

人口減少下における 価値循環の成長戦略

松江 英夫

松江 英夫 Hideo Matsue

デロイト・トーマツグループ 執行役（Chief Executive Thought Leader）
デロイト・トーマツ インスティテュート（DTI）代表
hmatsue@tohmatu.co.jp



社会構想大学院大学 教授
中央大学ビジネススクール 大学院戦略経営研究科 客員教授
事業構想大学院大学 客員教授

経済同友会幹事、「経済・財政・金融・社会保障委員会」委員長
国際戦略経営研究学会理事
経産省、内閣府で各種研究会の政策委員を歴任

フジテレビ報道番組「Live News α」レギュラーコメンテーター（金曜日）

経営戦略及び組織変革、経済政策が専門。企業経営のコンサルティングから政府の経済政策に関するアドバイス・政策提言に至るまで、ミクロからマクロまで幅広く精通し、産・官・学・メディアにおいて豊富な経験を有する。

主な著書

『価値循環の成長戦略 人口減少下に“個が輝く”日本の未来図』（企画・監修・共著）（日経BP 2024年）
『価値循環が日本を動かす 人口減少を乗り越える新成長戦略』（企画・監修・共著）（日経BP 2023年）
『「脱・自前」の日本成長戦略』（新潮社 2022年）
『両極化時代のデジタル経営―共著：ポストコロナを生き抜くビジネスの未来図』（ダイヤモンド社 2020年）
『自己変革の経営戦略～成長を持続させる3つの連鎖』（ダイヤモンド社 2015年）他多数

『価値循環の成長戦略 人口減少下に“個が輝く”日本の未来図』

概要



出版概要

発行 日経BP
著者 デロイト トーマツ グループ
発売日 2024年4月30日
売価 1,980円（税込）

内容

人口減少時代の最重要課題は 1人当たり付加価値の向上 である

- 日本の長期停滞の背景にあるのは、柔軟かつオープンな連携を阻んできた様々な「壁」の存在だ。
- 本書では、こうした「壁」を乗り越えて**1人当たり付加価値を持続的に成長させている企業や地域の成功事例を分析**し、個の付加価値を高める**実践的な方法論**を示す。
- 更に、「壁」を乗り越えた個人、企業、地域等がつながり、日本全体で生み出す付加価値を高め、それを**個々人のレベルでの豊かさの向上に持続的に結びつける社会的な仕組みとしての「循環型成長モデル」**について詳しく解説する。
- 将来への手応えと予見可能性を高めることで、一人でも多くの人が「明日は今日よりも良くなる」と感じられる日本社会の指針になることを目指している。

目次

第1章 人口減少時代の最重要課題は 1人当たり付加価値の向上

第2章 付加価値向上を目指す企業が取るべき3つの成長パターン

第3章 人口減少下でも成長する地域経済の戦略発想

第4章 新市場を創る7つの「成長アジェンダ」と日本の勝ち筋

モビリティ／ヘルスケア／エネルギー／サーキュラーエコノミー／観光／メディア・エンタメ／半導体

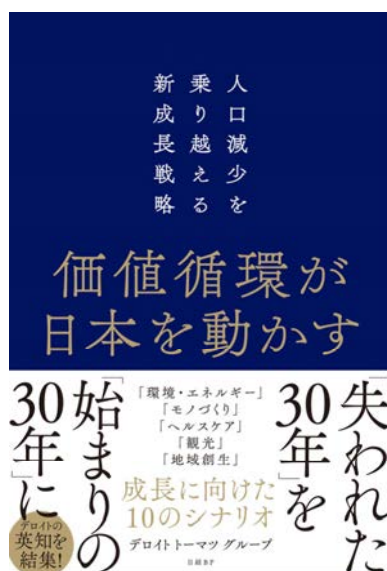
第5章 付加価値の高い雇用を生み出す2つの「労働移動」

第6章 “個”を生かす「全世代型リスクリング」と「レベルアップ型」賃上げ

第7章 “個が輝く”日本を目指して

『価値循環が日本を動かす 人口減少を乗り越える新成長戦略』

概要



出版概要

発行 日経BP
著者 デロイト トーマツ グループ
売価 1,980円（税込）

内容

- 「失われた30年」をへて人口減少に直面し、日本は「これ以上成長できない」という停滞感に覆われている。
- 本書では発想を転換し、日本が人口減少を乗り越えるための新成長戦略を「価値循環」という考え方を軸に提唱する。
- 「価値循環」とは、ヒト・モノ・データ・カネという「4つのリソース」の循環と、人口減少下でも増加する「4つの機会」とを掛け合わせ、新たな需要創出の機会を切りひらく考え方だ。
- さらに、「価値循環」の考え方を、環境・エネルギー、モノづくり、ヘルスケア、観光、地域創生という5つの領域に当てはめ、日本の課題と強みが交差する10のテーマに関し具体的需要創出シナリオを提示する。
- 今後世界人口が減少局面に入ることを考えれば「価値循環」は、「22世紀型」の成長モデルとしてこれからの世界全体の羅針盤となる可能性を秘めている。

- ### 目次
- 第1章 変われなければ日本は沈む 求められる「発想の転換」
 - 第2章 価値循環がもたらす成長のダイナミズム
 - 第3章 持続的成長を可能にする4つのリソースの循環
 - 第4章 発想の転換が呼び込む4つの機会
 - 第5章 日本を動かす10の需要創出シナリオ
 - 第6章 世界に先駆けた「22世紀型」成長モデルへ

「脱・自前」の日本成長戦略

概要



「タコツボ社会」を打ち破れ!

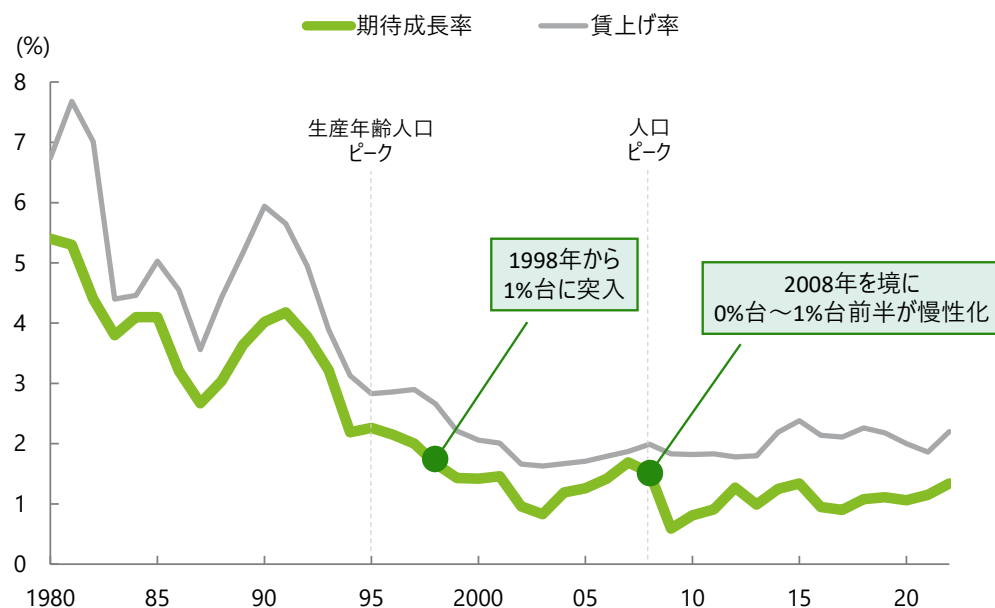
「失われた30年」と呼ばれて久しい日本の低成長。その根本原因は一体どこにあるのか？ 変革を恐れ、外部との連携を妨げるタコツボ社会、その根底に宿る「自前主義」こそが問題だ。これからの日本に必要なのは「脱・自前」。デジタルを活かし、他と連携しながら、自らの強みを再発見し、それを磨き上げることで社会全体としての最適を目指す。更には、これからの人口減少下の日本の成長を促すためのコンセプト、“循環型”成長のあり方について提言する。

松江英夫 著『「脱・自前」の日本成長戦略』（新潮新書刊）

人口減少下の新成長戦略 “価値循環”

成長期待の低下により、海外投資は増加する一方で国内投資は抑えられ、賃金、消費は低迷する状態が定着してしまいました

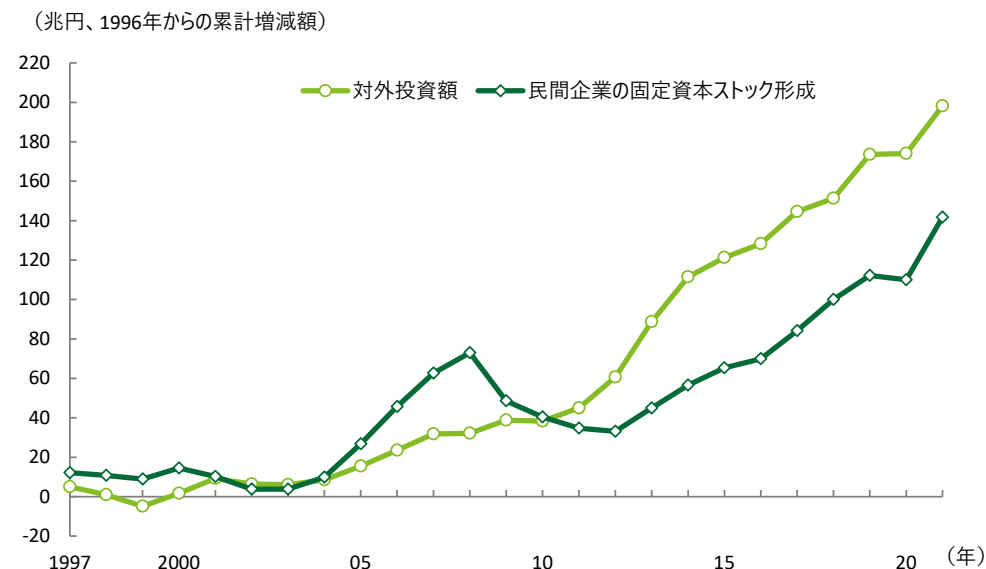
日本の期待成長率と賃上げ率の推移



データソース：内閣府、厚生労働省

注：期待成長率は今後5年間の業界需要の実質成長率見通し（上場企業に帯するアンケート調査）。賃上げ率の対象は民間主要企業

日本の対外投資額と民間企業の国内投資額の推移



データソース：財務省、内閣府

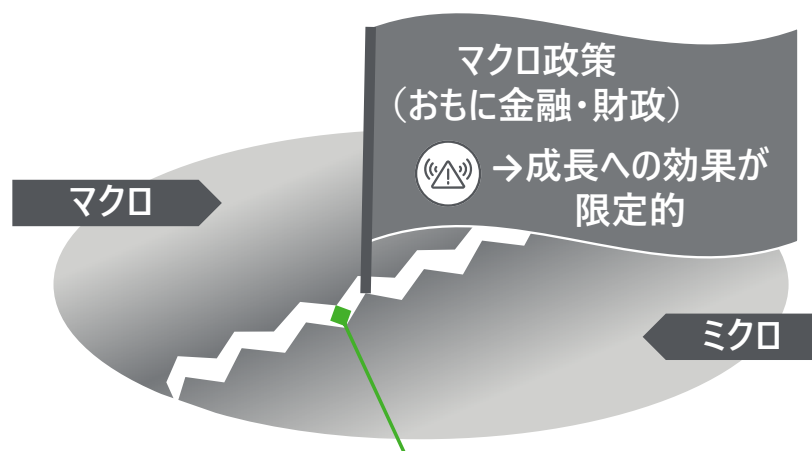
注：対外投資額は各年の対外直接投資額の残高から96年末時点の残高を差し引いたもの。民間企業の固定資本ストック形成は、各年の民間企業の固定資本ストック残高から96年末時点の残高を差し引いたもの

日本経済の成長には、長期停滞の根源にある「将来の需要不足と過去からの供給過剰」のギャップを解消し、国内の投資増大による将来の需要創出と、供給側の構造改革を進める政策が必要です

