

Think&Do

SPRING
2026

No. 5



巻頭言

儲けることで紡ぐ未来の社会基盤

株式会社日本総合研究所 取締役 兼 専務執行役員 木下 輝彦

循環型社会を実現するための資源戦略

東北大学名誉教授/公益財団法人福岡県リサイクル総合研究事業化センター センター長 中村 崇

人文知と歩む「正解のない世界」

武蔵野美術大学造形構想学部クリエイティブイノベーション学科 教授 岩寄 博論

儲けることで紡ぐ未来の社会基盤

木下 輝彦 株式会社日本総合研究所 取締役 兼 専務執行役員



日本の地盤沈下を防ぐには

付き合いの長い同業の友人から、立派な仕事をしていると褒められることがある。費やす労力の割に経済的な収穫が少ないという皮肉なのだが、揶揄されているとわかっていても、悪い気はしない。仕事の意義や公益性の高さについては、暗に認めているからである。社会的価値の追求は、コンサルティングファームの使命といえる。

もっとも、それだけでも困る。春になると、志の高い若者を仲間に迎え入れている。他ファームに比

べて「社会の夢や理想」を語る人が多いのではない。一方、致し方ないが、「収益化に向けた道筋やアイデア」を示す人材は少ない。どれほど意義深い事業も、経済的価値をおざなりにして継続することはできない。

俗に、理念でメシは食えないといわれる。だが、儲からないままに放置していたら、やがて資金も人材も投じられなくなり、その事業は衰退する。それが、未来の日本を支える社会基盤に関わるものなら、よりよい社会を次世代に残すことなど、できないに違いない。日本総研が社会基盤の領域においてナン

バーワンを目標に掲げるのも、こうした懸念を踏まえてのことだ。

地盤沈下を続ける日本に必要なのは、社会的に意義深い事業に稼ぐ力を付けさせることとあってよいだろう。つまり、社会的価値と経済的価値の両立である。その道筋を示すのが、コンサルティングファームの役割ではないかと思う。

ただし、ただ道筋を示すだけでは足りない。最適解は、具現化されなければ意味を成さない。われわれがThink & Do (思考と実践) を重視する理由もそこにある。

コンソーシアムで課題を解決する

かつて、この業界では、仕事の成果物が報告書に収斂される時代が長く続いた。クライアントの依頼を受けると調査と分析を行い、課題を抽出する。そして、解決に向けた戦略を論理的に提示すれば、一応の役割を終えた。しかし、残念なことに、ほとんど手つかずのまま死蔵される成果物も少なくなかった。戦略を実行する現場の理解が得られなかったのである。

そこでコンサルティングファームは、クライアントに人材を数年間出向させ、戦略が現場で実践される過程も手伝った。この取り組みは一時的に成功したが、人材が引き揚げた途端、多くの現場はあっさり元の状態に戻った。

こうした試行錯誤の末、われわれが編み出したのが異業種コンソーシアムによる市場開発手法である。これは企業や研究機関、自治体など、複数の組織が共通の目的を達成するために参加する事業体のことで、多彩な参加者が専門知識やノウハウを持ち寄ることにより、課題解決の可能性が高まる。コンサルティングファームは、そのネットワークにおけるハブとしての機能を果たすことになる。

実は現在、その典型的な取り組みが興味深い成果を示しつつある。生活者に対して、脱炭素に向けた行動変容を促す「みんなで減CO2 (ゲンコツ) プロジェクト」である。

知的プロフェッショナル業の自覚

このプロジェクトには昨年、5つの自治体とメーカーや小売流通など15社が参画し、脱炭素に関する教育啓発と販促購買活動に取り組んだ。例えば、学習キットやコンテストを通じて親子で脱炭素への理解を深め、エコラベルが表示された環境配慮商品を実際の購買につなげようとする小売店との販促キャンペーンが、その1つである。教育委員会の協力を得ることによって、教育現場と消費財メーカー、小売店が一気通貫の体制で環境問題の解決を目指したのだ。

日本総研はパートナー企業とともにプロジェクトを主催し、協力企業や連携自治体との調整役を担い、投資対効果の測定を行っている。

かつてのように、クライアントに最適解を提供するアドバイザーの立場にとどまっていたら、ハブとしての機能を果たすことはできない。コンサルティングファームも、クライアントとともに現場の最前線に立つ伴走者であるべきだろう。

さらに、コンサルタント個人には豊かな人文知と幅広いネットワークが求められる。哲学や歴史、地政学、インテリジェンスなど、自身の専門領域を超えた総合的な「知」の体系を確立しなければ、異業種の組み合わせから生じる化学反応を望ましい成果へと結びつけることはできない。いまコンサルタントには、AIに再現不可能な仕事が問われているのである。

コンサルタントとは、知的プロフェッショナル業だ。われわれは、そのことを改めて認識すべきではないだろうか。TD

木下 輝彦 (きのした・てるひこ)

株式会社日本総合研究所 取締役 兼 専務執行役員

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。

巻頭言

- 2 儲けることで紡ぐ未来の社会基盤
木下 輝彦 株式会社日本総合研究所 取締役 兼 専務執行役員

Feature 1

- 5 循環型社会を実現するための資源戦略

座談会

- 6 日本基準のサーキュラーエコノミー構築を
中村 崇 東北大学名誉教授/公益財団法人福岡県リサイクル総合研究事業化センター センター長
木通 秀樹 株式会社日本総合研究所 創発戦略センター シニアスペシャリスト
舩山 嵩 株式会社日本総合研究所 創発戦略センター インキュベーションプロデューサー

レポート

- 10 新たな価値観を次世代につなぐ衣類循環
猪股 未来 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 環境・エネルギー・資源戦略グループ 主席研究員 副部長
小北 順平 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 環境・エネルギー・資源戦略グループ マネジャー

Feature 2

- 13 人文知と歩む「正解のない世界」

対談

- 14 AIがもたらす「合理性の無料化」と羅針盤としての人文知
岩崎 博論 武蔵野美術大学造形構想学部クリエイティブイノベーション学科 教授
八幡 晃久 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 プリンシパル 未来デザイン・ラボ 部長

レポート

- 17 「Living Futures」の実践に見る人文知の価値
澤田 美奈子 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 シニアコンサルタント 未来デザイン・ラボ

先端技術リサーチ

- 20 ガバナンスが導くAIイノベーション
—日本企業に必要な6つのAIガバナンス施策—
田谷 洋一 株式会社日本総合研究所 先端技術ラボ 部付部長 シニアエキスパート

経済・政策ウォッチ

- 22 「身寄りがいない高齢者」像は1つではない
岡元 真希子 株式会社日本総合研究所 調査部 副主任研究員

経済・政策 이슈

- 23 トランプ2.0の米国と
どう向き合うか

- 23 経済・政策注目レポート

循環型社会を 実現するための資源戦略

「捨てる」が当たり前の時代はまもなく終わる。世界的に資源獲得競争が激化するなか、捨てられていた物をいかに「資源」として再定義できるかが、経済と社会の持続的発展を左右する。日本企業がサーキュラーエコノミーに移行するための課題はどこにあるのか。戦略的価値が増すEV電池分野、環境負荷の高い衣類分野を具体例に、第一人者との座談会や研究員のレポートを通じて、資源循環の現状と課題、そして個社の枠を超えた異業種連携による資源循環モデル構築の可能性について探る。

座談会

日本基準のサーキュラーエコノミー構築を

資源獲得競争が激化している。それは環境危機を深め、世界のブロック化も加速させる。各国が資源安全保障への対応を急ぐなか、新たな解決のカギとして注目されるのが、資源の再利用などを前提としたサーキュラーエコノミー（循環経済）だ。とりわけ資源価値の高いEV向け大型電池のスマートユースを軸に、日本はいかに活路を見いだすのか。東北大学名誉教授の中村崇氏と、スマートユース実現に向けた活動にも参画している日本総研・創発戦略センターの2人が語り合う。

