

『人口減少を乗り越える新成長戦略』
～価値循環が日本を動かす

松江 英夫

プロフィール



松江 英夫 Hideo Matsue

デロイトトーマツグループ 執行役
デロイトトーマツ インスティテュート (DTI) 代表
Chief Executive Thought Leader

中央大学ビジネススクール 大学院戦略研究科 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 (就任予定)
国際戦略経営研究学会 常任理事
フジテレビ「Live News α」コメンテーター (金曜日)

主な著書

『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)
『「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)

など多数

「脱・自前」の日本成長戦略



「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。

新潮社刊

『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』



出版概要

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

内容

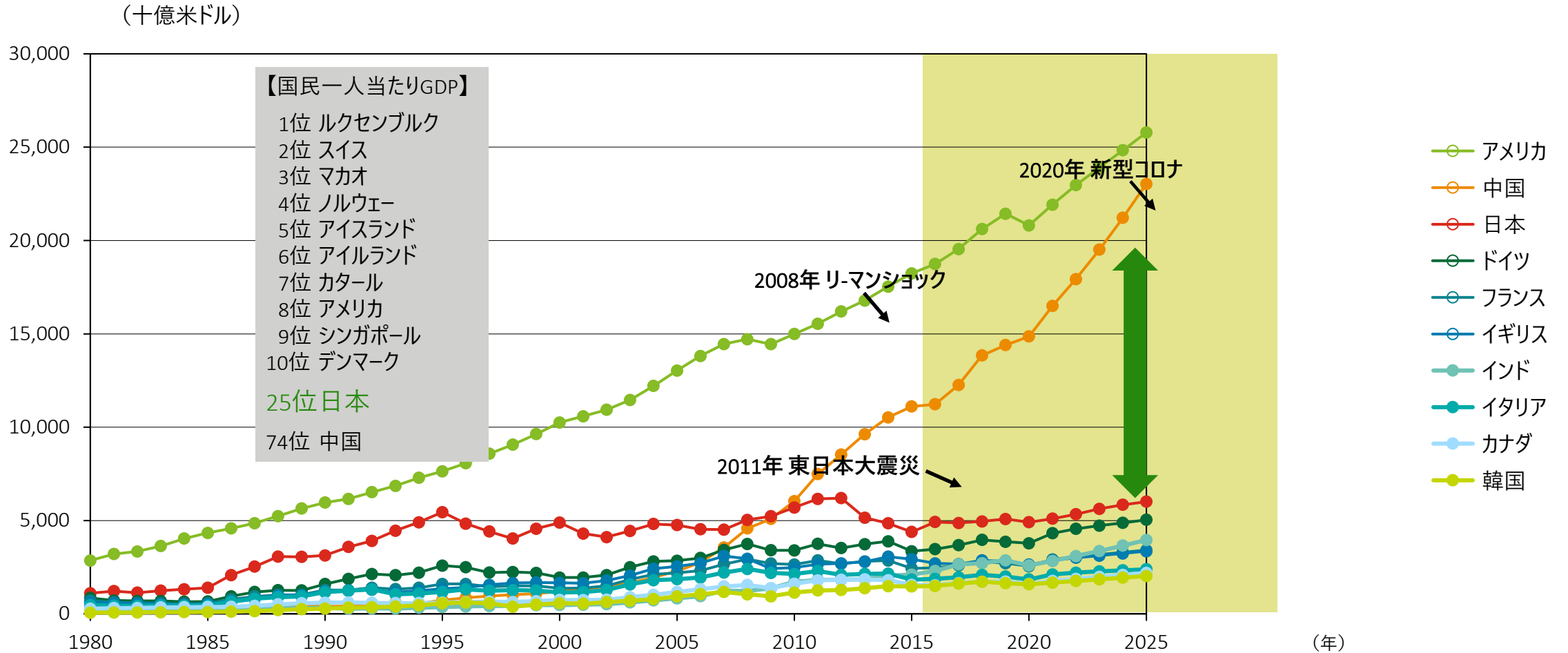
- 「失われた30年」をへて人口減少に直面し、日本は「これ以上成長できない」という停滞感に覆われている。
- 本書では発想を転換し、日本が人口減少を乗り越えるための新成長戦略を「価値循環」という考え方を軸に提唱する。
- 「価値循環」とは、ヒト・モノ・データ・カネという「4つのリソース」の循環と、人口減少下でも増加する「4つの機会」とを掛け合わせ、新たな需要創出の機会を切りひらく考え方だ。
- さらに、「価値循環」の考え方を、環境・エネルギー、モノづくり、ヘルスケア、観光、地域創生という5つの領域に当てはめ、日本の課題と強みが交差する10のテーマに関し具体的需要創出シナリオを提示する。
- 今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