日本の成長戦略は何が問題なのか

- 中長期的な時間軸の欠如
…10年単位での長期的な時間軸、市場（需要）起点のゴール設定、大胆な変革シナリオが描き切れてないため、構造改革の道筋が不明確である。
- 重点的な資源配分が不十分
…重点領域に資源を集中できず、配分が一律かつ小口分散になりがち。新たな需要創出力にはつながらない。
- マクロとミクロの乖離
金融、財政におけるマクロ政策を推し進める一方で、労働市場をはじめ産業・組織レベルの規制や構造を変える改革が進まず、成長へのダイナミズムが生まれない。

現状の課題



構造的なギャップの存在



必要な手立て

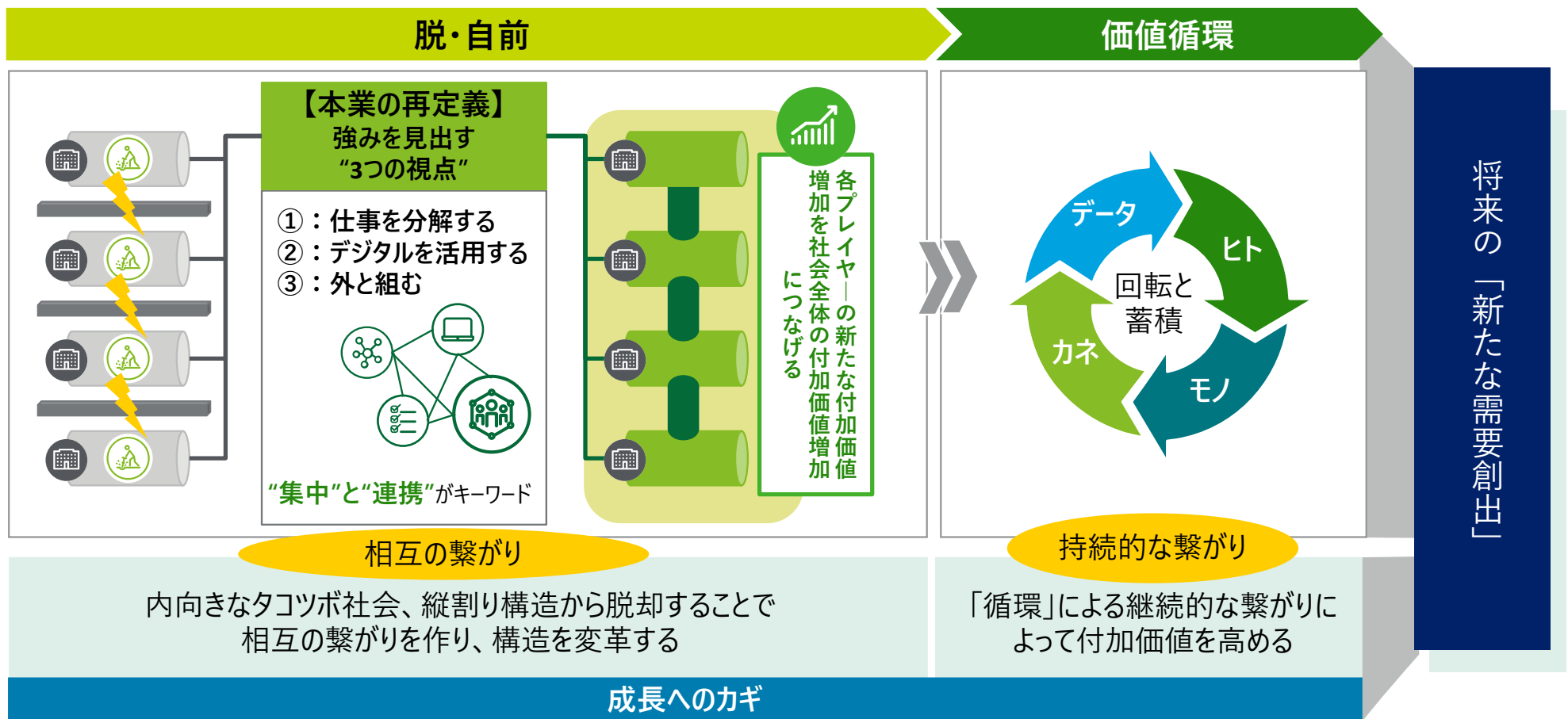
マクロ政策との連動

構造的なギャップの解消

- | | | | |
|---|---------|-------------------------------------|------|
| ① | 構造改革 | 自前主義によるタコツボ化を脱し、デジタルを活用しダイナミズムを生み出す | 脱・自前 |
| ② | 新たな需要創出 | 人口減少下でも新たな需要を創出する | 価値循環 |