中村 崇 東北大学名誉教授／
公益財団法人福岡県リサイクル総合研究事業化センター センター長

木通 秀樹 株式会社日本総合研究所 創発戦略センター
シニアスペシャリスト

舩山 嵩 株式会社日本総合研究所 創発戦略センター
インキュベーションプロデューサー



EV電池で先頭を走る 中国の戦略

舩山：資源安全保障でとくに注目されているのがEVに搭載される大型電池ですが、現在の世界の勢

力図はどういう状況でしょうか。

中村：2024年のEV電池の生産における世界シェアは、70%弱が中国、20%弱が韓国、日本は6～7%です。EUは自前の技術で電池を作れず、中国企業などがサポー

トする形で製造工場を立ち上げました。EUがEVに力を入れたのはハイブリッド車では日本に勝ち目がなく、EVなら勝てると目論んだからです。しかし、電池の立ち遅れで停滞しているうち、車両のス

ペック面でもBYDのように安価で性能の良い製品が登場し、中国に席卷されてしまいました。

初山：その中国がとる資源戦略はどのようなものなのでしょうか。

中村：莫大な人口を抱え、資源も大量に必要なため、いくら自前の資源が豊富にあっても循環経済には取り組まざるをえない事情があります。中国は世界に先駆けて循環経済を国家戦略の柱とする法律を制定しました。そして、資源確保に対する意識も圧倒的に高いですね。クリティカルメタル（重要鉱物）は経済安全保障や国家間の交渉事の「カード」になると考え、最初は民間ベースから始め、後に国を挙げて囲い込みを進めています。日本は米国やEUとともに2012年、中国のレアアース輸出規制を不当としてWTOに提訴し、14年に勝訴しました。ところが、それ以降はさほど力を入れてきませんでした。対して中国は、資源確保と技術開発の両面へ徹底的に注力し、現在のEV電池とEVに関する圧倒的な技術力を築き上げました。

日本はサーキュラーエコノミーの素地がある

初山：そうした世界で、日本の資源戦略はどうあるべきでしょうか。

木通：2060年に資源が今の2倍必要だと予測されるなかでは、資源を新たに獲得するだけでなく、消費量そのものを抑える社会の仕組みをつくることがきわめて重要

中村 崇

(なかむら・たかし)

九州大学工学研究科博士課程修了。九州工業大学教授、東北大学素材工学研究所教授などを経て、現在は東北大学名誉教授。公益財団法人福岡県リサイクル総合研究事業化センターのセンター長や、一般社団法人循環経済協会代表理事なども務める。



です。日本は資源が乏しい国だからこそ、以前から3R（リデュース・リユース・リサイクル）で有効活用する工夫を重ねてきました。ただし、3Rは製品の廃棄を前提として廃棄物を効果的に再利用する概念です。

廃棄物になると、極端に製品価値が下がってしまうのに対して、製品自体の価値を最大化し、長期に効率良く使いながら資源効率を高めるのがサーキュラーエコノミーです。3Rと根本的に違うのは、廃棄物を発生させないようにする視点です。EV電池はまずほかの用途に転換してからリサイクルに回る順序になります。そのためには一貫したシステムをつくる必要がありますが、十分に機能させている国は、世界でもまだありません。

初山：例えば、EV電池を産業用蓄電池などにリユースし、その後レアメタルを取り出して新しい電池の製造に生かす流れですね。一方、国内ではEVの普及が進んでいま

せん。

木通：現状はそうですが、今後は必ず増えていきます。そうなると大量の電池が出てくるため、うまく使う仕組みがないと、資源確保だけでなく廃棄物の問題にも発展します。ただ、日本には伝統的に、1つのものを大切に長く使う文化があります。この「もったいない精神」を土台にサーキュラーエコノミーを日本で根付かせ、システムの構築が進めば、そのなかで育った競争力の高い事業者が世界で勝つ可能性もあると思っています。

初山：一方でわれわれの試算によると、現状では中古EVの約8割が海外に流出しており、電池がリユース・リサイクルに回らない。その結果、設備投資も進まないという構造的な課題を抱えています。サーキュラーエコノミーを形成するには、まず中古EVの流出を抑え、さらに国内でのリユース・リサイクルの処理過程を適正化させる必要があります。どれか1つの市場だけ大きくなっても全

体の市場は確立されません。一貫通貫で立ち上げる必要があります。それぞれのプロセスにおける課題を解決する役割のほかにも、全体を回す仕組みを構築する存在が必要です。そこで日本総研では24年に「EV電池スマートユース協議会（以下、「スマートユース協議会」）」を立ち上げ、EV電池のサーキュラーエコノミー形成を支援する活動を展開しています。

木通：リユースからリサイクルまで一連の流れで適切に利益が分配され、物が回る仕組みがないと産業は育ちません。その意味でも誰かが全体を仕切る体制が必要です。

中村：電池は絶対に最後は「ヘタリ」ます。その後はリサイクルに任せる必要があります。ただ、リサイクルに回った電池の残存価値は非常に低く、リサイクルだけでは経済的に立ち行かないのも事実です。ここをカバーするには、どうしても一度リユースを通る必要があります。スムーズにつなげる仕組みとして、スマートユースは欠か

せません。

木通：中古車市場で見ると、EVは同じ品質の車に比べて安価で、ユーザーにもメリットがある。なのになぜ海外に流出するかというと、中古EVがどの程度走るか分からない不安があるからです。それを取り払うことができれば、中古EV市場はもっと活発化するはず。今は本来の価値に「霧がかかっている」状態といえます。

初山：24年に、EV電池のサーキュラーエコノミーの市場規模を予測した論文を発表しました。足元は数百億円程度ですが、30年に6000億円、50年には8兆円規模になるほど大きなポテンシャルを秘めています。とくにリユースに関しては、32、33年ごろから急激に成長し始めるでしょう。ただし、電池の残存価値をユーザーに可視化することが前提です。それが進まない、予測のような市場の成長はありません。最近、従来よりも短時間で電池を評価できる診断技術が次々に開発されつつあ

ります。スマートユース協議会でも技術を活用し、電池の性能をユーザーに開示する仕組みの構築に力を入れているところです。中古EV、リユース電池の価値が定量的に評価できるようになれば、霧が晴れて市場の成長につながると考えています。

福岡を起点に日本全国、そして世界へ

初山：サーキュラーエコノミーを推進する動きの1つとして、中村先生が座長を務められているGBNet福岡（グリーンEVバッテリーネットワーク福岡）の取り組みが注目されています。

中村：福岡にはトヨタや日産、ダイハツの工場があり、EV化の推進にあたって電池工場を作ることになりました。一方で、工場を作れば端材が出ますし、EVの流通が本格化すればEVや電池の循環も必要です。ところが、高い水準のリサイクル技術はあるものの、リユースのシステムがなかった。そこで福岡県では、使用済みEV電池の資源循環システムを全国に先駆けて構築するため、24年7月にGBNet福岡を設立しました。県の呼びかけに賛同した自動車メーカー、金属リサイクル業者などのさまざまな企業・団体とともに、一貫通貫でモデルの構築を進めています。まずは、リユースを中心に活動している段階ですが、ポイントは先ほど話に出た診断技術です。日本の中古車市場でハイブ



木通 秀樹

(きどおし・ひでき)

慶應義塾大学理工学研究科博士課程修了(工学博士)。環境、エネルギー、農業などの多分野で、社会課題を解決するSocial DXに取り組む。2000年からは国や自治体、企業と連携し、EV電池循環市場の創出活動の立ち上げ・事業化を推進。

リッド車は高い価値がつくのに、EV車は価値がつかない。電池が使えることを証明するのが現状の課題です。

羽山：自治体がそのような活動をリードすることの意義は何ですか。

中村：中古EVも電池も、付加価値を享受する消費者が必要です。自治体は、その消費者として、廃電池をリユースして小さなスマートグリッド（次世代の電力網）をつくれる可能性があるのです。まずは自治体が率先してリユースの技術的な問題点を洗い出すことで、民間での事業化につなげたいですね。

木通：自治体は標準的な需要を持っているのが強みです。例えば学校では、どこも同じサイズで同じような製品が使えます。自治体はその意味で、標準化してコストダウンしたモデルをつくりやすいのです。日本総研もGBNet福岡に参画し、標準化の仕組みの構築に力を入れています。大事なのは、需要に備えて強力な供給体制を用意しておくこと。うまく循環する仕組みを福岡で実現できれば、他県にも提供できる可能性が出てきます。複数のサプライヤーからなるチームが最低5つ、6つ立ち上がり、競い合いながら国内市場をつくり上げ、多くの自治体をサポートできるようになっていく。こうしたことは、全国的な仕組みを検討するスマートユース協議会においてもぜひサポートさせていただきたいですね。