“失われた30年”の真因と 「日本を動かす」アプローチ

日本は名目GDPにおいては2010年以降アメリカ・中国との差が拡大している。国民一人当たりGDPにおいても世界25位と低迷しています。（失われた30年）

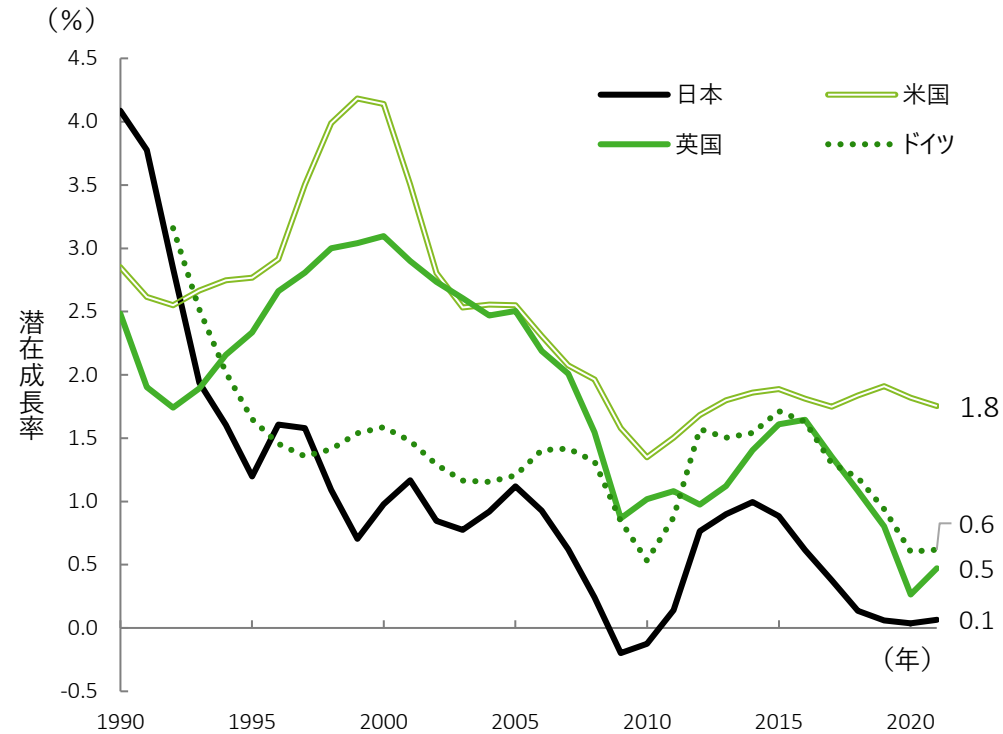
主要国名目GDP（米ドルベース、上位10か国、IMF予想含む）



出所：International Monetary Fund, World Economic Outlook Database, October 2020

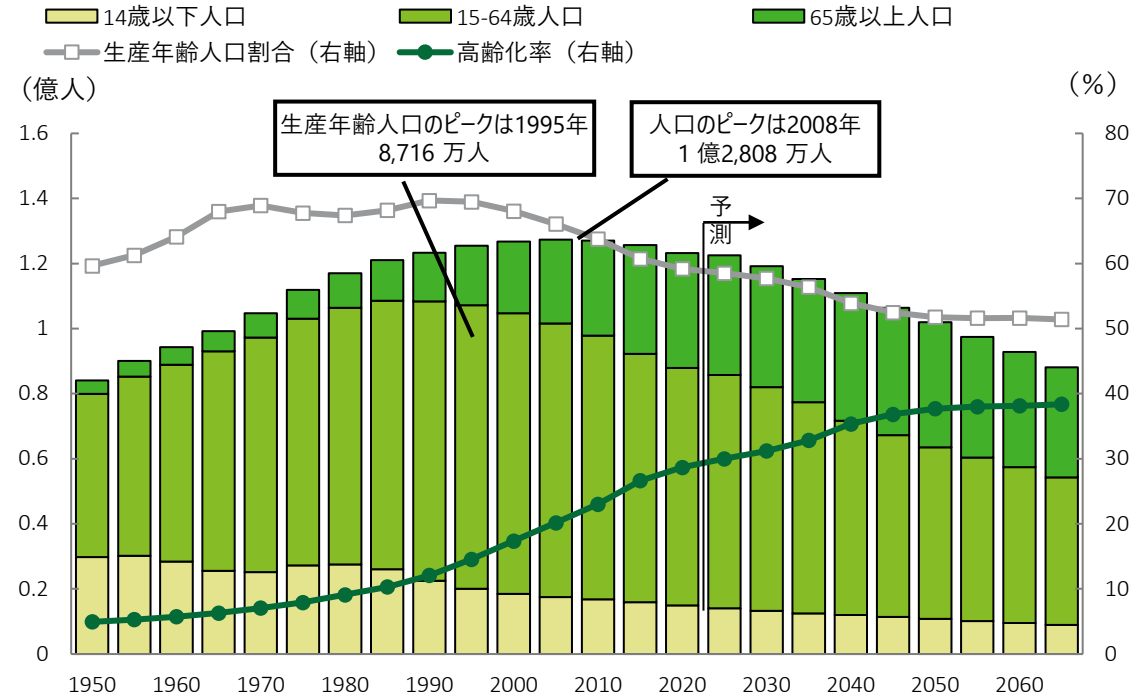
「失われた30年」の間、日本の潜在成長率は低迷、人口のピークアウトもあり長期停滞の様相でした

