少ない。リアルタイム処理や省電力化が求められるエッジ端末での利用が想定される。

ただし、ニューロモルフィックチップ内ではアナログ信号で処理するが、その外側ではデジタル信号で処理するため、その接続点ではデジタル／アナログ信号の変換が必要となり、電力消費や発熱面で課題を残す。実証はある程度進んでいるものの、実用化にはまだ時間がかかるとみられている。

そのほかに、非電子的な処理による演算法の研究開発も行われている。電子信号の代わりに光信号を用いる「光集積回路（光IC）」、量子力学の原理を情報処理に応用して演算を行う「量子チップ」、iPS細胞を培養して創出した組織体を用いて演算を行う「バイオプロセッサ」などが該当する。いずれの技術も、AIを含めた演算の

図表 演算過程の違い



出所：日本総研作成

省電力化・高速化に寄与するとみられる。光ICと電子ICを組み合わせた技術など一部実用化されているが、単体で動作する光ICは研究途上であり、量子チップやバイオプロセッサの本格利用にはさらに時間を要する見通しだ。

製造技術の高度化とソフトウェア開発環境

これまで、半導体は回路を微細化し、単位面積当たりの性能を高めてきた。しかし、こうしたプロセス微細化によるアプローチは、物理的な限界に達しつつある。

そのため、近年では「チップレット」などの先端パッケージング技術が高度化している。チップレットとは、複数のチップをまとめて1つのパッケージに搭載する技術だ。優れた製造技術を持つファウンドリ（製造企業）が微細なICの製造からパッケージングまで一貫して担うことで先端ロジック半導体を生産している。

AIチップの利用には、AI演算を支えるソフトウェアの開発・発展も欠かせない。現在はNVIDIA製GPUにのみ対応するCUDAがシェアの大半を占める。一方、AMDやIntelがNVIDIA以外のプロセッサに対応するソフトウェア開発を主導し、寡占を防ぐ動きもある。

また、ASICなどほかのAIチップ向けのソフトウェアの開発は、GPU向けと比較して進みが遅い。ソフトウェアの発展なしでAIチップの利用は進まないため、ハードウェアとソフトウェアが一体で成長していく必要がある。

AIチップを取り巻く社会動向と今後の展望

先ほど述べたように、ニューロモルフィックチップや非電子回路の実用化時期は未定である。そのため、当面はASICやGPUの開発・利用が続くと予想される。各国は自国内での先端ロジック半導体の製造・安定供給を目指し、製造や

研究開発の能力・体制の強化、サプライチェーンの強靱化に資金を投入している。

日本政府は、2030年に国内の半導体製造企業の合計売上高を15兆円超に引き上げることを掲げる。最先端ロジック半導体の国産化を目指すRapidusは、2027年頃に量産開始を見込む。

AIチップの活用可能性については、AIをどのように業務に組み込むか、設計段階からベンダーとの共同開発を検討するか、専門人材をどう確保するかなど、考慮すべき点は多い。本記事が今後のAI半導体活用を考える一助となれば幸いである。TD



会田 拓海
(あいた・たくみ)

2021年日本総合研究所入社。金融業界におけるIT活用、ブロックチェーン領域などを中心に、先端技術に関する動向調査、業務適用に向けた応用研究に従事。

「自立した国家」を実現するための4つの提言

西岡 慎一 調査部 主席研究員

日本総研は、市民や自治体、企業、国などの各主体が「自律」しながら、ビジョンや目標を共有し「協生」する「自律協生社会」を提唱している。本稿では、昨今の経済社会の情勢を踏まえつつ、自律協生社会の実現に向けて、大きな方向性と具体的に実施すべき政策対応について簡単にまとめる。

わが国は、内外の環境変化に対応可能な「自立した国家」を目指すべきである(図表)。対外的には、近隣諸国との対立回避や、世界各国との関係の多角化・深化が重要である。国内では、財政規律の向上に努めつつ、現役世代の負担を減らした社会保障・税制度の構築が求められる。食料・エネルギーをはじめ供給力を強化して経済安保を確保する取り組みや、自治体横断的に地方経済を活性化する取り組みも必要である。具体的な提言は以下のとおりだ。

(1) 経済政策：供給力の強化

経済安保の観点も踏まえた供給力の強化が不可欠である。高付加価値分野では、輸出可能な供給力の確立に向けて、研究開発から社会実装まで一貫した企業支援が求められる。産業の大規模化や集約化のほか、外国人労働者の受け入れも喫緊の課題であり、国民の納得感が得られる政策がカギとなる。

(2) 財政政策：応能負担で現役世代の負担軽減

巨額の債務を抱えるわが国では、財政規律に対する市場の信認

を獲得することが重要である。財政計画・財政ルール of 法制化や独立性の高い監視の仕組みを構築する必要がある。現役世代に偏る国民負担の軽減に向けて、社会保険料を引き下げ一方、高齢世代が多くの資産を有していることを踏まえ、応能負担に基づいた世代内の支え合いも検討課題である。

(3) エネルギー政策：「山の資源」と「海の資源」の活用

「山の資源」と「海の資源」を有効にエネルギー活用すべきである。「山の資源」では、ダムや路網、蓄電池などの整備で、水力発電やバイオマス発電の発電量を増やすほか、この事業を官民協調で実現するため「地域版GX債」の発行も検討すべきだ。「海の資源」では、世界6位の広い海洋面積を生かし、核融合発電、宇宙太陽光発電、洋上風力など新世代エネルギーの