人口減少下の日本における成長には、“脱・自前”により生産性を高めるとともに、リソースを循環させることで新たな付加価値を生み出す“価値循環”が求められます

“脱・自前”から“価値循環”へ

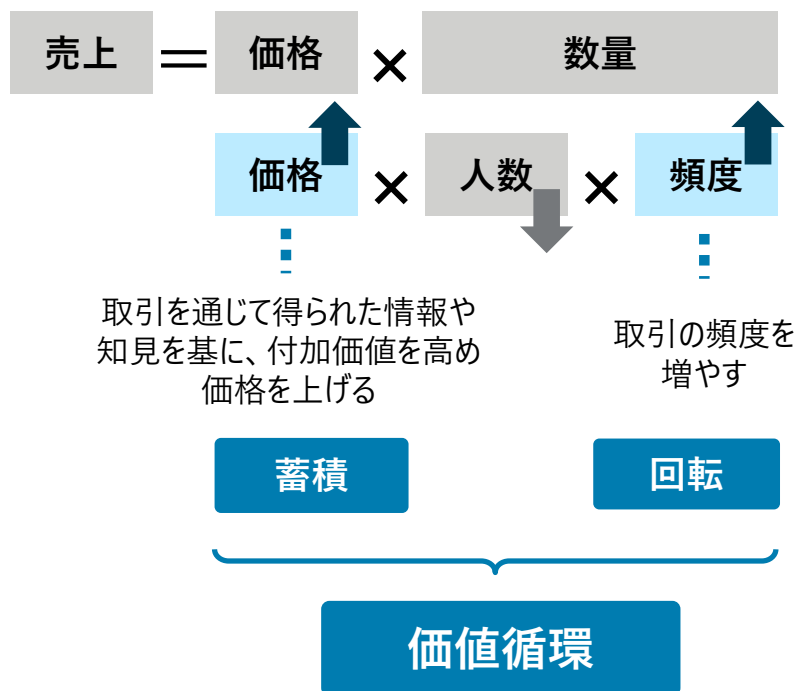


価値循環による 「新たな需要」創出シナリオ

“取引頻度”を増やす「回転」と、情報の「蓄積」から“価格”を上げられるサービスを生み出す「価値循環」が新たな成長戦略のコンセプトです

新たな成長のコンセプト～「価値循環」

付加価値向上と“循環”メカニズム



日本における“循環”の3つの意味、合理性

1. 産業における生産性向上

供給過剰を解消し、低価格化の解消や全体的な無駄を削減し生産性を高める

2. 予見可能性・持続可能性の高まりによる将来投資の活性化

持続可能性の高まりが予見可能性を高めることにより、経済停滞の要因である将来不安を軽減し、将来への投資拡大を生む

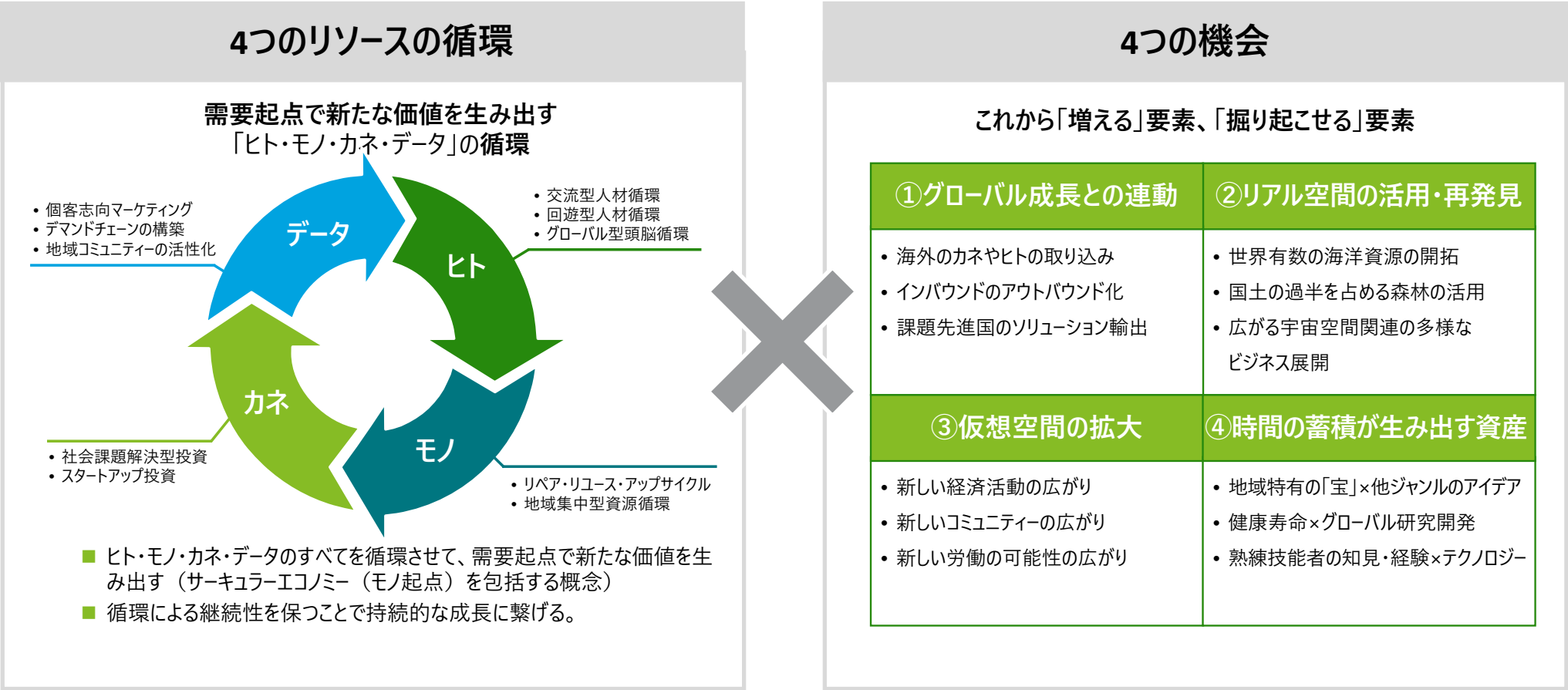
3. 新たな市場の創出

需要起点でのニーズを深く捉え、産業横断のつながり、連携度を高めるソリューションによって市場を創出する

「良いモノをより安く、多くの人に売る」から、「良いモノをより高く、繰り返し使ってくれる人に売る」ことを目指す時代になる

「価値循環」とは4つのリソース(ヒト・モノ・カネ・データ)を循環させ、4つの機会に適用することで「新たな需要」を創出するという考え方です

価値循環 = 4つのリソース循環 × 4つの機会



価値循環によってもたらされる需要創出シナリオを提唱します

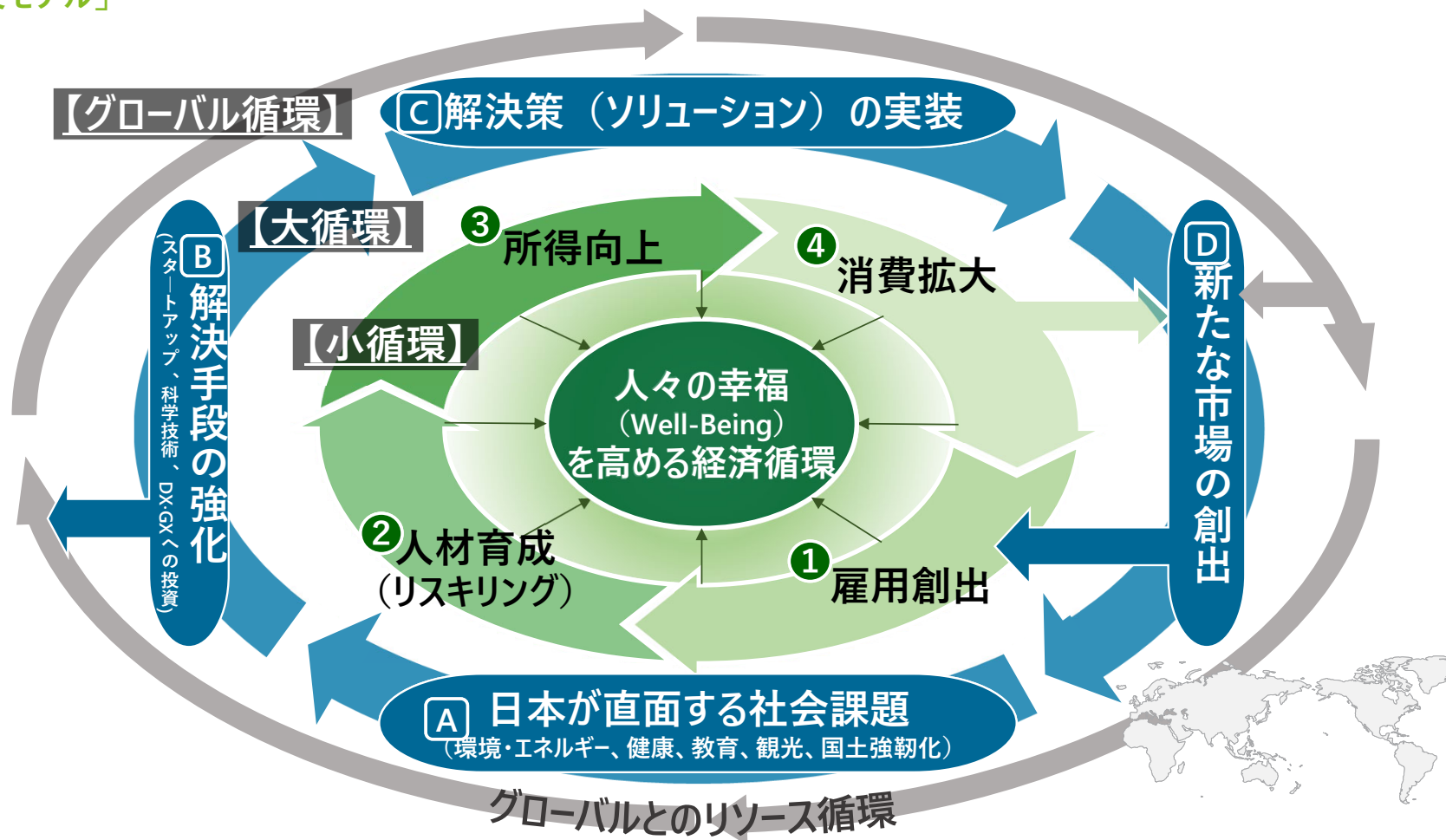
日本を動かす需要創出シナリオ

環境・エネルギー 再エネ移行が生む巨大需要を 刈り取る	シナリオ1：再生可能エネルギー関連市場 ――再エネの供給と利用を結び付け循環させる
	シナリオ2：セクターカップリング ――既存と新規のエネルギーインフラを一体化させ循環させる
モノづくり 製造業から 「資源再生業」へ	シナリオ3：静脈市場の開拓 ――動脈と静脈をつなげて循環させる
	シナリオ4：リサイクルクレジット取引市場 ――廃棄物を価値化し、資源として循環させる
ヘルスケア 健康長寿社会の実現で 世界をリード	シナリオ5：“長寿”イノベーション・ハブ ――長寿を強みにグローバル規模でリソースを循環する
	シナリオ6：コネクテッド・ヘルス ――健康データを循環させて業種を超えてサービスを広げる
観光 「観光大国・日本」の ポテンシャル最大化	シナリオ7：“循環”ツーリズム ――観光客と働き手の双方でヒトの循環を促す
	シナリオ8：観光データ・マーケティング ――観光データの循環で先読み需要を開拓する
地域創生 価値循環を組み込んだ 地域活性化の推進	シナリオ9：ライフワーク×観光 ――ライフワークをきっかけに長きにわたるヒトの循環を作り出す
	シナリオ10：再エネ×地域コミュニティ ――再エネを軸に地域のリソースを循環させる

「循環型成長モデル」の実現に向けた 政策課題と方向性

日本全体で生み出す付加価値を高め、個々人のレベルでの豊かさの向上に持続的に結びつける社会的な仕組みとして、「循環型成長モデル」を提唱します

「循環型成長モデル」



「循環型成長モデル」の考え方は、2024年6月の新しい資本主義に関する自民党と政府の提言文書に取り入れられました

2024年6月 自民党の
「新しい資本主義実行本部経済構造改革委員会」

政府の
「新しい資本主義実現会議」

新しい資本主義実行本部
経済構造改革委員会
提言

【要約版】

令和6年5月23日
自由民主党 新しい資本主義実行本部
経済構造改革委員会

新しい資本主義の
グランドデザイン及び実行計画
2024年改訂版案

令和6年6月7日

2. 経済構造改革の加速

人類は、従来の延長線上にない非連続な技術革新がもたらす歴史上大きなパラダイムシフトに直面している。テクノロジーの進化に伴う産業構造の変化が非常に速いスピードで進んでおり、テクノロジーを活用することで中小・小規模企業もグローバルに販路を広げることができる好機である。

また、社会課題の解決を通して、眠れる資産を活用しての新たな市場の創出、さらに、既存企業の事業の省力化や自動化、働き手のリ・スキリングによる労働生産性の向上、といった潜在能力を我が国は秘めている。

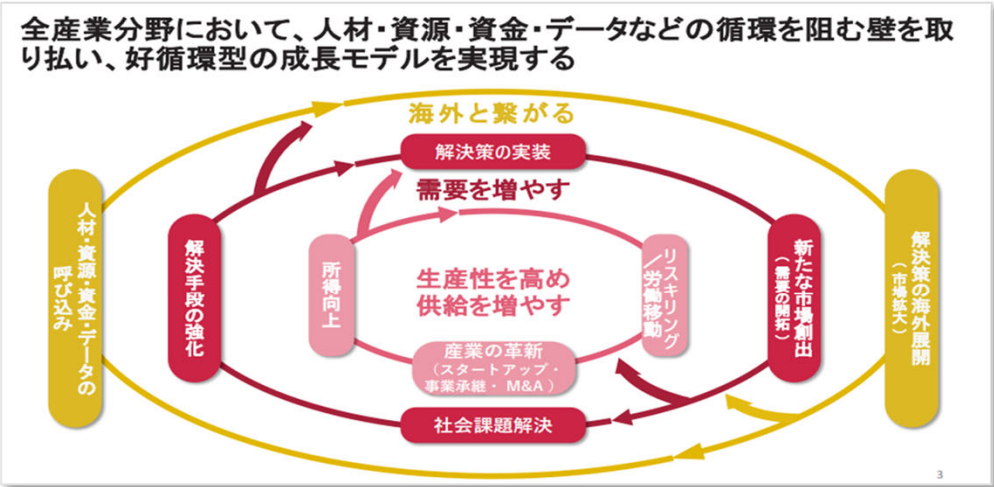
成長と分配の好循環を回り、賃金と物価の好循環をより実感の伴う形で本格化させるためには、大局的な視座のもと各産業分野の構造的課題を把握した上で、政策を組み合わせ、経済構造の改革を成し遂げなければならない。

世界でも人口減少・少子高齢化にいち早く直面する我が国においては、人材・資源・資金・データが円滑に循環することで、スパイラル状に付加価値を高め、継続的な所得向上を実現する成長戦略として、以下の3つの循環を作り出していく。

- 生産性を高め供給を増やす循環：人口減少を機会と捉え、産業の革新（スタートアップの成長、既存企業のイノベーション・事業承継・M&A）を促し、リ・スキリングと労働移動を通じて供給サイドを強化することで、継続的な所得向上を実現する。
- 需要を増やす循環：社会課題解決を通して需要を開拓し、対価を伴う付加価値の高い解決策を生み出すことで新たな市場を創出・拡大し、その成果を可視化していく。
- 海外と繋がる循環：海外との双方向の繋がりによって、ソリューションの海外展開、投資や人材の流入を促し、市場拡大を加速させる。

社会課題はブルーオーシャンであり、コストは成長のための投資であるという考えの下、更なる成長・生産性向上のために、関連する様々な産業において人材・資源・資金・データ等の循環を阻害する規制や慣習等の「目詰まり」を解消し、構造改革につなげていくことが必要である。旧来の硬直的な規制や経済構造等の「壁」を改革すべく、従来の産業や分野の括りに囚われることなく、政策を横断的かつ一体的に実行する。

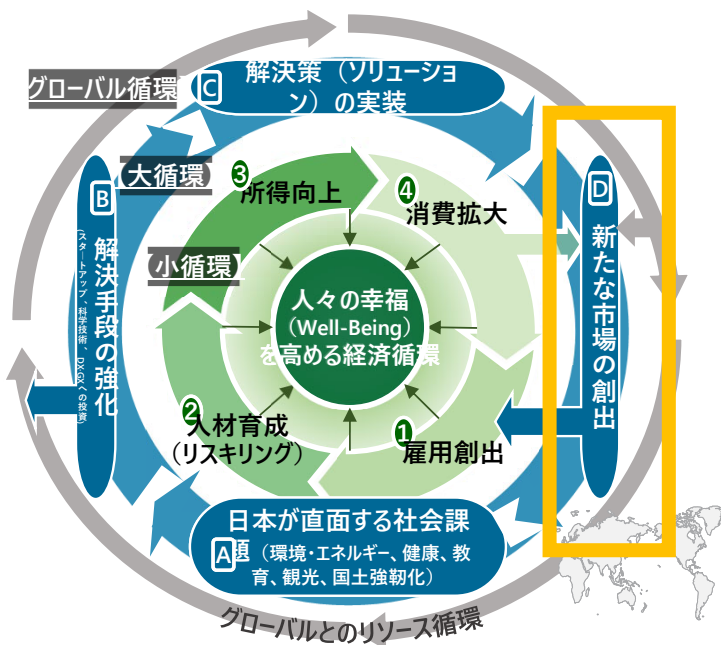
これらによって、我が国が抱える社会課題の解決を通して、所得や幸福感（ウェルビーイング）が継続的に向上する状況を作り出すことで、ひとりひとりが明日は今日よりも良くなると実感できる社会を目指す。



出所：自由民主党「新しい資本主義実行本部 経済構造改革委員会 提言（概要）」（2024年5月29日）、
内閣官房 新しい資本主義実現本部／新しい資本主義実現会議「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画2024年改訂版案」（2024年6月7日）

循環型成長を阻害する「壁」を越えて「新たな市場を創出」することで成長力が高まります

7つの成長アジェンダ



 モビリティー	「自動車大国」から「モビリティー大国」へ
 ヘルスケア	健康長寿ソリューションの全世界展開
 エネルギー	「多層的エネルギーミックス」の構築で世界をリード
 サーキュラーエコノミー	「少資源国」から「再生資源大国」へ
 観光	日本全国テーマパーク化
 メディア・エンターテインメント	コスモポリタン・エンターテインメントの追求
 半導体	オープンなシリコン城下町の創造