各国の潜在成長率の推移



データソース：米議会予算局、欧州委員会、日本銀行

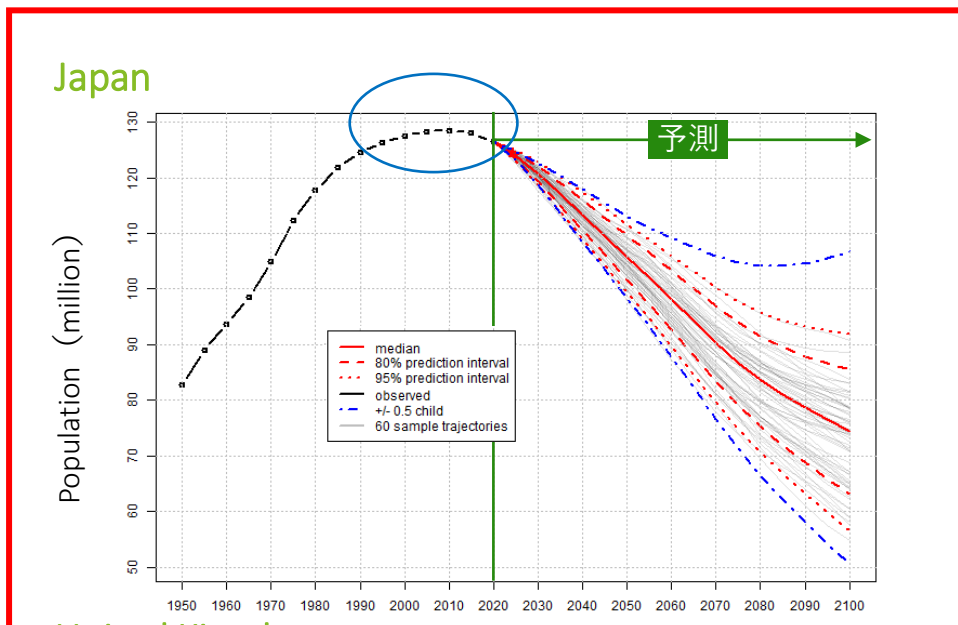
日本の人口構成の推移



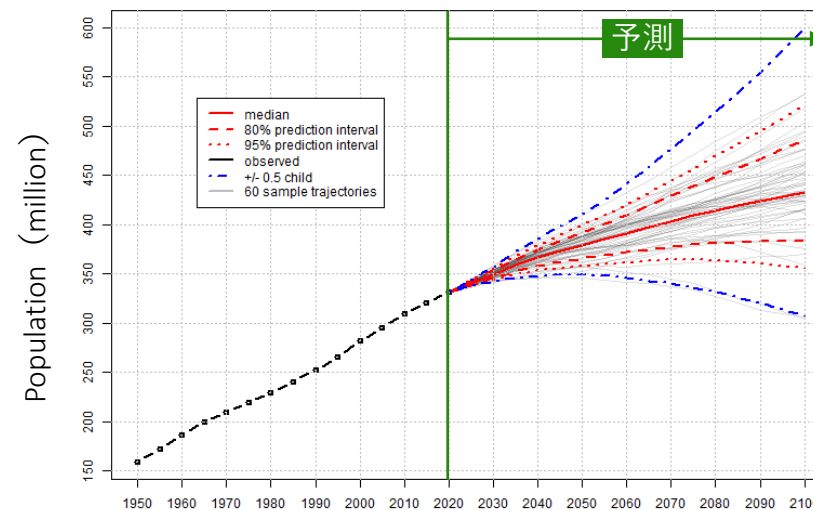
データソース：総務省、国立社会保障・人口問題研究所

注：生産年齢人口割合は15～64歳の人口を総人口から年齢不詳の人口を差し引いた値で割ったもの。
高齢化率は65歳以上の人口を総人口から年齢不詳の人口を差し引いた値で割ったもの

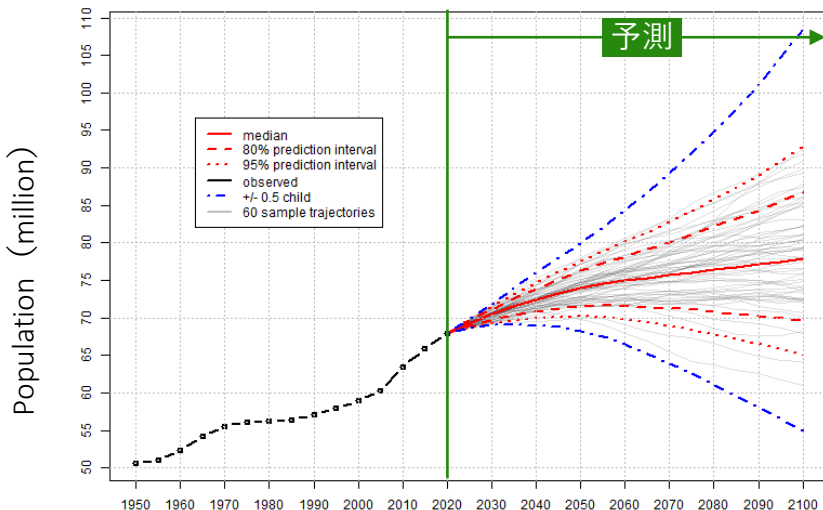
人口動態については、2000年代に入り日本は他の主要国に比して早くも人口減少下に入り、この先もその傾向は加速します