羽山：福岡の動きを日本全国、世

羽山 嵩

(もみやま・たかし)

京都大学大学院工学研究科修士課程修了。日本製鉄での建設材料の研究開発、知財開発を経て、2023年に日本総合研究所入社。「EV電池スマートユース協議会」の運営やEV電池の資源循環に関わる講演・寄稿、コンサルティングなどに取り組む。



界に広げていくために、日本総研が、車載バッテリーの資源循環全体が回るような絵を描き、共有することで価値を発揮したいです。フラットな立場の存在だからこそ、サーキュラーエコノミーに関わる多くの事業者をつなげることができると考えています。とくに分野が近い事業者にはしがらみもあるので、あるときは第三者的に入り、ときには掛け声をかけてと、立場を変えながらさまざまな役割を担っていこうと考えています。

木通：多くの企業が集まるだけでは、物事は動きません。垣根の部分に関係者でよく議論する必要があります。誰かが垣根を低くする取り組みを仕掛け、ときには火中の栗を拾って整備する役目も果たす。こうした存在がいるからこそ、ブレイクスルーができるのではないのでしょうか。

中村：サーキュラーエコノミーを根付かせる意味で、福岡はまだ1つの事例にすぎません。ただ、スタートは苦労したGBNet福岡も、

最近では自発的に「うちも入りたい」という企業が増えるなど、明らかに関係者の意識が変わってきました。次は、このモデルの全国展開を目指したいです。

GBNet福岡は大変魅力的な活動であり、全国規模の企業が多く参加されています。今後さらに、県外の方にも活動を知っていただきたいと考えており、日本総研の大きな発信力に期待しています。

木通：日本はまだ3Rの概念が根強いので、スマートユースを切り口に、福岡県とも深い連携をしながら日本全体に広めたいですね。強いサプライヤー群ができれば、海外に展開することも視野にあります。こうしたサーキュラーエコノミーで利益を出す仕組みができれば、EV電池からほかの分野にも徐々に広がり、やがては日本の基準が世界の基準になっていく。日本総研としてはそんな未来を描いています。TD

レポート

新たな価値観を次世代につなぐ衣類循環

近年、サーキュラーエコノミーへの対応は、企業にとって単なる環境配慮や社会的責任にとどまらず、中長期的な競争力や事業継続性を左右する重要な経営課題としても取り組まれつつある。とくに衣類分野では、欧州を中心に規制と市場の変化が加速しており、設計・調達から回収・リサイクルまでを含む「仕組み」づくりが、企業に求められている。本稿では、衣類循環を題材に、グローバルな規制や市場の動向を踏まえつつ、日本企業が競争力を維持・強化していくために必要なサーキュラーエコノミーのあり方について考察する。

猪股 未来

リサーチ・コンサルティング部門
環境・エネルギー・資源戦略グループ 首席研究員 副部長

小北 順平

リサーチ・コンサルティング部門
環境・エネルギー・資源戦略グループ マネジャー

再生繊維の活用は アパレル産業の重要課題

気候変動、資源制約、生物多様性、人権・労働問題への対応など、企業のサステナビリティに関する要請は、年々高まりを見せている。これらは、企業活動の前提条件を変え、存在意義にさえも根本的な問いを投げかけている。

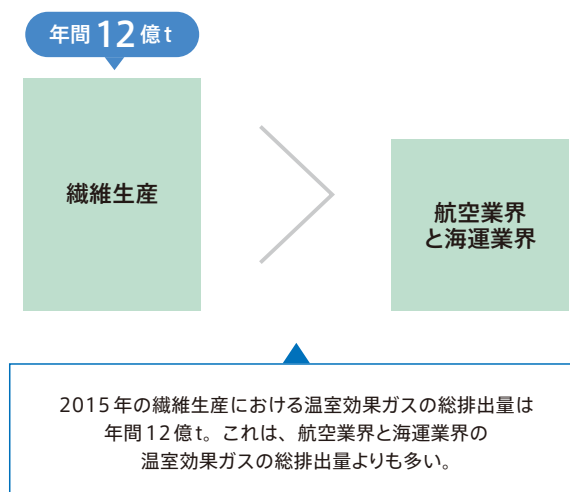
とりわけ資源の領域では、一次資源に依存した従来型の調達構造が不安定化するなかで、「再生資源をいかに安定的に確保できるか」が、コスト競争力や供給安定性を左右する重要な要素となり始めている。衣類分野においても、再生繊維の調達力はブランド価値のみならず、事業継続性そのものにも直結する経営課題だ。

そもそも、アパレル産業においてサーキュラーエコノミーが求められる背景には、サプライチェーンの構造上、水利用量や温室効果ガス排出量が多いことが挙げられる(図表)。とくに染色加工段階における大量の水利用や水質汚染は、国際的にも重要な環境課題として認識されている。

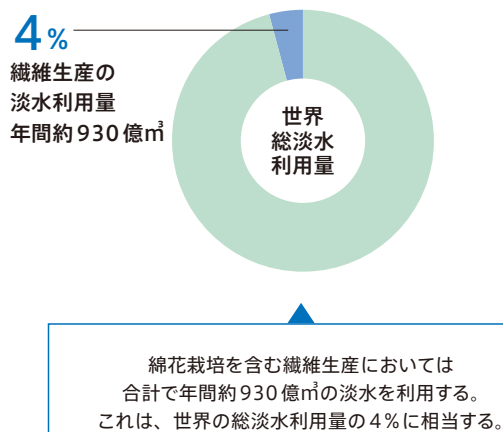
ファストファッションに代表さ

図表 繊維生産が地球環境に与える影響

温室効果ガスの総排出量の比較



世界総淡水利用量に占める 繊維生産の淡水利用量の割合



出所：Ellen MacArthur Foundation「A NEW TEXTILES ECONOMY: REDESIGNING FASHION'S FUTURE」(2017年)を基に日本総研作成

れる大量生産・大量消費型のビジネスモデルは、低価格化や多様な選択肢を通じてファッションをより身近なものにした反面、衣類の消費サイクルの短期化にもつながり、その多くが廃棄されている。近年、生活者の価値観は変化し、価格やデザインだけでなく環境や社会的背景を意識したエシカル消費を志向する消費者が増えており、いかに環境負荷を低減する仕組みを構築するかがアパレル産業の重要課題になっている。

欧州での繊維規制と再生繊維需要の拡大

欧州では、サーキュラーエコノミーへの移行が具体的な規制として実装され、強化が進む。その中心となるのが、エコデザイン規則や拡大生産者責任（EPR）制度などの導入である。

エコデザイン規則は、EU市場に流通する製品の循環性、エネルギー性能、リサイクル可能性、耐久性の向上を通じて、サステナビリティを飛躍させることが目的の枠組みであり、衣類などの繊維製品は、優先製品群として段階的に適用される見込みである。

加えて、繊維分野のEPR制度についても、現在、設計・導入が進められている。EPRのもとでは、アパレル企業が自社製品の使用後段階にまで責任を持ち、回収、選別、リサイクルの費用負担に併せて仕組みづくりへも関与することが求められる。

これらは、EU市場に製品を供給する企業に広く求められるものであり、たとえ日本企業であってもグローバルに事業を展開する場合は例外ではない。

例えば、ドイツのアディダス社が、「2030年までに、自社製品に使用されるポリエステル10%を繊維廃棄物由来とすること」を宣言しているように、海外のグローバル企業では、再生繊維の使用拡大に向けた具体的な数値目標を掲げ、取り組みを進めている。

規制の本格施行と市場の需要拡大が重なることで、今後は、高品質な再生繊維の需給逼迫が予想される。「再生繊維を、どこから、どのように、安定的に確保するか」は、グローバル企業にとって競争力の源泉になるとともに、仮に実現できなければ、事業継続性を脅かす可能性も大いにある。