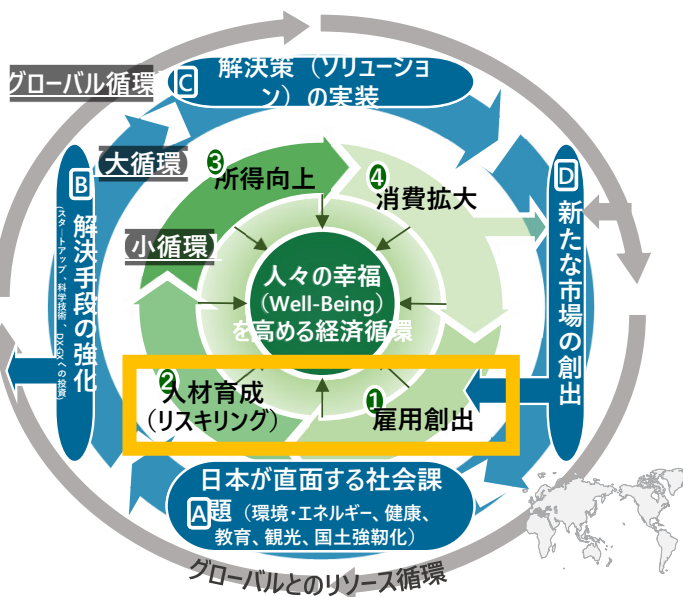
【半導体】ビジョン実現には「技術・連携不足」「人材不足」「需要と供給の未連携」という3つの壁がありますが、それを乗り越えるための勝ち筋があります

3つの壁と勝ち筋



労働移動に関しては、成長産業としてのDX、GXを通して需要が拡大する産業、労働力不足が加速し雇用ニーズが高まる生活関連サービス産業への移動を念頭に置く必要があります。

将来的に人材が必要となる産業



デジタル産業

- DX化の加速に伴い、情報サービス産業の需要が2050年に2.4倍に
- 情報処理・通信技術者の労働需要は、2050年に20%増加する見通し

GX産業

- 「今後10年間に150兆円超の官民GX投資」という政府目標の下、今後投資が加速し、産業が成長
- 脱炭素化に向けて電化が進み、電力需要は2050年に1.2倍に
- 電力関連の内、特に既存電力の送配電設備・施設建設や、太陽光・風力などの再エネ施設建設や部品関連産業において需要が期待される
- 更に、脱炭素化実現には水素や蓄電池の活用や製造プロセスの変革等が必要となり、エネルギー以外の多くの産業にも波及する

生活関連サービス産業

(介護、医療・保健、建設等)

- 高齢人口が増え、対人の生活関連サービスのニーズが高まるため、労働需要は増加する見通し
- 特に、介護、保健・医療、建設産業の労働需要が増加
- 一方で、生産年齢人口の減少に伴い労働供給が減少するため、上記以外の産業も含め、日本全体で労働力不足が加速