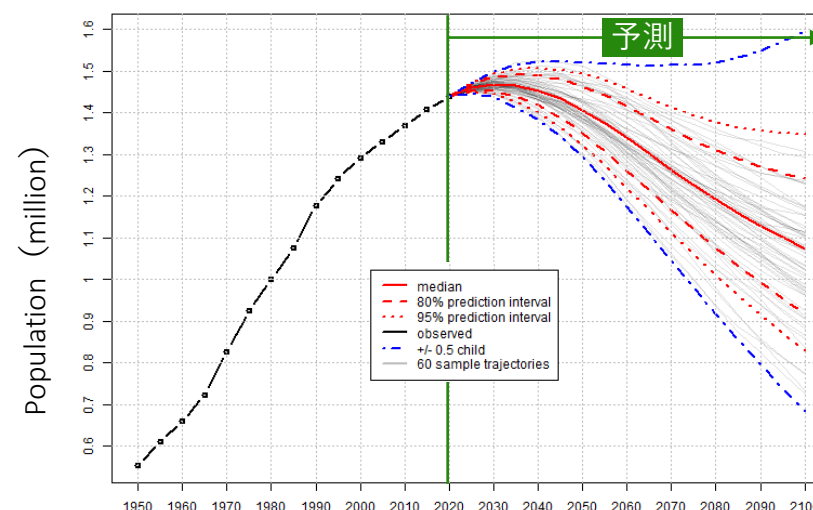
United States of America



United Kingdom



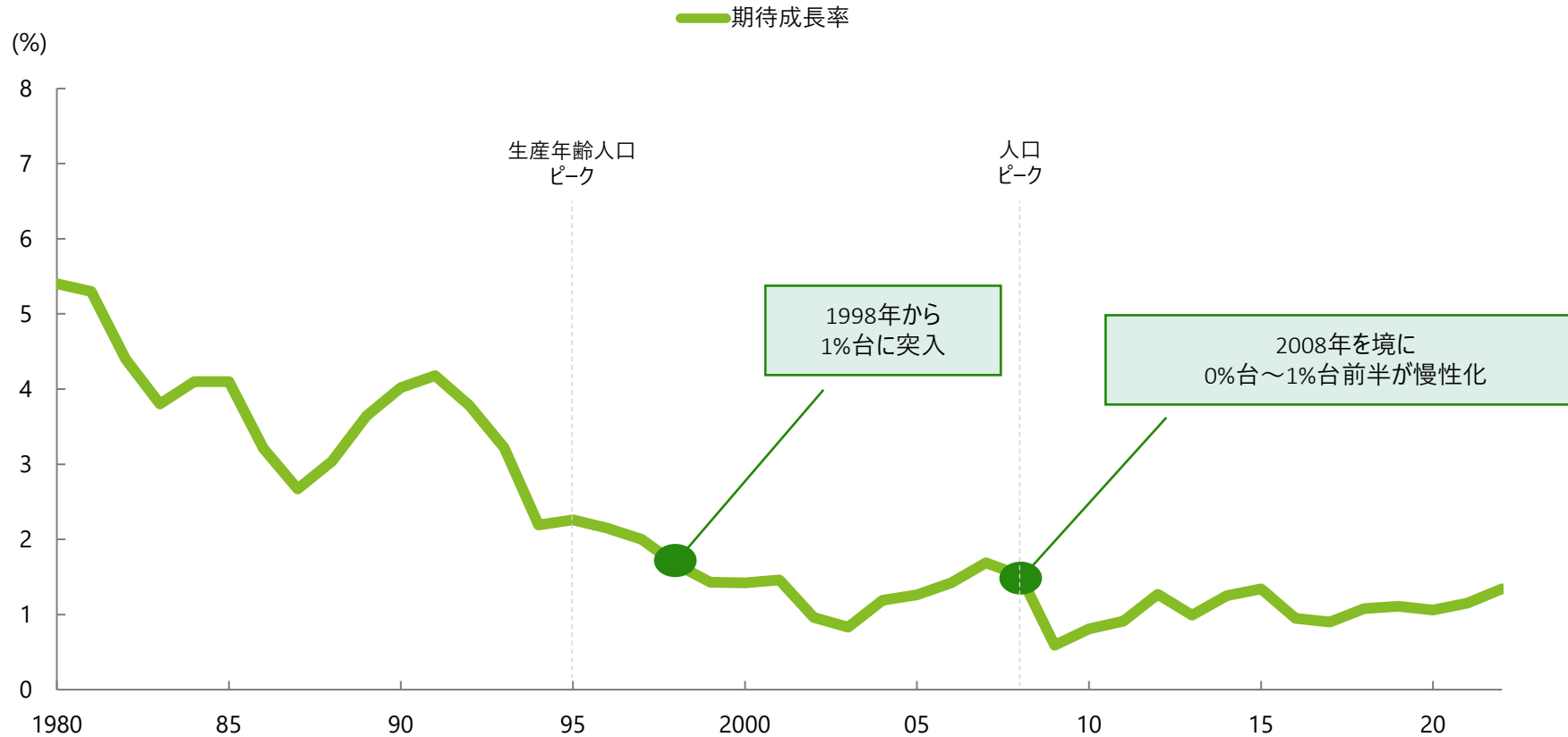
China



出所：UN “World Population Prospects 2019” <https://population.un.org/wpp/Graphs/Probabilistic/POP/TOT/276>