日本の使用済み衣類の排出実態と構造的課題

環境省によると日本の家庭では、2024年に年間約67万トンの使用済み衣類が排出されているが、そのうち約48万トンが可燃ごみなどとして回収され、リユースやリサイクルに回る量は限定的である。

こうしたなか、衣類循環の高度化に向けた政策面での方向性が示されるようになった。経済産業省の繊維製品における資源循環ロードマップによると、2030年には、「家庭から廃棄される衣類の量の

2020年度比25%削減」や「手放された衣料品のうち繊維to繊維リサイクルで5万トン进行处理」といった目標も掲げられている。

とはいえ、回収量の増大、選別やリサイクルのための技術開発、設計製造時の再生資源の利用を含む環境配慮設計など、プロセスごとの課題は多く、全体が有機的に結びついているわけではない。再生繊維から新たな衣服を作る繊維to繊維リサイクルなどを目指す政策と、市場や各事業者との間にあるギャップを着実に埋めていく必要がある。

将来、欧州のように国内でも再生繊維需要が拡大していくことを見据えると、排出される使用済み衣類を循環させる仕組みを早期に構築し、実装・普及させていくことが不可欠となる。

例えば、リユースする使用済み衣類の多くは、海外輸出されているのが現状である。海外市場での需要を考えると経済合理性はあるが、今後、再生繊維の確保を進めるためには、国内で環境に配慮した設計に基づく使用済み衣類の回収量を増やすことが重要である。また、リユースに適する衣類と適さない衣類を適切に選別し、後者を確実にリサイクルしていくといった、サプライチェーン全体での仕組みづくりが求められるだろう。

個社や複数連携によるリサイクルシステム

国内では、衣類回収やリサイク

ルに関する先進的な取り組みを進める企業も存在する。代表的な例で、ファーストリテイリング社は自社製品を対象としたスキームを構築し、回収した衣類をリユースやリサイクルにつなげる活動を長年にわたり継続している。製造から販売までを一体で管理できる体制を生かし、全国規模で実装している点で日本におけるトップランナーとして評価されている。近年では、店舗で回収した自社製品の一部を化学的にリサイクルし、スポーツウェアなどに採用する繊維to繊維リサイクルも実施している。

もっとも、このようなスキームは自社で設計、調達、販売を統合的に管理できる企業だからこそ可能な側面が大きい。日本の衣料品市場全体で見ると、製造小売業が占めるシェアは限定的であり、その他多くの企業は、製造、流通、販売が分業化された構造のなかで事業を行っている。国内全体の廃棄衣類削減や再生資源確保を考えた場合、単一企業の取り組みだけでは対応しきれないのが実情である。さらに、繊維to繊維リサイクルを目指すうえでは質の高い使用済み衣類を効率的に、かつできるだけ多く回収していく必要もあるだろう。

衣類循環を社会全体で成立させるためには、回収、選別、リサイクル、再生繊維の利活用といった機能を担う多様な企業・団体が、協力して役割を分担していく必要がある。例えば、異業種・異分野の企業や自治体などが連携するプ

ラットフォーム型の取り組みは、個社では負担が大きいコストやリスクを分散しつつ、互いの強みを持ち寄ることで資源循環を実装できるという点で、有効なアプローチの1つといえる。

そこで、日本総研はサーキュラーエコノミーの仕組みづくりに向けて、複数の主体が参画してプラットフォームを形成する取り組みの支援や、民間企業・政府向けの事業化、政策形成支援などを進めている。とりわけ衣類循環を含む資源循環事業には、再生資源の品質やトレーサビリティの課題、需給変動リスク、初期投資の回収可能性、制度変更や規制強化に伴う事業リスクなど、複数の不確実性が存在する。当社ではこうしたリスクを踏まえた事業スキームの設計や関係者間の合意形成、制度動向を織り込んだ事業戦略立案などを一体的に支援するコンサルティングを多数実施している。また、産業を横断した幅広い支援によって蓄積される知見をほかのコンサルティングテーマにも応用し、顧客へ高付加価値を提供する。

次世代の基盤を再構築し競争力ある仕組みへ

本稿で見てきたとおり、アパレル産業におけるサーキュラーエコノミーへの移行は、中長期的な競争力や事業継続性を左右する現実的な経営課題となっている。

欧州における規制の具体化と、グローバル企業の再生繊維シフト

の動きを踏まえると、高品質な再生繊維の安定確保は、遠からず日本にも求められるであろう。

広く国内産業を見渡すと、「一次資源への依存度の高さ」と「再生資源の安定確保」という課題を抱えている産業は数多くある。なかでも、地球環境への影響が大きい繊維産業が率先して、資源を有効活用するためのプラットフォームを確立できれば、インパクトを出せるはずだ。

日本での衣類循環の取り組みは、次世代に向けて産業と社会の基盤を再構築し、新たな価値観を競争力ある仕組みとして根付かせていくための方法論を示すものであり、ほかの産業にとっても示唆に富むものだろう。 **TD**



猪股 未来
(いのまた・みらい)

環境・エネルギー・資源分野の国内外事業戦略立案、展開支援を推進。企業の脱炭素やサーキュラーエコノミーのロードマップ策定、実行支援に数多く携わる。経済産業省や環境省関連の政策アドバイザー業務にも従事。



小北 順平
(こきた・じゅんぺい)

国内外のサーキュラーエコノミーに関する調査、事業戦略策定・実行、政策提言などの業務のほか、カーボンニュートラルやネイチャーポジティブについても、省庁や民間企業を問わず、幅広く業務に従事している。

人文知と歩む 「正解のない世界」

AIは論理的な「正解」を一瞬で導く。しかし、それが「社会にとって本当に良いことか」という本質的な問いには答えてくれない。われわれが自ら考え抜くしかないのだ。人が社会的価値のあるものを創造し、実践するには「合理性を超えた何か」が必要となる。長い歴史のなかで人間が積み上げてきた膨大な人文知。これこそがAI時代の新たな思考の拠り所になるのではないか。日本総研の研究者が第一線の有識者とともに、社会課題解決やビジネスにおける人文知の意義を探究する。

対談

AIがもたらす「合理性の無料化」と 羅針盤としての人文知

AIの急速な進化により、ビジネスにおける従来の問題解決手法は大きな転換点にある。明確な答えが出ない倫理的・根源的な問いを前に国内外の産業界が注目するのが、哲学や歴史、人類学などの「人文知」の力だ。人文知のバックグラウンドのもと、デザイン×ビジネスを研究する武蔵野美術大学教授の岩寄博論氏と、日本総研の八幡晃久が、「AIがもたらす合理性」を超えた思考の必要性と、人文知の可能性について語り合った。

岩寄 博論

武蔵野美術大学
造形構想学部クリエイティブイノベーション学科 教授

八幡 晃久

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
プリンシパル 未来デザイン・ラボ 部長

岩寄 博論 (いわさき・ひろのり)

国際基督教大学卒業後、慶應義塾大学大学院修士課程修了。博報堂でマーケティングやブランドコンサルティング、新規事業開発などに従事し、在職中に京都大学大学院で博士（経営科学）取得。2021年より現職。著書に『デザインとビジネス』（日経BP）など。

八幡 晃久 (やはた・あきひさ)

大阪大学大学院工学研究科博士課程（前期）修了後、2003年日本総合研究所入社。三井住友銀行出向を経て、事業戦略策定などに従事。現在は未来洞察を活用した新規事業創出・長期ビジョン策定などを支援しつつ、人文知とコンサルティングの融合に取り組んでいる。

「合理性の無料化」の 先にあるもの

八幡：私はこれまでコンサルティングを通じて企業の問題解決に長らく携わってきましたが、最近は何問題も構造的に分析し解決策を考

えていくアプローチに限界を感じています。企業内で一定の知見が確立されたことも要因ですが、一番はAIの登場です。ひとたび問題を定義することができれば、論理的に分析し解決策を考え評価するプロセスが、誰にでも一瞬で行え

る世の中になってきた。いわば、合理性を無料で得られるのです。事業会社の立場で考えれば、合理的な解だけでは差別化がますます難しくなることを意味します。そうしたなかで、問題解決ではない価値提供とは何で、その源泉は何