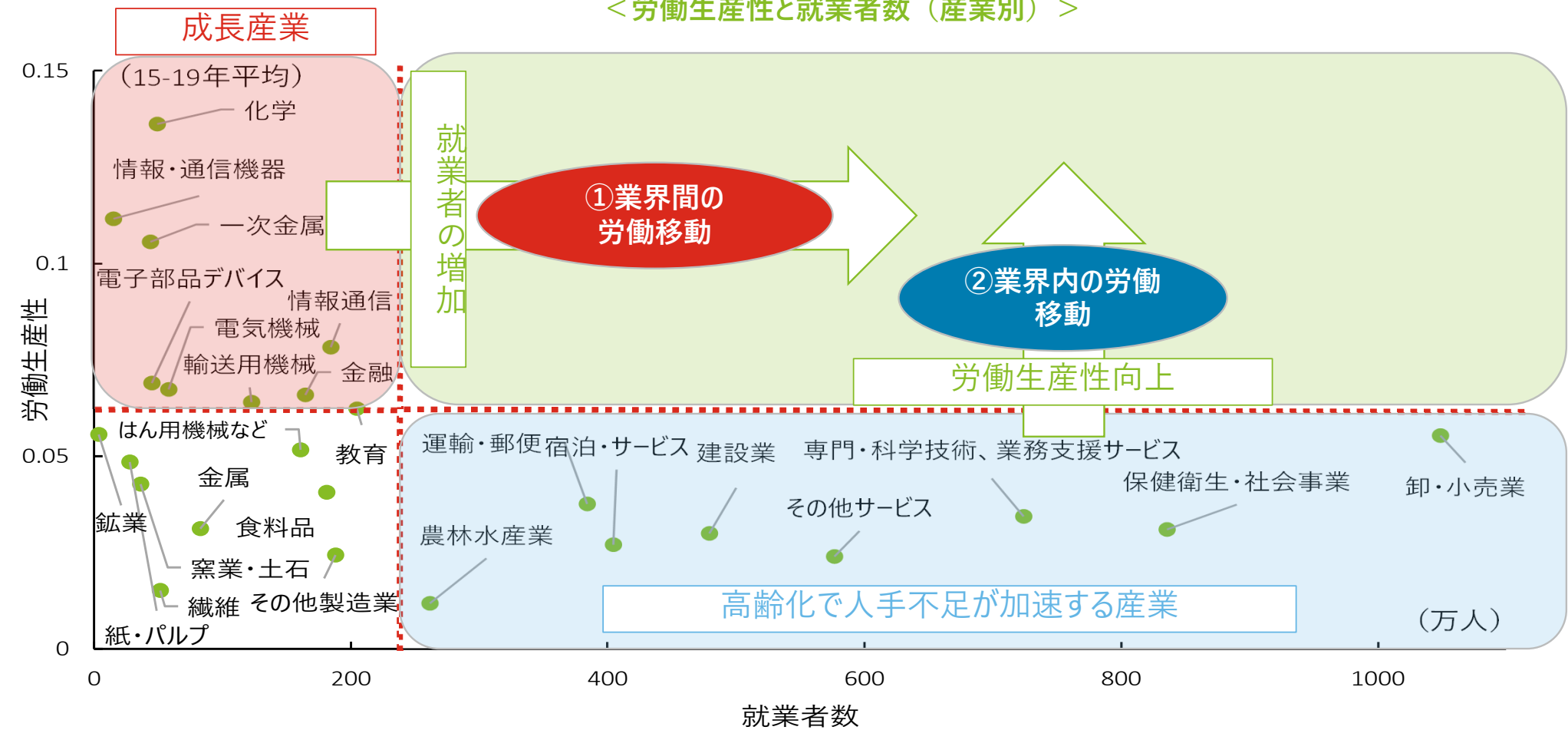
①
成長投資が
加速する産業

②
労働力不足が
加速する産業

産業ごとの特性をまえて「業界間」「業界内」の双方の労働移動を促すことが全体的な生産性向上に繋がります

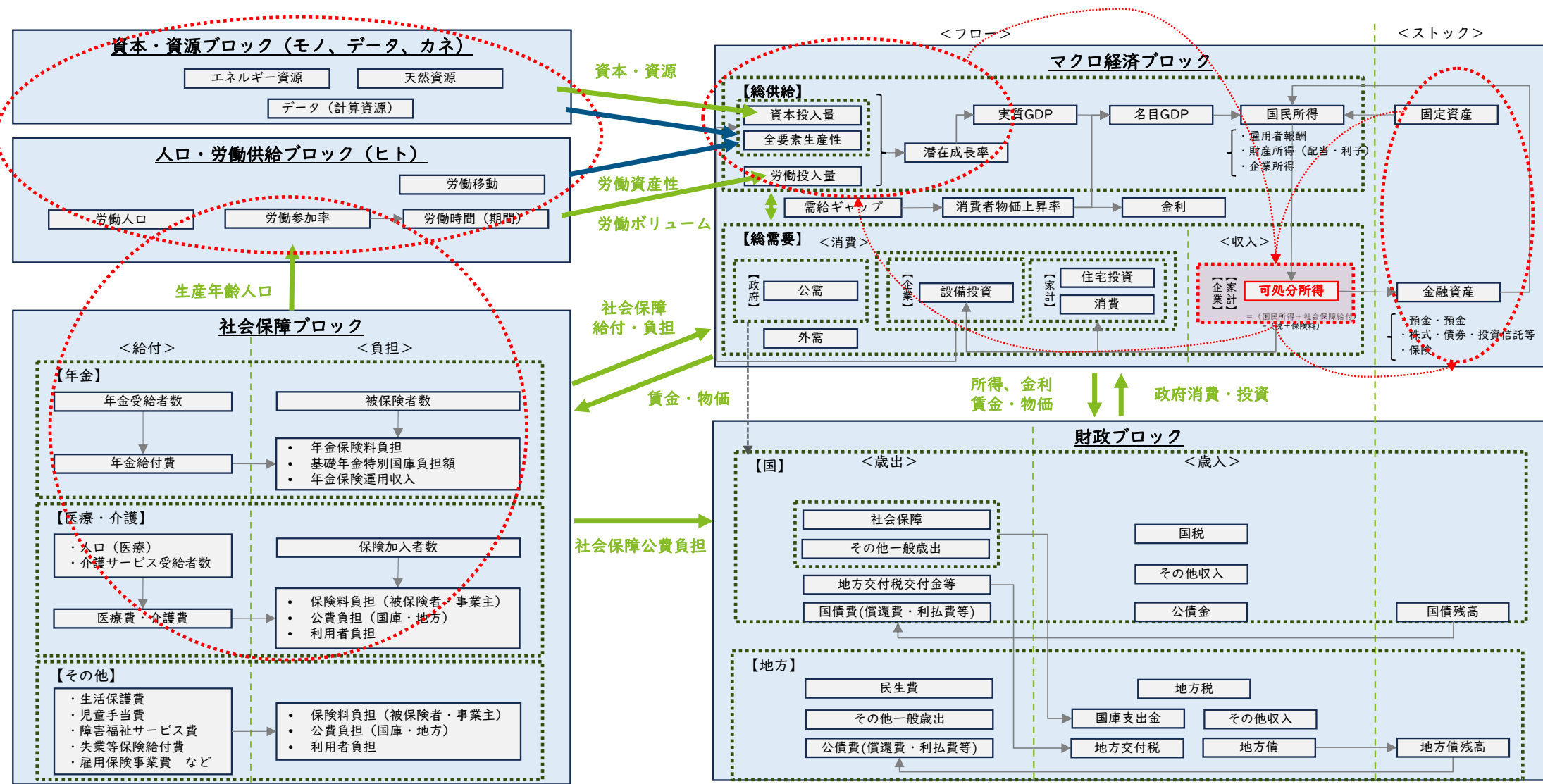
経済成長に必要な労働移動

<労働生産性と就業者数（産業別）>



(注2) 横の赤点線はp.17の高生産性の区分に基づく。縦の赤点線は就業者数の平均値。(アークソーシ) 内閣府

「循環型成長」に向けて、成長と分配の好循環を促す経済財政のあり方が求められます

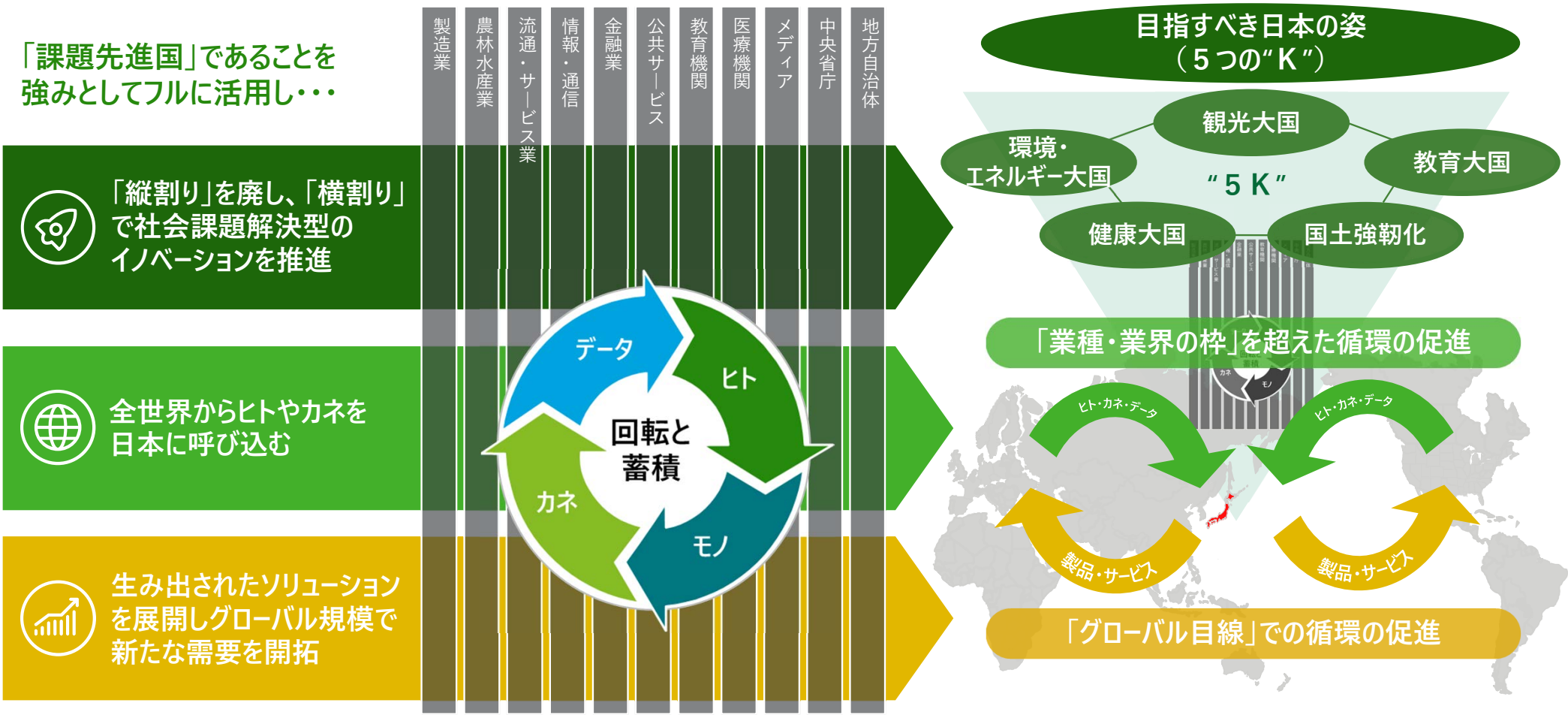


「成長と分配」の好循環に影響を及ぼす主要な政策課題と方向性は以下の通りです。

対象範囲		政策課題	検討の方向性
成長	労働投入量	■ 勤労期間拡大による労働人口拡大（高齢者の勤労促進） ■ 外国人労働者の受け入れ拡大	➢ 健康寿命の延伸で高齢者の勤労期間の延長(75歳まで等)を促すことで、生産年齢人口増 ➢ 外国人の就労受入れによる労働力減少の緩和
	資本投入量	■ DX・GX関連の設備投資 ■ エネルギー/食料自給率の向 ■ 資源循環による国内再投資 ■ FDI拡大（国内投資呼び込み）	➢ エネルギー/食料の自給率を高めることで国内投資増加と輸入削減（資本の外部流出減） ➢ サーキュラーエコノミーによる資源の国内再活用 の加速と資源の輸入リスク/コスト縮小
	全要素生産性	■ デジタル化による生産性向上 ■ 新陳代謝を伴う産業構造転換 ■ 労働移動の円滑化	➢ 生産性の高い成長産業の創出による生産性向上（ボーモル効果） ➢ 成長産業への労働者の移動による生産性向上（デニソン効果）
	ストック	■ 金融資産・不動産の運用強化 ■ 二次流通市場（中古市場）の拡大による資産効率向上 ■ 貯蓄から投資へ（資産運用立国）	➢ 資本市場の活性化と金融資産の運用力の強化 ➢ 二次流通市場を拡大し、資産（不動産・動産）の回転率を高めることによる価値の向上
分配	政府・公的機関	■ 成長を後押しする社会保障制度の在り方（給付と負担の関係の見直し）	➢ 年齢や属性を問わない就労促進、現役世代の可処分所得の向上等 ➢ 社会保険と税の組み合わせによる最適な負担の在り方（ストック課税の拡大含む）

日本は、課題先進国の特徴を活かし、国内外からリソースを呼び込んで解決策を生み出すことで国内需要を増やし、さらに世界に展開する「価値循環による成長戦略」こそが勝ち筋です。

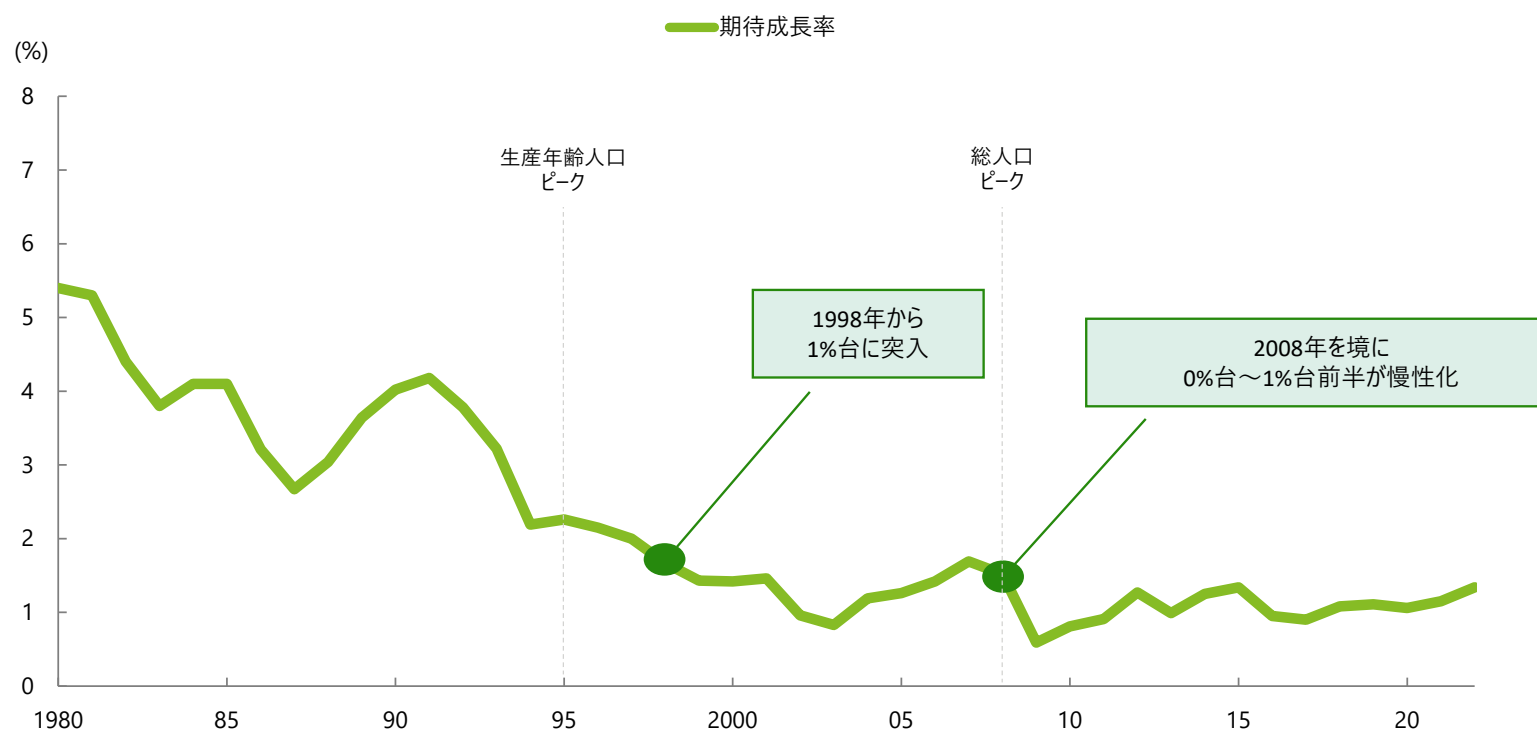
価値循環によるこれからの日本の成長戦略



参考資料

「失われた30年」の真因の一つは、人口増加の2度のピークアウトを境に、人口減少が将来も続くという予測に基づき、“期待成長率が低下した”ことにあります

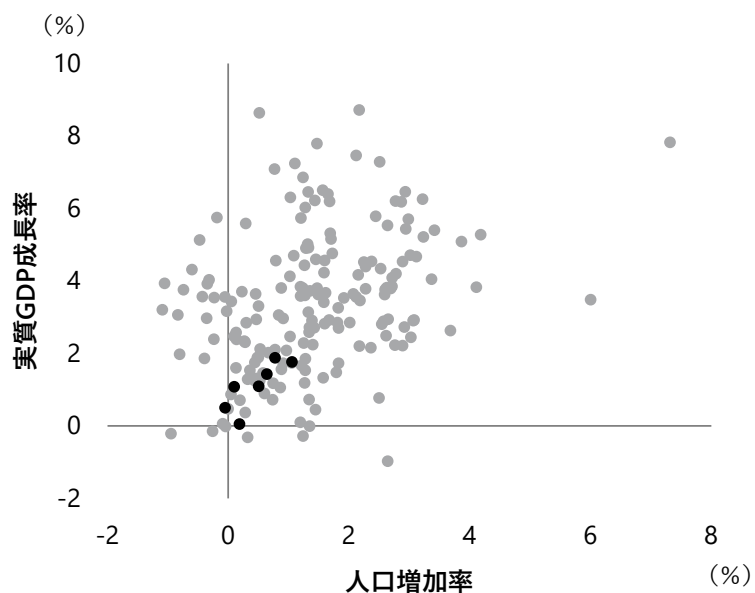
日本の期待成長率の推移



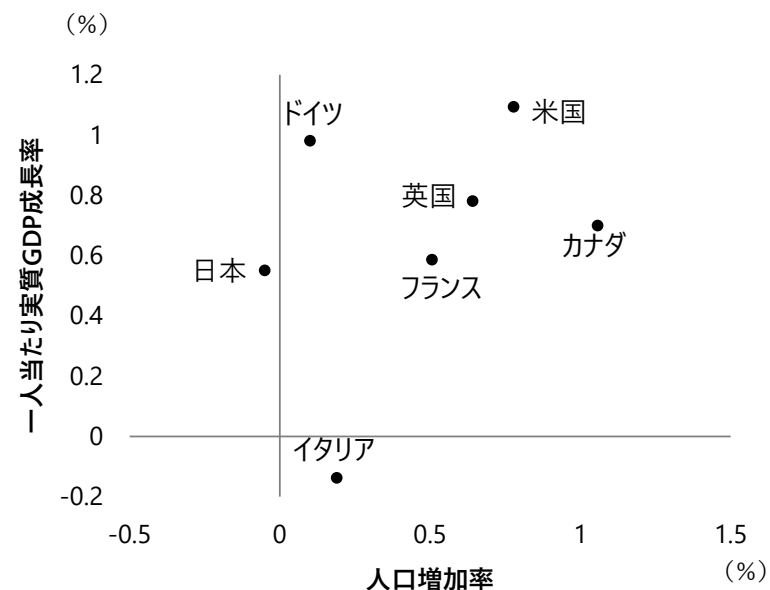
データソース：内閣府、厚生労働省 注：期待成長率は今後5年間の業界需要の実質成長率見通し（上場企業に対するアンケート調査）