人口減少が将来も続くという予測により、企業や個人は将来不安を抱え、“期待が低下”したことで、国内への投資や消費を抑え込んでいます。「失われた30年」の真因の一つは「期待成長率の低下」にあります。

日本の期待成長率の推移

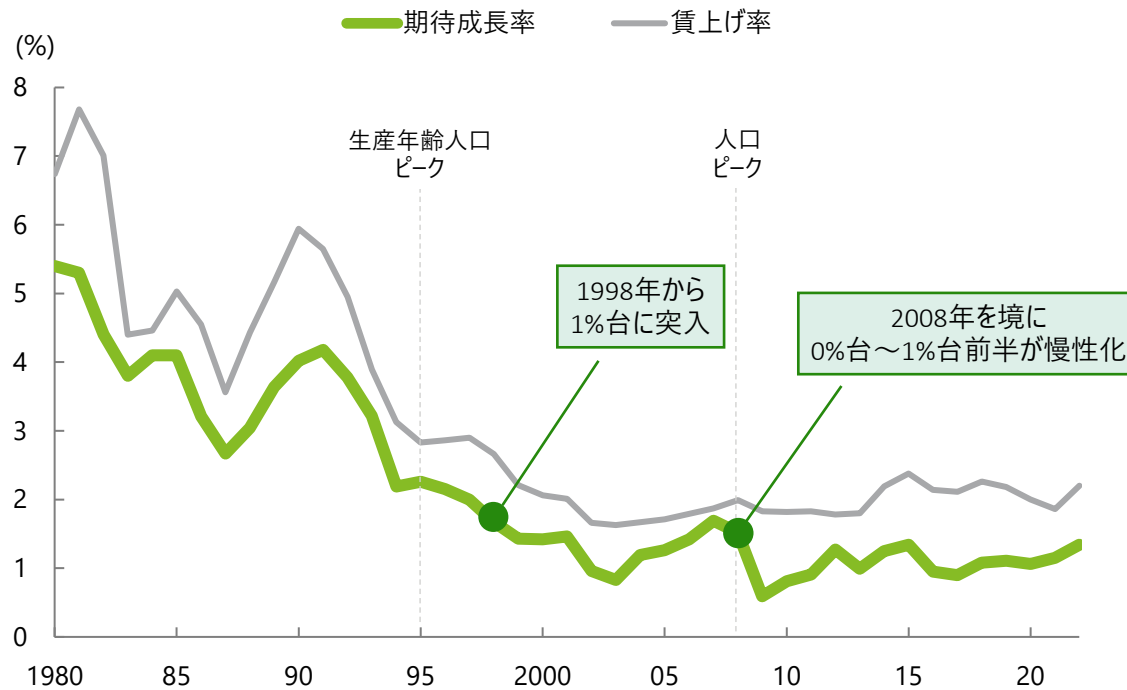


データソース：内閣府、厚生労働省

注：期待成長率は今後5年間の業界需要の实质成長率見通し（上場企業に帯するアンケート調査）

人口減少が将来も続くという予測により、企業は国内市場への“期待が低下”したことで海外投資は増加し、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います