なのかを考えたとき、人文知に大きな可能性を見いだしました。

岩崎：人文知との出会いは大学生の頃でした。リベラルアーツを学ぶなかで、哲学や美術史、文学など古典と呼ばれる人文知に深く触れる機会があり、今でもものごとを考える際の礎となっています。AIの可能性や問題点を取り沙汰されるなかで、人文知に脚光が集まっているのは感慨深いことです。改めて考えると、日本のナレッジワーカーは「正解」を信じすぎていました。われわれが対峙しているのは論理で解くパズルゲームではなく、「正解のない世界で、ビジネスパーソンはどう行動すべきか」という新たな問いです。批判的な目を持ち、前提を疑う姿勢が求められます。

八幡：私は「未来洞察」という分野で、企業が10～20年後の社会変化を複数のシナリオで描くお手伝いをしています。そこでも「技術的には可能だが、社会にとって本当に良いことなのか？」という正解のない問いにたびたび直面します。例えば、ベーシックインカムを導入によって膨大な「暇」が生まれた世界で、単に暇つぶしをかなえるサービスを提供することが善なのか。企業が自らの「正義」や哲学を社会に発信し、スタンスを明確にすることが求められる時代になっています。人文知そのものは「正解」を教えてくれるわけではありませんが、考え、判断する際の拠り所になるのです。

岩崎：人文知の分野では、つねに「人間とは何か」を考えてきまし

た。ゴーギャンの『我々はどこから来たのか 我々は何者か 我々はどこへ行くのか』という有名な絵画がよく引き合いに出されますが、まさにあの境地です。ビジネスパーソンが依拠してきた産業化・工業化の時代は、たかだか数百年。一方で、例えばギリシャ哲学のような、人類が積み上げてきた知の歴史は数千年とはるかに長い。その知の体系をインストールし、自分のなかに新たな判断軸を備えられることが、人文知を学ぶ意義です。

八幡：日本総研では、人文知をコンサルティングに融合させる試みを始めています。「社会価値デザイン工房」というリベラルアーツを扱う企業内大学では、生物学や歴史学の有識者と社員が対話し、各々の専門分野に人文知を掛け合わせた新たな価値提供ができる人材を育成しています。また、人類学者が設立したメッシュワーク社と協業し、主に「人事・組織」「地域」「未来」の3領域で、それぞれに人類学の視点を取り入れることで新たな気づきを促しています。例えば、「未来×人類学」では、未来洞察と組み合わせで「AIが発達し、人が働かなくてもよい未来」を想定し、人間にとっての余暇の意味を歴史からひもとくことで、どのような事業機会があるのかを考えています。このとき、人間の本来の姿やありようを見いだすためには、分析的なアプローチのみでは不十分であり、羅針盤として人文知を頼りに探究することが求

められます。

人文知を羅針盤に 未来を構想する

岩崎：私が専門とするストラテジックデザインの領域では早くから「エスノグラフィー」と呼ばれる、人類学の調査手法を取り入れています。現地生活者のフィールドに入り込み、一緒に生活しながら、観察、対話し記録していくものです。普段とは異なる場所の文化や価値観に触れることは、自分たちの世界の常識を相対化し、批判的な視点を得ることに役立ちます。

八幡：人類学者をビジネスの世界で早くから起用した例としては、インテルが有名ですね。各国におけるパソコンの利用状況を人類学的手法で調べたところ、米国は自宅にて1人で使うのが当たり前であったのに、東南アジアではリビングに置いて皆で共用していた。地域によってパソコンのニーズが全く違うことがわかり、その後の製品開発などに活かされました。

岩崎：人類学とビジネスの接点でいうと、「EPIC」(Ethnographic Praxis in Industry) という国際会議があります。私が初めて参加したのは2007年でしたが、人類学者や米国の名だたる企業が出席していて大変驚きました。その後、GAFAのようなメガテック企業にも、人類学をバックグラウンドに持つ研究者が参画し、未来のテクノロジーのあり方を考えるようになりました。欧米では学生時代、

専門分野へ進む前にリベラルアーツを学び、幅広い教養を身に付ける層が一定数います。日本との教育環境の違いが人文知への関心、ひいてはAIの捉え方にも表れているのでしょう。海外のカンファレンスに出席するなかで、2010年代から、「AI時代における人間の役割」の議論が活発になっていることに気づきました。シンギュラリティという言葉が注目され始めていたものの、生成AIが脚光を浴びるようになるずいぶん手前の話です。一方、日本ではAIは技術の問題として捉えられていて、今も人間の存在の議論にまでは至っていません。

八幡：日本ではまだ、人文知をビジネスに取り入れるケースは少ない。もしくは、人類学のエスノグラフィックリサーチを、新たなサービス開発の手段の1つとして導入する程度に留まっていることが多いように思います。そのなかでNTTが、「IOWN（アイオン）」という次世代の情報通信基盤の構想で京都大学と協働し、テクノロジーと人文科学を融合させたプロジェクトを立ち上げたのは印象的でした。

岩嵯：NTTのような日本を代表する伝統ある企業が人文知の可能性に着目していることは、技術のみを重視する時代から、技術の意味や意義を捉え直す時代への大きな変化の兆しを感じさせます。

八幡：私のような世代にはまだ「経済成長が善」という感覚がありますが、若い世代は全然違う。そういう世代が将来、意思決定層になっていったら、リベラルアーツ

的な発想や「社会にとっての善悪」を意識した経営にどんどん変わっていくと思います。

岩嵯：AIの登場によって、われわれが数百年にわたって信じてきた、「西洋近代の合理主義」の枠組みが揺らぎつつあります。AI時代の新たな合理性を見いだすには、再び数百年の歳月が必要かもしれません。しかし、人類が歩んできた過去の営みを深く理解するならば、それと同等の時間軸で未来の営みを構想することもできるはずで。人文知の学びとは、時間軸上の両側に物差しを持つこと。四半期決算のような短期的な判断だけでなく、より長い時間軸、広大な視座に立って思考し実践していくのが、まさに経営者の役割です。

儀礼(リチュアル)を 企業文化醸成に生かす

八幡：岩嵯先生との共同研究では、人文知の活用法として、各国に古くから根付く儀礼(リチュアル)に関連した取り組みを進めています。企業でもリチュアルが注目され始めており、例えば頓挫したプロジェクトがあったら、その原因を共有して“供養”するパーティを開く。失敗やミスをオープンにすることで、次回に生かせる企業文化の醸成を狙うといったものです。儀礼には、人の行動を「型」として定着させる力があります。日本総研が武蔵野美術大学と一緒に、滋賀県長浜市と彦根市で行った市民参加型プロジェクト

「まち未来じ」も、各地のお祭りや儀式にヒントを得ました。おみくじを引くと、まちの未来に関するさまざまな“お告げ”が書かれていて、それを自分が願う未来に書き換え、柵に結ぶ。パブリックコメントなどで声を上げるのはハードルが高いので、おみくじという伝統的な形式を拝借しました。市民の方々に楽しんでもらいつつ、あえて言うほどでもない意見を「うっすらとした民意」として掘り起こすことができました。

岩嵯：おみくじを引くこと自体は、そもそも合理的な行いではないですね。でもそこにあると、ついついやりたくなる。こういった合理を超えたところで人の行動を促す、腹落ち感をもたらすといった効用も、人文知の1つの使い方だと思います。

八幡：AIと一緒に仕事をするのが当たり前になり、適切に問いかけさえすれば、一瞬で答えが返ってくるようになりました。今までなら自分で情報を探し、検討し、ある種の手触り感を持ってたどり着いていた「答えらしきもの」が、一瞬で出てくるわけです。そうなると人は、頭では理解しても腹落ちしづらくなる。今後、事業活動のなかで同様のシーンが増えていけば、企業が、AIの出した答えのうち何を選び、実行していくべきかを判断する基準や文化のようなものが大事になる。その文脈においては、企業文化を醸成するための人文知が重要になると考えます。TD