経済成長は人口以外にも数多くの要因が介在するため、人口減少下にあっても、一人当たりの付加価値（GDP）を高めることで成長は可能です

世界各国の人口増加率と実質GDP成長率の関係



G7各国の人口増加率と一人当たり実質GDP成長率の関係

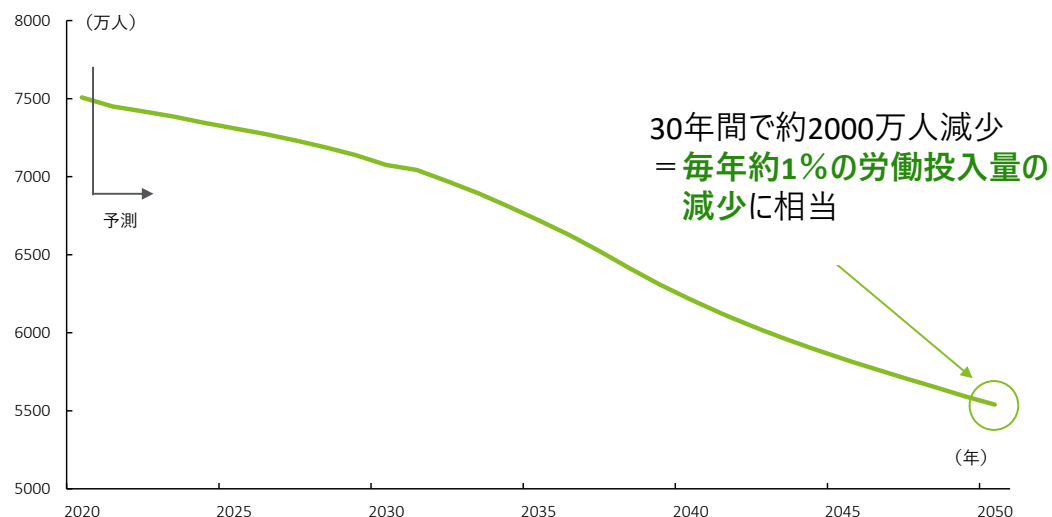


データソース：IMF（国際通貨基金）

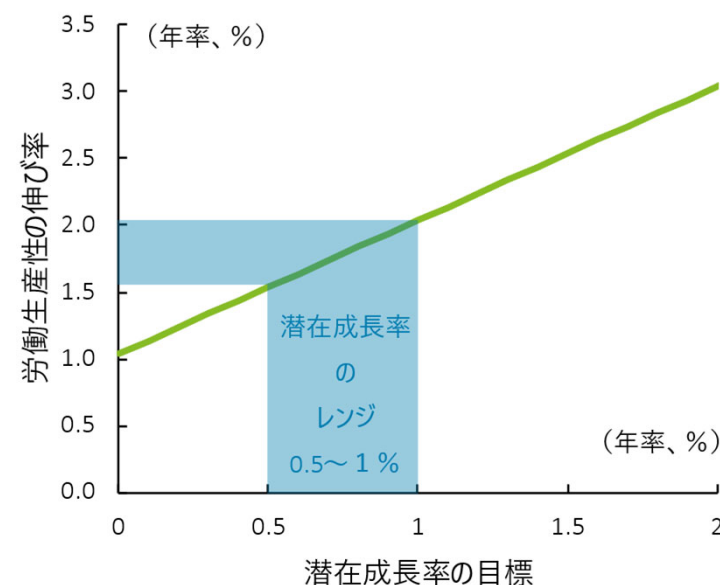
注：人口増加率と実質GDP成長率は2000年から21年の平均。●色のプロットがG7国。21世紀政策研究所レポートを参考に作成

今後の生産年齢人口の減少を踏まえると、潜在成長率1%を維持するには労働生産性の伸び率1.5%～2%を実現する必要があります

2050年までの生産年齢人口の推計



潜在成長率を維持するに必要な労働生産性の伸び率



現在の潜在成長率である0.5%～1.0%を維持するには、
労働生産性の伸び率は毎年1.5%～2.0%必要
さらに高い経済成長を実現するには、
労働生産性の“2.0%のハードル”を超える必要がある

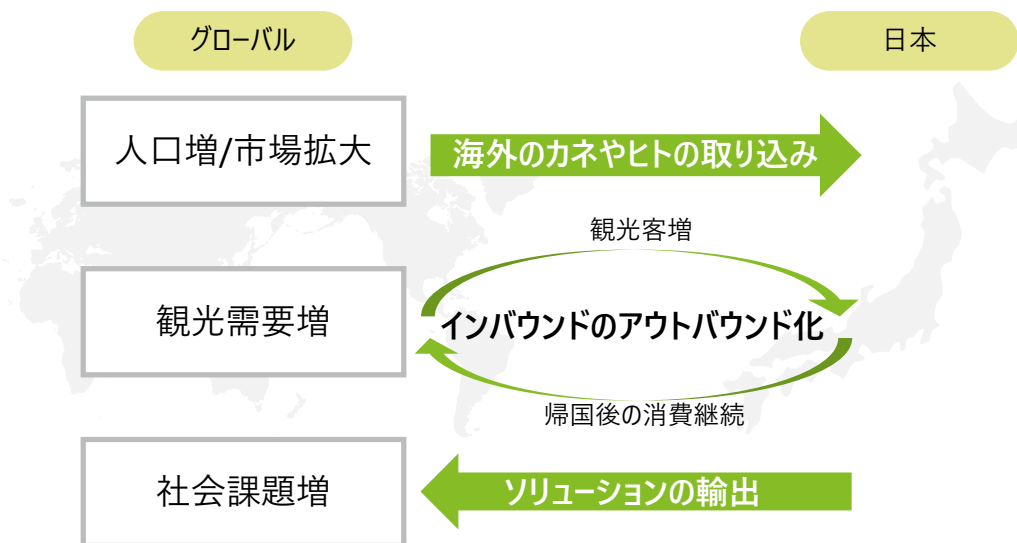
データソース：国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(令和5年推計)」

注：出生中位(死亡中位)推計。

注：1人当たりの平均労働時間を一定とした場合

機会①グローバル成長との連動～海外のヒト・カネの取り込みとソリューションの輸出です

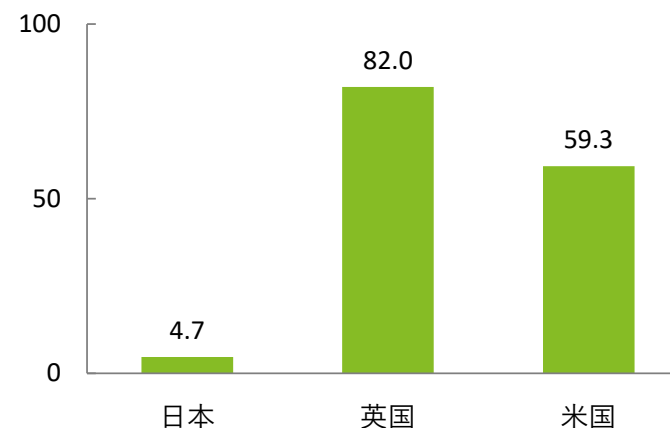
4つの機会①：世界の成長と連動させる取り組み



対日直接投資の伸びしろ

- 海外から日本への投資規模全体を示す対日直接投資残高（FDI）は2021年末に40.5兆円となり、過去最高を記録した。
- しかし、対GDP比では諸外国と比べて極めて低い。2021年のFDIの名目GDP比は、日本は4.7%にとどまる一方で、英国は82.0%、米国は59.3%である。⇒海外から日本への直接投資には、既存の目標値を上回る“大幅な伸びしろ”があることを示唆する

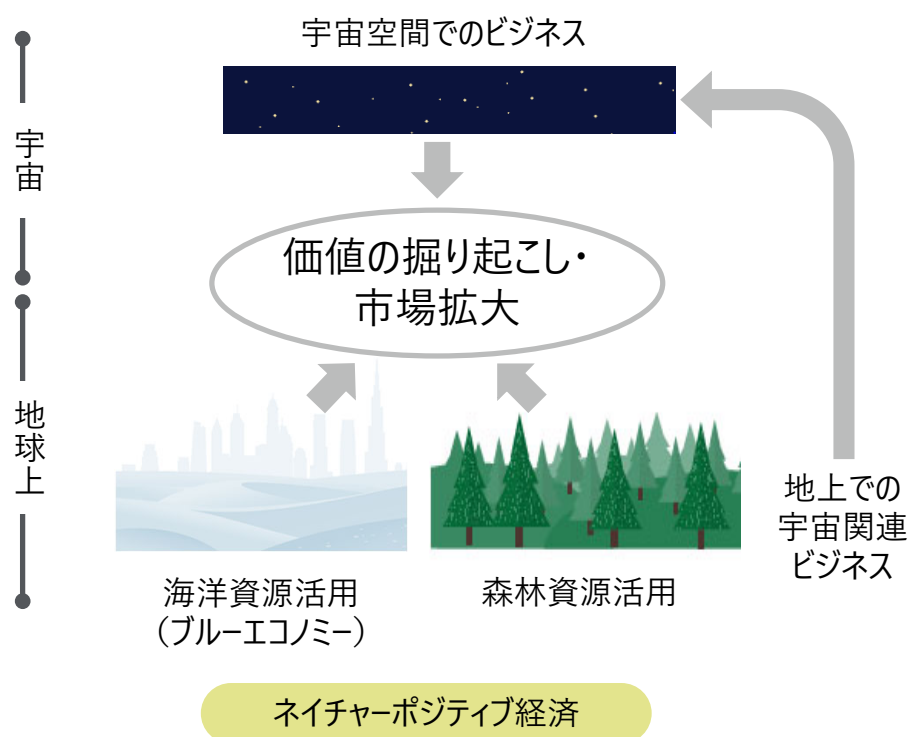
FDIの名目GDP比(%)