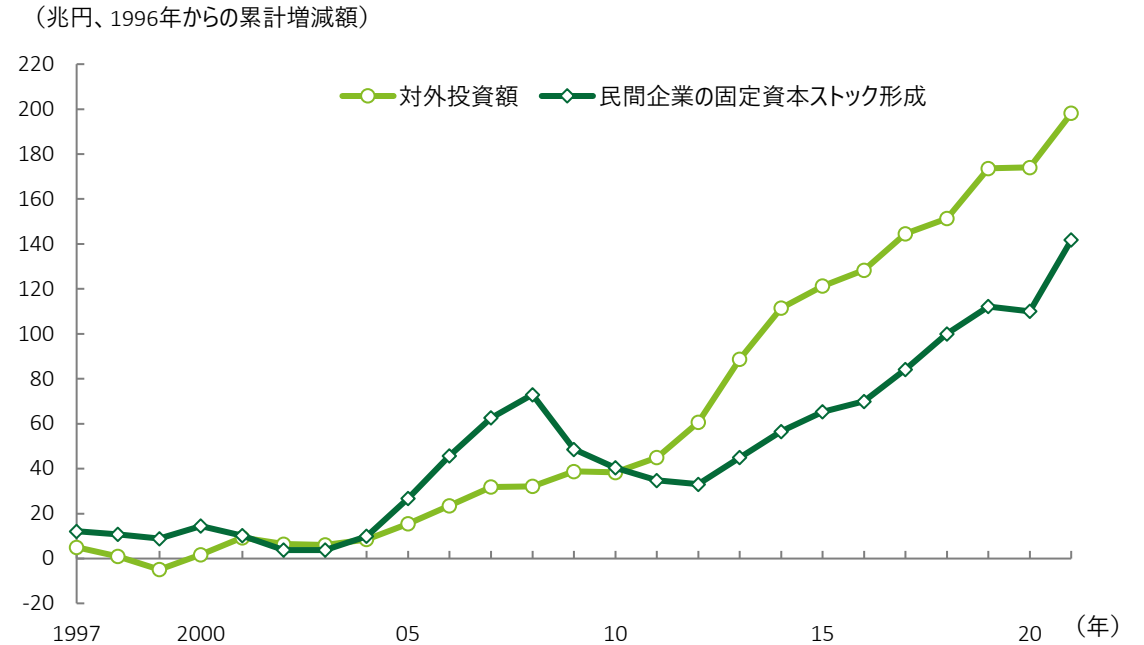
日本の期待成長率と賃上げ率の推移



データソース：内閣府、厚生労働省

注：期待成長率は今後5年間の業界需要の实质成長率見通し（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