レポート

「Living Futures」の実践に見る 人文知の価値

AIが台頭する現在、合理的な問題解決だけでは、現実社会の複雑さに十分向き合えない実感があると、コンサルティングの現場から聞こえてくる。こうした課題意識のもと、日本総研では、人文知と未来洞察を組み合わせた実践手法「Living Futures」を人類学者とともに開発してきた。本記事では、この試みが現場でどのように機能し、どのような変化を生みだしうるのかを考察する。

澤田 美奈子 リサーチ・コンサルティング部門 シニアコンサルタント
未来デザイン・ラボ

人文知を取り入れた 新プログラム

企業に価値を提供するコンサルティングの現場では、長らく合理性や論理性に基づく分析力が主な武器とされてきた。顧客の課題を起点に情報を収集し、構造を整理して最適解を導くというのが基本であり、これは現在も重要な手法だ。

一方、企業活動を通じて社会に価値を届けるためには、人間は必ずしも合理的に判断・行動する存在ではないことを踏まえる必要がある。人は信条や感情、慣習や他者との関係性などに影響されながら意思決定を行う。この人間像を前提にしなければ、いかに論理的な戦略であっても人々には受け入れられず、変革につながらない。

そこで期待されるのが人文知的な視点である。歴史や哲学、文化研究といった人文知は、われわれが「当たり前」だと思っていた前提が、時間や場所によっては必ずしもそうではないことを示し、人間や社会の別のあり方を想像する

手がかりを与えてくれる。なかでも人類学は、人間の行動や価値観を文化や社会の文脈のなかで理解しようとする方法論として、コンサルティングやデザインの現場でも導入が進んでいる。

「Living Futures」も、人類学の方法論を参照したプログラムである。デザイン思考におけるエスノグラフィックリサーチが「すでに存在する社会や生活」を対象とするのに対し、「Living Futures」は「これから起こりうる社会や生活」を仮想的に立ち上げ、そのなかで人がどう行動し、何に価値を見いだしているのかを捉えようとする点に特徴がある。

未来洞察と人類学の 視点を重ね合わせる

日本総研では、テクノロジーの動向や社会変化の兆しについて整理し、将来像を描くための手法として「未来洞察」というプログラムを提供している。これに対して「Living Futures」は、従来の未来

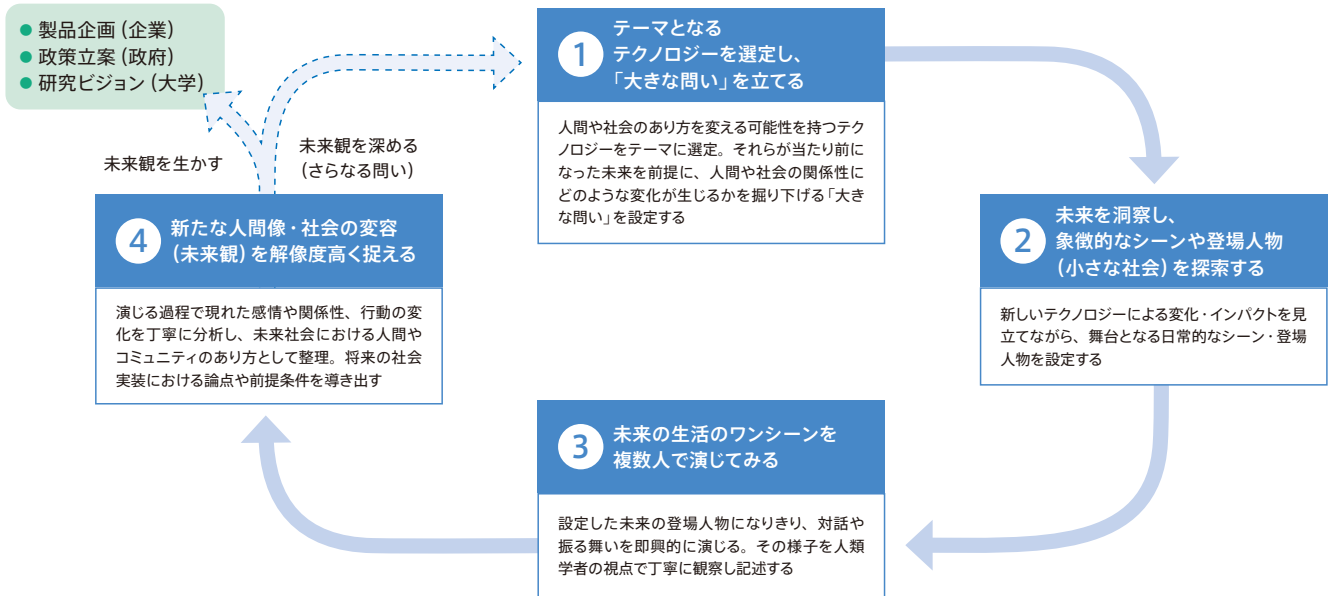
洞察をさらに進化させ、人間の行動や感情、関係性に目を向けることで、未来社会像をより広い視野で捉える手法として、新たに開発したものである。想定外の変化まで視野に入れる未来洞察の視点に、人類学的な「文化や社会の文脈のなかで人を理解する視点」を重ね合わせることで、テクノロジーが人や社会に与える影響を、これまで見えにくかった側面まで捉えることを可能にしている。詳細な進め方を次頁に示す（図表）。

大学での試験導入から 得られた洞察

「Living Futures」は、実践の場においてどのような効果をもたらすのだろうか。その検証のため、技術や社会の未来像を構想することが目的である大学のリーダーシップ教育プログラム（東京科学大学ToTAL）のなかで、大学生・大学院生を対象にワークショップ形式で試験導入した。

具体的なアプローチは、未来洞

図表 「Living Futures」のプロセス



出所：日本総研作成

察で描かれた新たな技術により実現する未来社会のワンシーン——例えば「テレコミュニケーションが当たり前になった社会で開催されるタウンミーティング」や「感情を操作する味覚体験が提供される飲食店」などを設定し、参加者が未来の人間になりきって即興劇を行う。この時、大まかな設定と登場人物だけを決め、詳細な台本は用意しない。

設定されたシーンを参加者が演じることで、その社会において人が何を感じ、どう行動し、関係性がいかに変化するのが、身体的・感情的な体験として立ち上がってくる。このプロセスにより、従来の議論中心な手法では得られなかった効果が見えてきた。それらを以下のとおり整理する。

効果① 技術の受容可能性を生活者的な感性に基づいて判断できるようになる

ある参加者は、「テレコミュニケーションが当たり前になった未来の生活」を演じながら、「人が人と話さなくなるかもしれない社会」を予感し、「自分は人と話す行為が好きだ」という自身の価値観を再確認したと述べている。そこに出現したのは、情報交換自体は超高速で進む一方、声を交わすことがほとんどなくなったコミュニケーションの姿であった。技術的には合理的で効率的であっても、参加者はそこに直感的な違和感を覚えたという。

重要なのは、こうした違和感を単に解決すべき課題として処理するのではなく、「なぜそう感じた

のか」「ほかの人はどう感じるのか」「技術は何を最適化し、何を最適化すべきではないのか」といった問いを生み出す手がかりとすることだ。技術的には可能であっても生活者として受け入れがたいと感じるポイントは、企業が消費者の価値観や意思決定を理解するうえで非常に重要となる。計画や分析だけでは捉えにくい、人と物の間、人と人の間に生まれる変化に目を向ける姿勢こそ人類学が培ってきた視点であり、「どうありたいか」を問い直す人文知のまなざしである。

効果② 自分以外の存在への想像力が広がり、多様な視点を持つようになる

演じるとは、自分以外の誰かの

立場に一時的に身を置くことである。その過程では、「目の不自由な人はVR技術をどう体験するのか」「自動翻訳は本当に異文化間の理解を助けているのか」「犬の『感情』はどれだけ社会のなかで考慮されるのか」といった問いが、思考ではなく身体的な実感として立ち上がり、他者や人間以外の存在の視点へと想像が広がっていく。未来という舞台設定を人類学的視点から観察することで、「別の時代なら」「別の文化なら」と、時空間をまたいで考える視点も開かれる。

未来社会を構想する際には、「誰の視点でその社会を描いているのか」「それは本当に誰もが幸せになるのか」を問い直すことが重要である。「Living Futures」は、こうした視点拡張の体験を提供し、多様な存在を含んだ未来社会像を考えるための足場をつくる。