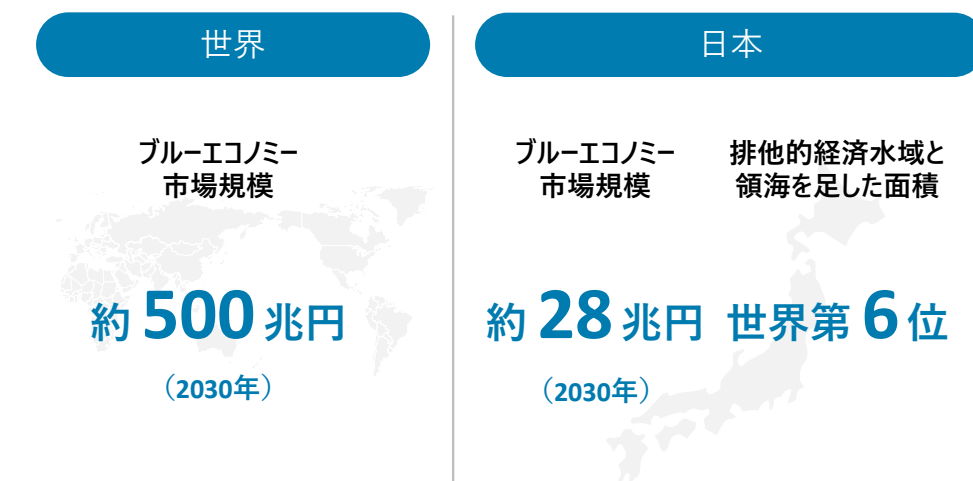
データソース：OECD

機会②未開拓・未活用のリアル空間の活用～ブルーエコノミーは、世界では2030年に約500兆円に、国内では約28兆円に成長する見込みです

4つの機会②：未開拓・未活用のリアル空間の活用



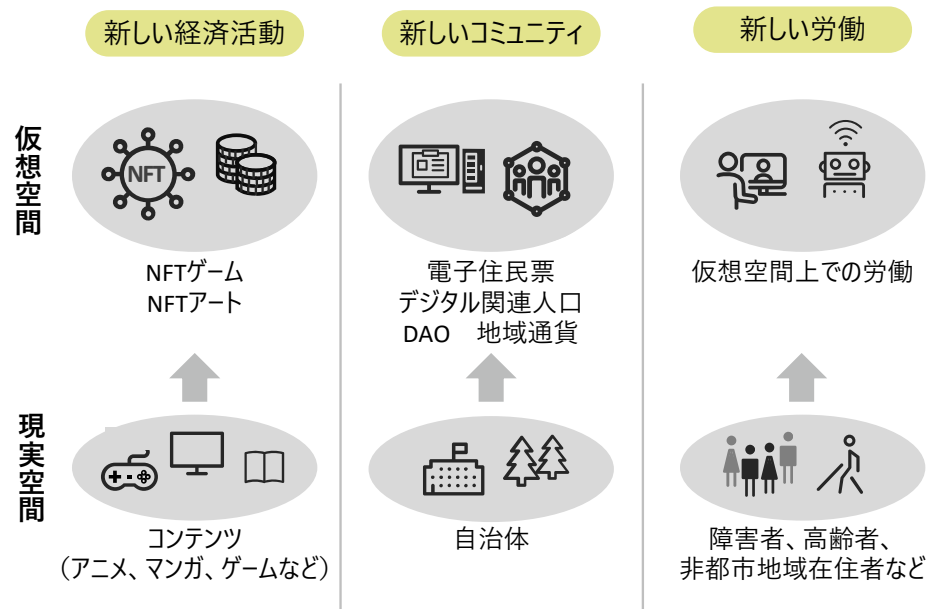
ブルーエコノミーの市場規模と可能性



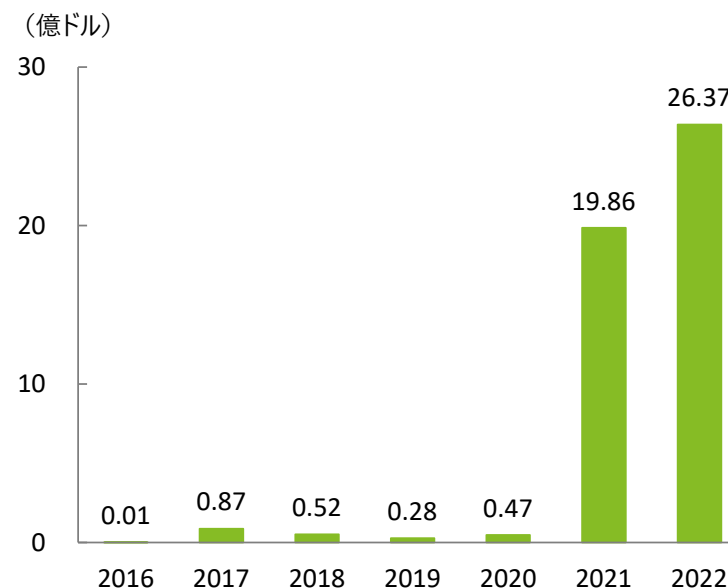
データソース：OECD、European Commission、World Bank Group などの公開資料を基に
デロイトトーマツ作成

機会③仮想空間の拡大～仮想空間で新たな経済活動・コミュニティ・労働が生まれ、リアル空間同様の成長が可能になります

4つの機会③：仮想空間の拡大



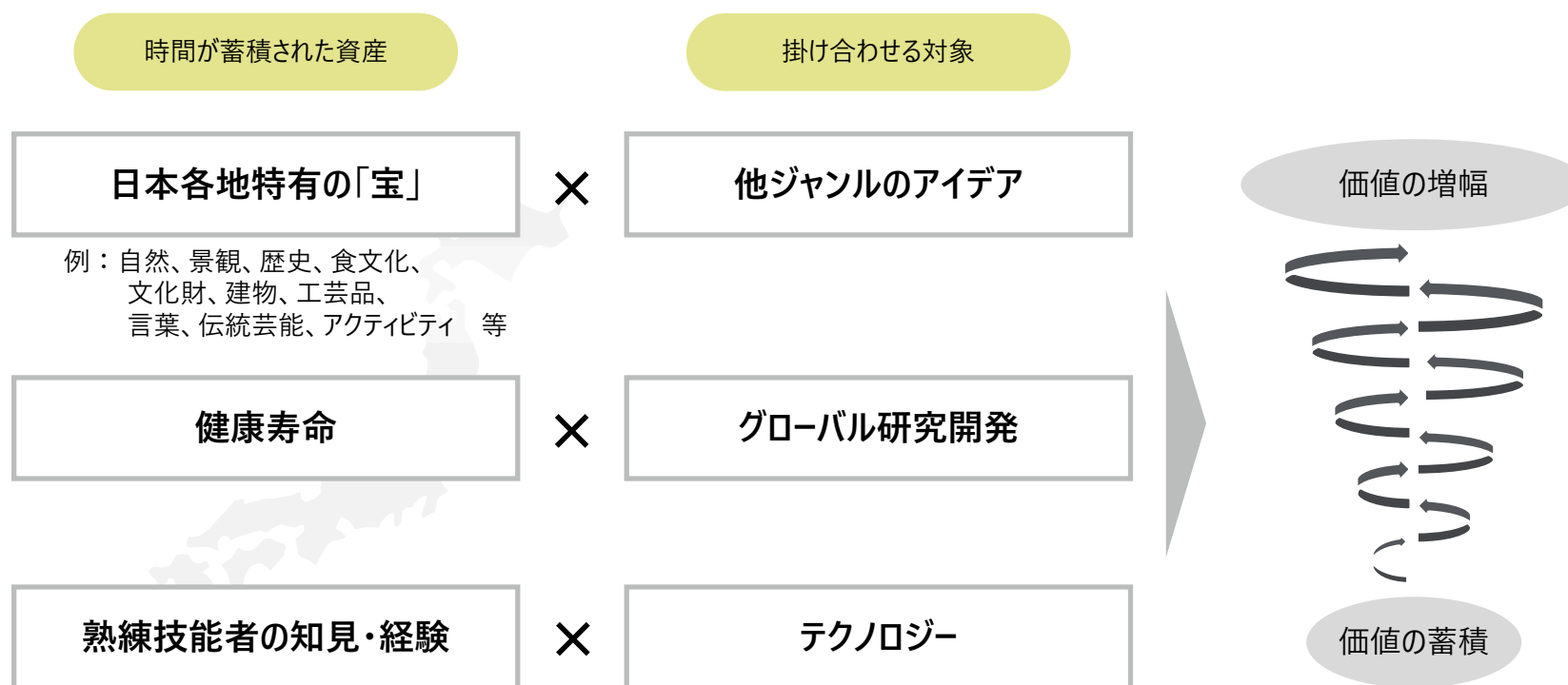
NFT関連事業者の資金調達規模



データソース：デロイト トーマツ「TechHarbor™」

機会④時間の蓄積が生み出す資産：文化・技術・生物的な蓄積（伝統や経験、知識）に、他の要素を掛け合わせて価値を増幅させます

4つの機会④：時間の蓄積が生み出す資産



地域の「一人当たり付加価値額」と人口の増減を分析すると、人口減でも成長する地域の存在が浮かび上がります

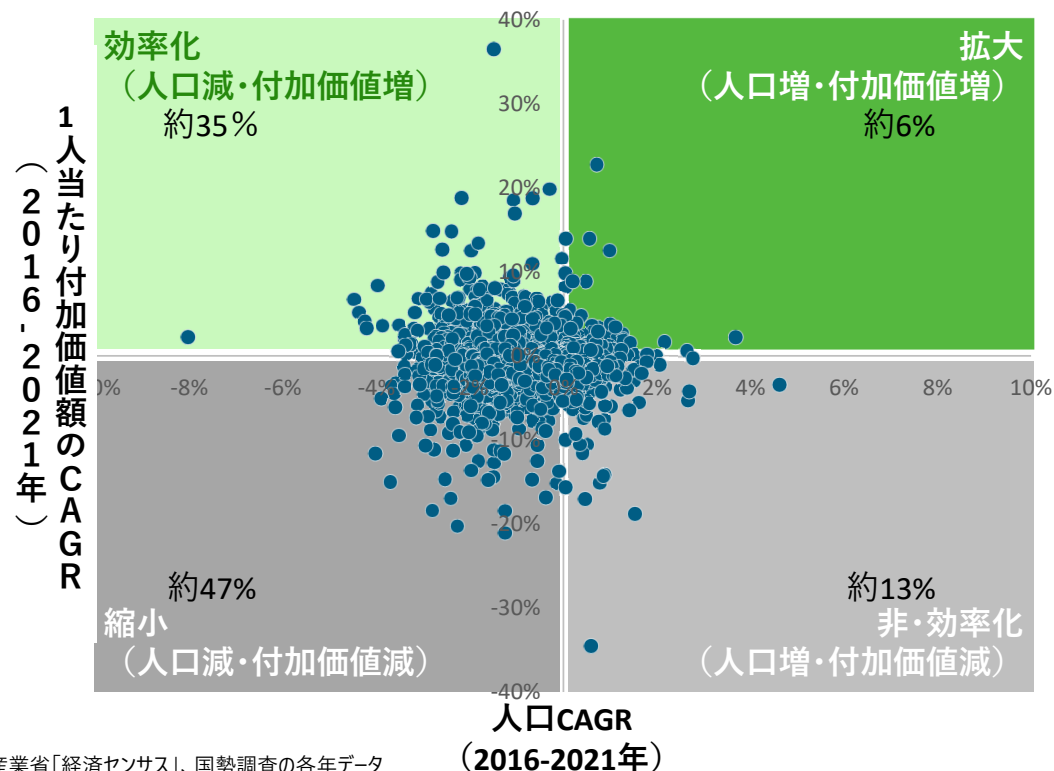
定量分析：地域成長と人口の関係

分析アプローチ

市町村の人口変化と一人当たり付加価値の変化をプロット

- 分析単位：市区町村
- 使用データ：経済センサス、国勢調査
- 対象期間：2016年-2021年
- 変数
 - たて軸：事業者一人当たり付加価値額の変化率
 - よこ軸：人口変化率

結果



示唆

人口減少と経済成長は必ずしも関係しない

- 「効率化」象限：全体35%、約600自治体
- 「縮小」象限：全体47%、約800自治体
→「効率化」象限に引き上げることが重要

データソース：総務省・経済産業省「経済センサス」、国勢調査の各年データ

*事業者一人当たり付加価値額：企業等の付加価値額（売上高-費用総額+給与総額+租税公課）について、企業等の本所・支所の立地自治体に事業者数に応じて案分された値

人口減でも成長する「高成長地域」の中で、地域の取り組みによる内発的成長と見られる地域を調査した結果、その背景に「共通化」と「差異化」といった要因が見られました

「高成長地域リスト」

高成長地域リスト					
種別	順位	地域	一人当たり付加価値の年平均成長率	人口(2021年) [人]	成長要因(リサーチ)
市	1	北海道 三笠市	15%	8,040	地域密着型介護サービスなどの医療・福祉
	2	山形県 東根市	12%	47,682	精密機械器具などの製造業
	3	鹿児島県 阿久根市	4%	19,270	半導体関連産業などの製造業
	4	熊本県 宇城市	4%	57,032	半導体関連産業などの製造業
	5	岩手県 奥州市	4%	112,937	自動車・半導体関連産業などの製造業
町	1	宮崎県 高鍋町	19%	19,922	精密機器等の製造業
	2	徳島県 那賀町	13%	7,367	ドローンフィールドによる町おこしの取り組み
	3	北海道 浜中町	10%	5,507	ブランド牛乳等の食品製造業の成長
	4	秋田県 小坂町	10%	4,780	環境リサイクル産業等の製造業の広域連携
	5	青森県 田子町	9%	4,968	地産にんにくなど農林漁業振興の取り組み
村	1	北海道 更別村	19%	3,080	先端技術導入による農業無人化などの取り組み
	2	沖縄県 南大東村	11%	1,285	サトウキビ栽培振興などの農林漁業
	3	奈良県 黒滝村	9%	623	世界文化遺産を軸とした宿泊・飲食サービス業など
	4	福島県 昭和村	8%	1,246	地域の特産品を軸とした宿泊・飲食サービス業など
	5	山形県 鮭川村	8%	3,902	キノコ栽培の6次産業化などの製造業