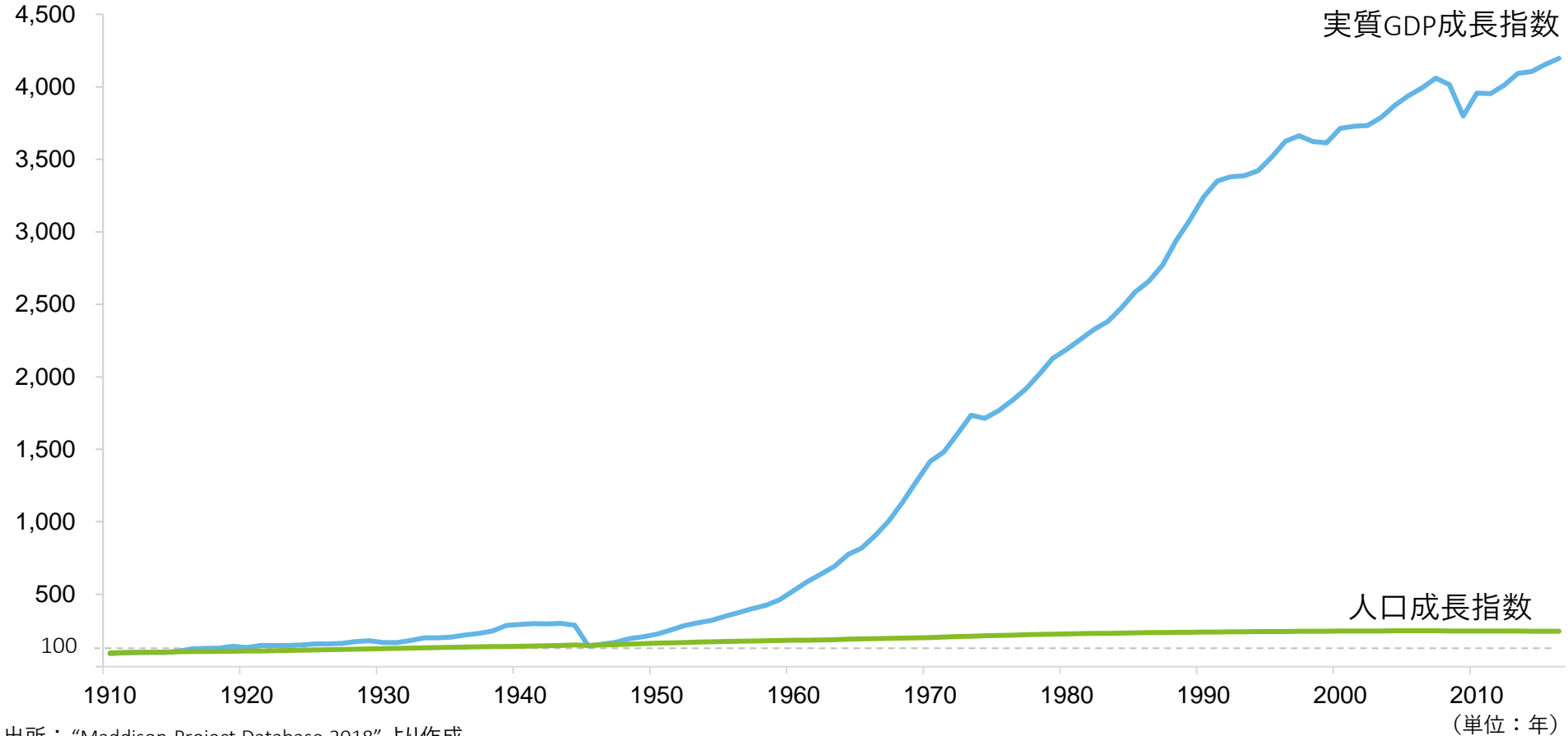


データソース：財務省、内閣府

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