確立を目指すべきである。

(4) 地方創生：行政区画にとられない体制づくり

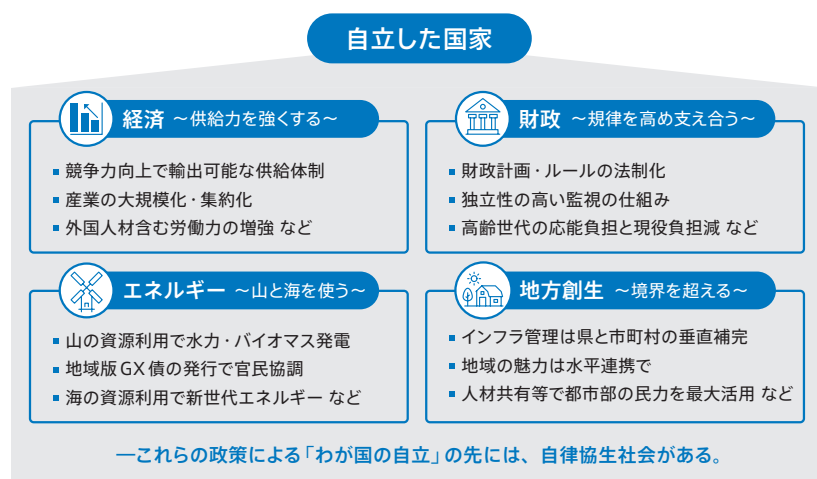
小規模自治体が、単独で地域を守り抜くには限界がある。福祉、道路、上下水道といったソフト・ハードのインフラ維持管理は、都道府県と市町村による「垂直補完」と中枢都市間の「水平連携」を強化し、規模の経済を働かせるべきである。官民の人材共有や副業推進などを通じて、都市部の民間の力も最大限に活用することが重要だ。TD



西岡 慎一
(にしおか・しんいち)

1999年3月、大阪大学大学院経済学研究科・博士前期課程を修了。同年4月、日本銀行に入行。調査統計局、国際局などで経済調査に従事。2021年2月、日本総合研究所に入社。2024年7月、現職。専門はマクロ経済、金融政策。

図表 「自立した国家」に向けた政策提言



出所：日本総研作成

大阪・関西万博を関西経済浮揚のきっかけに

藤山 光雄 調査部 関西経済研究センター 所長

昨年10月に大阪・関西万博が閉幕した。当初の懐疑的な見方を覆し、2,500万人以上の一般来場者を集めたのは、大屋根リングやパビリオンなどの建築物、多様な展示や体験、現地での人々の触れ合いなどが、高く評価されたためといえる。

ただし、関西経済にとっては、こうした万博の盛り上がりを含めた今後の経済の活性化につなげていく必要がある。そのような問題意識のもと、日本総研の調査部関西経済研究センターは2025年8月に、三井住友銀行が大阪・うめきたエ

リアに開設したスタートアップ支援・共創拠点「HOOPSLINK KANSAI」でマスメディア向けに講演を行った。

まず、トランプ関税が世界経済の重石となるなか、関西でもその影響は避けられない。とりわけ、関西は中国との貿易面の結びつきが強く、中国経済減速の影響を受けやすい。万博において強まった各国とのつながりも生かしながら、高い技術力・商品力を持つ関西の製造業の輸出を、グローバルサウスをはじめとした成長が期待

される国・地域へと多角化していくことが求められる。

また、ポスト万博に向けて、関西ならではの成長産業を生み出していく必要がある。なかでも、関西が強みを有し、万博でも注目された、①ヘルスケア・ライフサイエンス、②脱炭素関連（水素・蓄電池など）、③中小企業の「ものづくり」、④観光・「食」、の分野が期待される。万博をきっかけとした動きを一過性のものとせず、成長産業の創出に向けた支援を継続していくことが望まれる。TD

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。

ポスト「新自由主義」を探る

～「分断」解消に向け保護主義は長期化、株主資本主義、小さな政府も見直しへ～

牧田 健 理事

アメリカでは「新自由主義」の弊害として所得格差の拡大、社会の「分断」が深刻化。再分配政策の欠如などがその背景ながら、反グローバル化はその是正策の一環であり長期化する公算。「小さな政府」は高等教育への支援増、「株主資本主義」は労働分配率引き上げの方向に見直されるべき。



国民健康保険の家計負担構造是正を

西沢 和彦 理事

国民健康保険の主な加入者は、いまや年金受給者と被用者である。同じ収入であっても、年金受給者の保険料負担は、被用者に比べ顕著に軽い。こうした不公平は早急に是正されなければならない。



トランプ政権における暗号資産政策

谷口 栄治 調査部 金融リサーチセンター長

米トランプ政権は、暗号資産に関して、バイデン政権の規制強化方針から融和的な政策姿勢に転換。具体的に、暗号資産に係る規制・監督態勢の明確化（クラリティ法）、米ドル建てステーブルコインに係る法整備（ジニアス法）、CBDCの検討中止（反CBDC監視国家法）などに着手。





日本総研

The Japan Research Institute, Limited

Think&Do

発行日：2026年1月8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