調査結果

外部要因等の
外発的成長
と見られる地域

工場新設・
市況影響など

【選定対象】
地域の取り組みによる
内発的成長
と見られる地域

差異化

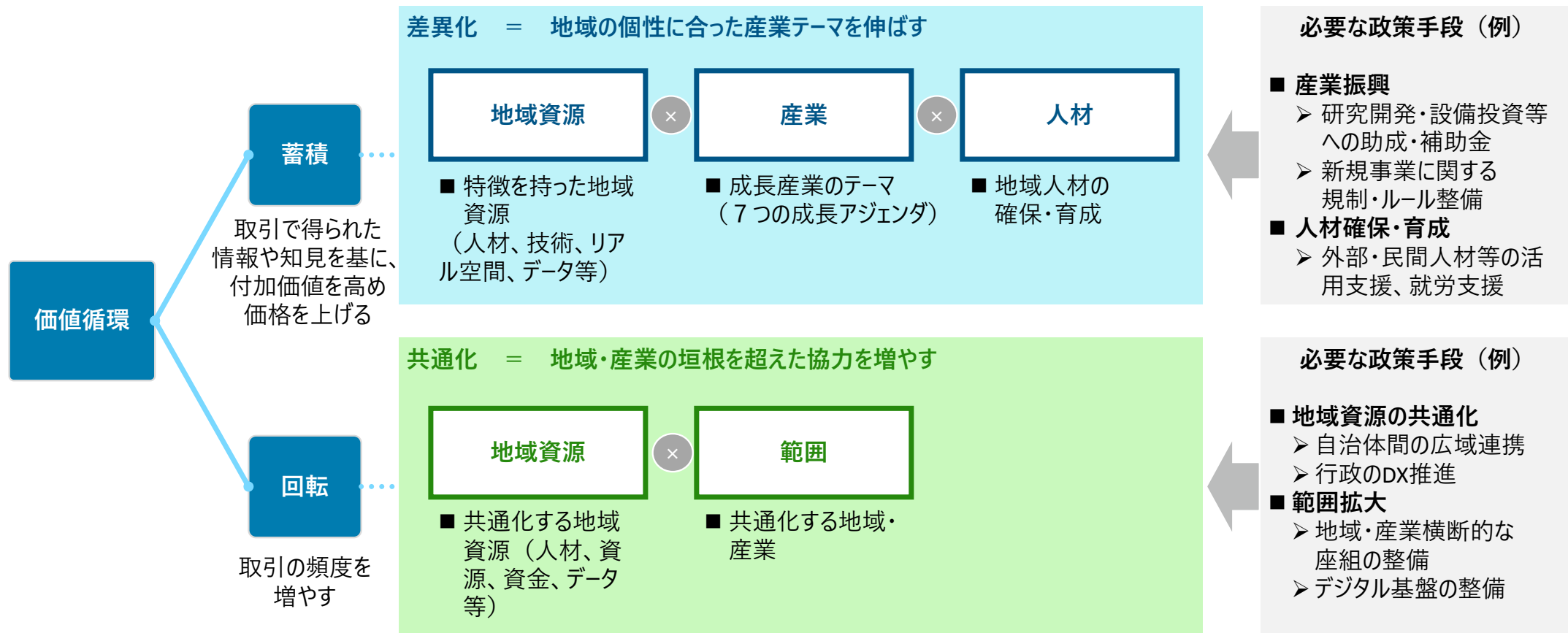
共通化

< 抽出条件 >

- ①直近で人口減に直面している（2011年-2016年）、②2期間連続で付加価値合計額が増加している（2011年-2016年、2016年-2021年）、③一人当たり付加価値の成長率が上位5団体（2016年-2021年）*23区特別区は除外

「価値循環」に基づく、人口減少下の地域では、個性に合った産業テーマを伸ばす「差異化」と、地域・産業横断的な協力を増やす「共通化」の2つの戦略発想が求められます

「価値循環」に基づく2つの戦略発想



「課題先進村」であることを活かし、先端技術を集積してソリューションのイノベーションハブとして「差異化」することで、人材育成にも繋げつつ地域の高成長を実現しています

高成長地域③：北海道 更別村（さらべつむら）（1/2）

地域概要

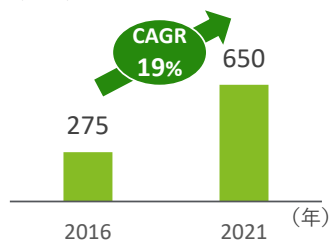
- 北海道 十勝南部に位置
- 面積180km²と広大な平原を有する大型農耕地
- 人口の約43%が農業に従事



広大な大型農耕地

一人当たり付加価値額

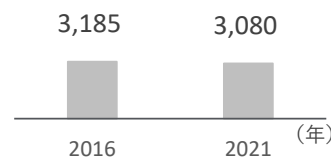
(万円)



AIトラクターの実証実験

人口

(人)



価値循環で読み解く「高成長」

大型農耕地を活用して先端技術呼び込み 課題解決を進める「イノベーションハブ」として「差異化」

■ 国の支援メニュー活用による先端技術の呼び込み

- 2018年「未来技術社会実装事業」選定、AIトラクター等を実証実験
- 2022年「デジタル田園都市国家構想」選定。先端技術を活用した住民サービスを提供（自動運転バス、健康支援サービス等）
- サテライトオフィスを整備、首都圏等から関連スタートアップ等が進出

■ 産官学連携によるスマート農業の担い手育成

- 2020年東大サテライトキャンパスが立地、スマート農業等の研究加速
- 更別村、地元農業高校、東大、民間事業者（スマートアグリスタートアップ等）で連携し、スマート農業の講座提供等により人材育成

■ 研究活動を起点に高成長

- 「学術研究、専門・技術サービス業」の一人当たり付加価値額が117%成長（2016～2021年）
- 2023年度以降の5年間で177億円の経済効果を見込む

出所：経済センサス、国勢調査、更別村各種公表情報、Social Knowledge Bank合同会社、更別村役場へのヒアリング

データ連携基盤を構築して、官民でデータ活用の仕組みを「共通化」することで、民間事業者のノウハウも活用して住民への高度なサービス提供に繋がっています

高成長地域③：北海道 更別村（さらべつむら）（2/2）

取り組み詳細

更別村が目指す住民向けサービスの全体像*1

- 一体的な住民向けサービス
日常生活、移動、買い物、病院等についてサービス提供
- データ連携
都市OSを介して、医療情報等、サービスを通じて得られたデータを連携

価値循環で読み解く「高成長」

自治体の有する産業・行政データ活用の仕組みを
官民で「共通化」することで住民向けサービスを高度化

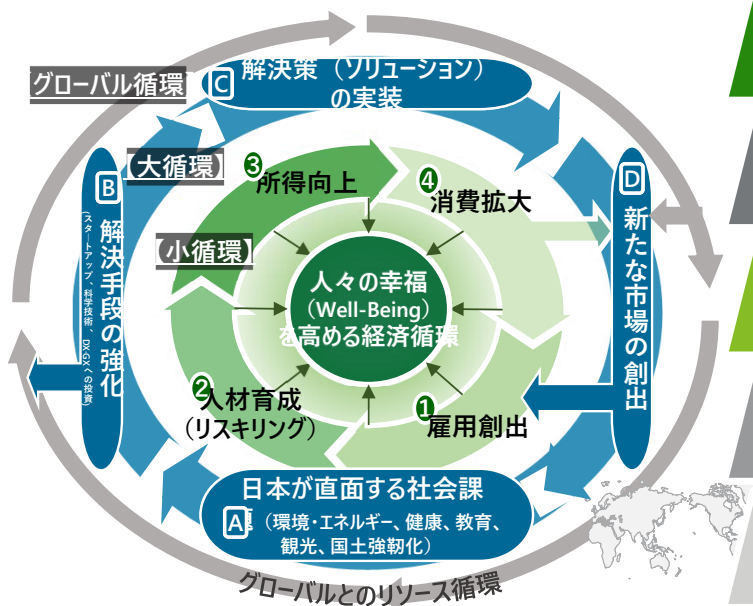
官
民
主
な
取
組
み

- 国の支援メニュー活用によるデータ活用推進
 - 2021年「データ連携促進型スマートシティ推進事業」(総務省)選定
都市OS、産業データ・行政データの連携基盤を整備（NEC協力）
- 研究機関や民間事業者との連携拡大
 - 健康診断データ等のPHRを連携し、生活習慣病のリスク評価に活用（SOMPO ホールディングス）
 - 民間事業者の独自決済サービスを活用し、健康増進活動へ地域ポイントを付与する試みを推進（みずほ銀行の「J-Coin Pay」）
 - 健康支援等の高齢住民向けサービスを一部有料化して提供（官民連携のソーシャルベンチャーを通じて提供）

出所：更別村各種公表情報、更別村役場へのヒアリング、SOMPOインスティテュート・プラス、みずほ銀行
*1：スーパーシティ型国家戦略特別区域に関する更別村の再提案書「更別村スーパーシティ構想」より抜粋。ただし、結果は非選定。

循環型成長を阻害する「壁」を越える勝ち筋を追求することによって、成長力が高まります

7つの成長アジェンダ



 モビリティー	「自動車大国」から「モビリティー大国」へ
 ヘルスケア	健康長寿ソリューションの全世界展開
 エネルギー	「多層的エネルギーミックス」の構築で世界をリード
 サーキュラーエコノミー	「少資源国」から「再生資源大国」へ
 観光	日本全国テーマパーク化
 メディア・エンターテインメント	コスモポリタン・エンターテインメントの追求
 半導体	オープンなシリコン城下町の創造

【モビリティー】ビジョン実現には「モノ偏重」「よそもの排除」「指揮者不在」という3つの壁がありますが、それを乗り越えるための勝ち筋があります

3つの壁と勝ち筋



【ヘルスケア】ビジョン実現には「医療偏重」「予防・医療・介護の断絶」「外需開拓」という3つの壁がありますが、それを乗り越えるための勝ち筋があります

3つの壁と勝ち筋



【エネルギー】ビジョン実現には「資源の海外依存」「進まない先行投資」「縦割り構造」という3つの壁がありますが、それを乗り越えるための勝ち筋があります

3つの壁と勝ち筋



【サーキュラーエコノミー】ビジョン実現には「縦割り」「競争心理」「新品崇拜」という3つの壁がありますが、それを乗り越えるための勝ち筋があります

3つの壁と勝ち筋



【観光】ビジョン実現には「ガラパゴス化」「共創不足」「同族経営」という3つの壁がありますが、それを乗り越えるための勝ち筋があります

3つの壁と勝ち筋



【メディア・エンタメ】ビジョン実現には「国内中心主義」「天才依存」「資金調達力・リスクテイク不足」の3つの壁が立ちはだかっていますが、それを乗り越えるための勝ち筋があります

3つの壁と勝ち筋



【半導体】ビジョン実現には「技術・連携不足」「人材不足」「需要と供給の未連携」という3つの壁がありますが、それを乗り越えるための勝ち筋があります

3つの壁と勝ち筋

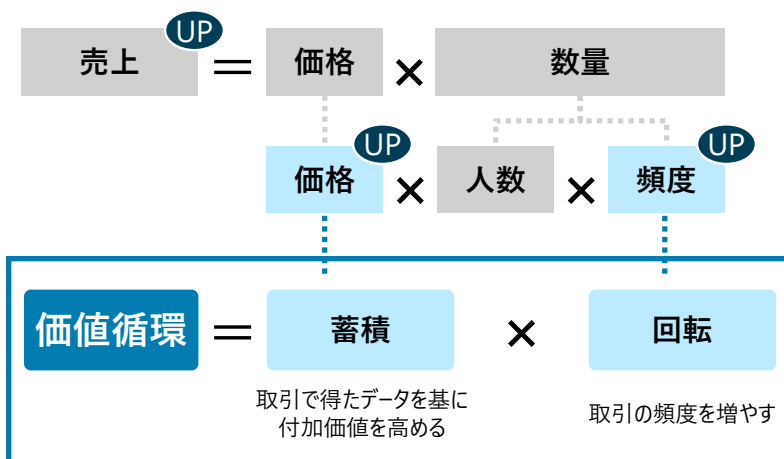


これからの企業の成長戦略には、“回転”と“蓄積”によって、「一人当たりの付加価値を高める」ための価値循環が重要です。

「価値循環」による新たな企業の成長戦略

「価値循環」

価格と頻度によって付加価値を高める



価値循環による一人当たりの付加価値の向上

全てのリソースを循環させる



- ヒト・モノ・カネ・データの全てを循環させて、新たな価値を生み出す
- 循環による継続性を保つことで、顧客の生涯価値（LTV）を高める
- 顧客一人当たりの付加価値を高めることが持続的成長に繋がる

「良いモノを、安い価格で、たくさん売る」時代から、
「良いモノを、適切な価格で、継続的に売る」時代へ