効果③ 探索的な発想を促進する

ある参加者からは、「頭のなかでダメだと判断していたアイデアも、実際にやってみると意外と成立していた」という声が聞かれた。「その場で人がどう関わり、どう意味を見いだすか」という生の変化が加わることで、元のアイデアが思いもよらない形にうまく発展した結果だろう。即興劇を、学際的なワークショップの設計や、行き詰まったプレストのブレークスルーに活用してみたいとの意見も挙がっている。議論の初期段階で合理性や実現可能性を先取りすると発想が収束してしまいがちだ

が、本プログラムは一度その判断を保留し、「まず試してみる」場をつくることができる。身体的に演じるプロセスをはさむことで、思考の前提が揺さぶられ、ブレーキを解除する働きを見せる可能性がある。

効果④ AIには追従できない人間の「創造性」を取り戻す

また、ある参加者は「この体験はAIでは絶対できない」と表現した。チームで1つの物語をつくり上げていく過程では、協働の喜びや、チームごとに異なる世界観の形成、といった豊かさが生まれる。「こういう教育の機会がもっとあればいいのに」など、学びや対話の場を切実に求めていたことがうかがえる声も聞かれた。一方で、演じる内容がなかなかまとまらず、チーム内で意見が衝突することにもどかしさを感じたという感想もあった。

デジタルテクノロジーやAIを媒介とした摩擦の少ないコミュニケーションに慣れた世代にとって、他者との間で生じる衝突や停滞を含むやりとりそのものが、強く印象に残る体験となったのは確かだろう。

「Living Futures」は、AIが得意とする最適化や予測とは異なる次元で、人と人がぶつかり、迷い、意味を編み直していく創造のプロセスに向き合う場でもある。今後ますます希少となるかもしれない、人間らしい創造の営みを取り戻す試みだとも評価できよう。

思考基盤の1つとしての 人文知の可能性

「Living Futures」は、人文知的な視点を通じて、合理的・計画的思考だけでは捉えきれない人間の行動や感情、関係性に光を当てるものであり、そこには、新たな視点や価値創出の可能性がある。当初想定していた「未来における生活者の技術受容性」の理解にとどまらず、参加者自身が、人と人が関わり合いながら意味を生み出す手応えや、創造の喜びを実感していた点も貴重な成果といえる。

合理性や計画性を基盤とするコンサルティングに人文知を重ね合わせることは、技術や戦略が人にとってどのような意味を持ち、なぜ受け入れられ、あるいは拒まれるのかという前提そのものを問い直す思考の基盤となりうる。戦略や技術が社会のなかで「生きたもの」として機能するための焦点を定める「Living Futures」は、そのための1つの実践的な方法であり、人文知がコンサルティングにもたらす価値を示している。TD



澤田 美奈子
(さわだ・みなこ)

国際基督教大学卒業後、東京大学大学院修士課程修了。民間シンクタンクにて、人と機械の関係性研究や人類学的調査の産業応用研究に従事し、メーカーにて未来共創活動支援、国立大学にて先端技術の社会実装支援を経て、2025年より現職。

ガバナンスが導くAIイノベーション —日本企業に必要な6つのAIガバナンス施策—

田谷 洋一 先端技術ラボ
部付部長 シニアエキスパート

はじめに

1年前の記事（『Think & Do』SPRING 2025 No.1）では、AIの社会実装がグローバルに加速するなか、欧米のAIガバナンスや法規制の動向を整理して紹介した。今回はこれを踏まえ、日本のAIイノベーションを持続的に発展させるためには何が求められるのかについて、ガバナンスおよび法規制の観点から考察する。

世界的に活用が進むAIと求められるガバナンス整備

生成AIの急速な進化とともに、AI導入企業は世界的に増え、専用予算や大型投資も拡大している。とくに金融業界は膨大な数値データを扱うため、データの傾向分析や異常検知、業務プロセス自動化などAIの活用余地が大きく、他業界より高い導入割合を示す。

一方、日本企業の生成AIの業務利用は米独中などの諸外国に比べて低水準にとどまり、ガバナンスやリスク管理、専門知識の不足など

が導入の障壁になっている。多くの企業が生成AIの正確性や責任所在、著作権・プライバシーといった問題を理由に採用に慎重であり、「ガバナンスの整備不足」が実装の遅れを生んでいるのである。

「規制のねじれ」で重くなるグローバル企業の責任

AIの実用化が進む米国では、AIが消費者の生活や思想に与える影響も大きくなりつつある。AIチャットボットとの会話にのめり込んだフロリダ州の少年の自死が報じられるなど、AIの利用に関する事件や訴訟が多発しており、AIモデルを適切に管理し、透明性を証明する必要性が指摘されている。

その一方で、トランプ政権はバイデン政権時のAI安全指針を撤回し、イノベーション優先の大統領令を打ち出した。こうした連邦政府レベルでの規制緩和とは対照的に、カリフォルニア州やコロラド州などでは独自のAI規制の整備を進めているため、連邦と州の「ねじれ」が生じている。他方、欧州（EU）は2024年にAI規制法

（AI Act）を採択し、こちらはリスクベースの厳格な管理体制を導入している。

このように地域・国家間で規制水準が大きく異なる状況のため、グローバルに事業展開する企業はAIの安全性確保が自社の責任に委ねられることとなる。その結果、最も厳格な管理を求めるEU基準に準拠する必要に迫られ、ガバナンス強化の潮流は今後も高まっていくものと思われる。

日本企業が取り組むべき6つのAIガバナンス施策

AIガバナンスの整備に向けて、日本企業は何をなすべきか。先行する欧米企業の具体的な取り組みから、そのヒントを得られるはずだ。例えば米Goldman Sachsは、複数の大規模言語モデルを、用途ごとに安全かつ効率的に活用できるAI開発プラットフォームを構築している。アクセス権限の管理や審査プロセスを一元化し、開発者が個別に安全対策を講じる手間を省き、アプリ開発に専念できる環境を整えた。

図表 AIガバナンスに取り組む欧米企業の事例

①倫理・透明性・安全性の確保	Goldman Sachs, Wells Fargo	安全性の管理を共通化したAI開発環境の構築。従業員のAI倫理教育やAIの説明可能性、透明性確保などのツール活用
②規制への準拠	ドイツ銀行	スタートアップ製品などの活用により、世界の法規制のアップデートをタイムリーに把握し、規制準拠対応漏れなどのリスクを抑える
③データ整備やデータ保護対策	JPMorgan Chase	安全かつコンプライアンスに準拠した形で、企業全体でデータを共有
④AI人材の強化	JPMorgan Chase	AIに精通した人材を集め、組織的にAI管理を整備
⑤AI管理体制の強化	Unilever	AIプロジェクトのリスク評価・軽減策を実施し、法務・HR・IT部門による執行役員会が最終決定を担う
⑥サイバーセキュリティ対策	グローバル金融機関	AIモデルを対象にしたサイバー攻撃や、脆弱性を悪用した攻撃への対策

出所：日本総研作成

また米Wells Fargoは、AIモデルの出力に潜むバイアスを見逃さないよう、複数モデルを並行して評価し、必要に応じてアルゴリズムを修正しながら、開発チームがレビューを重ねて多面的にチェックしている。

規制への準拠では、ドイツ銀行が独スタートアップKodex AIの製品を活用して世界各地のAI関連法規制の動向をタイムリーに把握し、規制準拠対応漏れなどのリスクを抑えている。データ整備やAI人材開発では米JPMorgan Chase、AI管理体制の強化では英Unileverも取り組みが進んでいる。サイバーセキュリティ対策としては、グローバル金融機関で、AIモデルを対象にしたサイバー攻撃や脆弱性を悪用した攻撃への対策が進められている。

先進企業の取り組みを大別すると、AIガバナンスは①倫理・透明性・安全性の確保、②規制への準拠、③データ整備やデータ保護対策、④AI人材の強化、⑤AI管理体制

の強化、⑥サイバーセキュリティ対策の6領域に整理できる(図表)。これらを単発ではなく、横断実装することが重要であり、日本企業の大きな参考ともなるはずだ。

日本企業のAI施策を後押しする政策立案を

政策面でも支援が不可欠だ。日本では25年5月に「AI促進法」が制定されたが、この法律はハイレベルな原則を示す基本法にとどまり、各企業には自主的なガバナンス体制の構築が求められる。今後はイノベーション促進とリスク対応を両立できる、より実効性の高い制度設計が肝要となる。25年12月には「AI基本計画」が閣議決定され、AIの研究開発におけるガイドライン(指針)も策定された。日本の強みを生かしたAI開発や研究インフラの整備に注力し、AIイノベーションで反転攻勢に出ることが期待される。

おわりに

最後に、ガバナンスとイノベーションは対立するものではなく、むしろ適切なガバナンスはリスクを抑え、技術の安心・安全な活用を加速する役割を果たすことを強調したい。ガバナンスの強化は短期的にはコストに見えても、中長期的にはAIの発展や実装を促すアクセルとして機能しうることを十分に理解し、グローバル水準のAIガバナンス体制を早期に整備することが肝要となる。TD



田谷 洋一
(たや・よういち)

2006年、日本総合研究所入社。SMBCグループのシステム開発プロジェクトや、シリコンバレー・デジタルイノベーションラボでのR&D業務などを経て、現在は先端技術ラボでグローバルの先進IT・ビジネス動向調査に従事。

「身寄りがいない高齢者」像は1つではない

岡元 真希子 調査部 副主任研究員

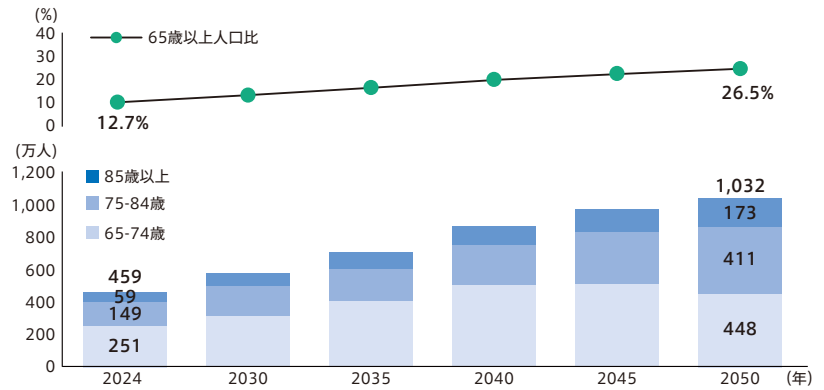
シニアマーケティングにおいて「シニア市場は巨大であり、顧客像は1つではない」と従前から言われてきたが、昨今注目されている「身寄りがいない高齢者」についても同じことが当てはまる。「身寄り」は一般に、親族を指すと考えられるが、血縁者がいても頼ることができない場合もあるため、最近では、国の審議会の資料においても単に「身寄りがいない」のではなく、「頼れる身寄りがいない」という表現が使われるようになった。

「頼れる身寄りがいない」状態は多岐にわたる。親族と「交流がない」「連絡先が不明」の場合はもちろんのこと、仲の良い親族がいたとしても、お金に関することや大きな責任を伴う依頼まではできない場合も多い。入院・入所の際の身元保証人を快く引き受けてくれる兄弟姉妹がいたとしても、病院や施設の側から、年齢を理由に断られてしまうこともある。

「身を寄せる」という言葉には「同居させてもらって世話になる」という意味がある。「身寄り」という言葉は単に血縁だけではなく、その支援可能性も要素として含んでいる。また、支援の可能性の度合いもさまざまのため、あり／なしの二択で捉えることはできない。

具体的には、「戸籍をたどっても親族や推定相続人がいない」「戸籍上の親族はいるが、顔も知らないし連絡先もわからない」「連絡先がわかる親族はいるが頼るほどの仲

図表 子のいない高齢者の将来推計



出所：日本総研作成

ではない」「実の親子だけれど仲が悪くて頼れない」「仲の良い親族はいるが体力・経済力・時間などの理由により頼れない」など状況は多岐にわたっており、「身寄りのなさ」は多面的に捉える必要がある。

あらゆる状況に対応できる切り札であり、最も「頼れる身寄り」として想定されているのは、親孝行をする意思があり、経済的に自立していて、緊急時には仕事を休んでも駆け付けてくれるような子であろう。子は、法定相続人であり、本人が亡くなった後に債務も含めた財産を引き継ぐ。死亡届の提出をはじめとしたさまざまな権限を有するため、生前から死後の諸手続きまで一貫して支援できる。

しかし、今後は子のいない高齢者が急増する見通しである。高齢者のうち子がいない人は、2024年時点で高齢者全体の約13%にあたる459万人と推計されるが、生涯未婚率の上昇や、晩婚化によ

り子がいない夫婦が増えており、50年には1000万人を超え、高齢者の4人に1人は子がいないと予想される(図表)。

しかも、子がいたとしても必ずしも頼れるとは限らない。「身寄りのない高齢者」を、一人ひとりが置かれた状況や属性などを踏まえて丁寧に捉えることは、誰に何なら頼れるのかを分解し、分担の可能性を探ることにもつながる。さらには、頼る先を血縁者に限定せず、頼り先の裾野を拡大していくことの糸口にもなるだろう。TD



岡元 真希子
(おかもと・まきこ)

1998年東京大学を卒業、日本総合研究所に入社。2021年より調査部にて高齢者福祉の調査研究に従事。この間、東京大学大学院総合文化研究科人間の安全保障プログラムを修了。主な関心分野は介護・福祉、孤独・孤立対策。

トランプ 2.0 の米国とどう向き合うか

石川 智久 調査部長 チーフエコノミスト

トランプ政権の第2期がスタートして以降、国際情勢は大きく変化した。米国が自国第一主義に大きく舵を切るなか、われわれは大きな歴史的な転換点に立っている。そうしたなか、日本総研では2025年12月12日のシンポジウムで、「トランプ2.0の米国とどう向き合うか」をテーマに、日本の政府および企業が今後、トランプ大統領によって激変した世界経済にどのような戦略を取るべきかを議論した。

シンポジウムでは、米国内で経

済格差や産業空洞化への不満が依然として解消されないなか、トランプ現象は一過性ではなく、米国の自国第一主義は長期的に続くとの意見が示され、多くのパネリストも賛同した。また、米国に対する5500億ドルの投資枠も議論となったが、それを戦略的カードとしてうまく使えば、日本に大きなチャンスになるとの意見もパネリストから提示された。一方で、再交渉によってこのスキームを明確化するよりも、戦略的曖昧性を保ちながら実利を積み上げていくほ

うが日本にとってメリットがあるという興味深い提案もあった。さらに、昨今注目を集めるAIもテーマとなった。AIは単なる技術革新ではなく、教育から社会構造までを変えているとの見解も示された。米国の今後を展望するうえでもAIのインパクトをきちんと分析する必要性が高まっているといえよう。TD

当日のシンポジウムの
詳細は右の
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。

「世界のスマートフォン工場」を目指すインド ～市場の成長エンジンは「国内出荷台数」から「価格と輸出」へシフト～

熊谷 章太郎 主任研究員

インドが生産・販売両面で世界のスマートフォン市場におけるプレゼンスを高めている。インドのスマートフォン市場では、これまで国内出荷台数の増加が市場拡大の牽引役であったが、近年は販売単価の上昇と輸出数量の増加が市場拡大の主因となっている。



突出する東京都区部の家賃上昇

—住宅価格の高騰に伴う賃貸選択や人口集中が上昇圧力に—

堤 貴裕 研究員（肩書は当時）

東京都区部の家賃上昇が突出。短期売買の増加などによる住宅価格の上昇、住宅価格に対する割安感もたらす賃貸の選択増加、人口集中などが東京都区部の家賃上昇圧力に。



供給の天井に近づくインバウンド需要

—質への転換や地域分散が重要に—

古宮 大夢 研究員

インバウンド需要は堅調であるものの、東京と大阪は2027年に客室供給の天井に接近し、需要増加幅が半減する可能性。高付加価値化による一人当たり消費額の引き上げや訪日需要の地方分散に重点を置くべき。





Think&Do

発行日：2026年4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