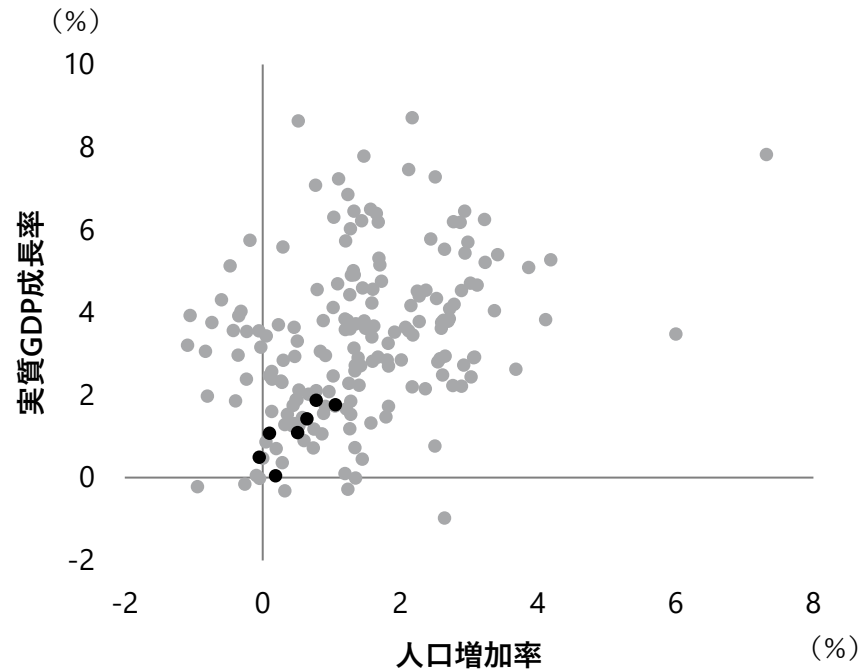
過去の歴史を見ると、日本経済は必ずしも人口に左右されるわけではなく、今後、人口減少下でもイノベーションによる成長を継続することは可能です

日本のGDP・人口成長指数の推移（1913年～2016年）

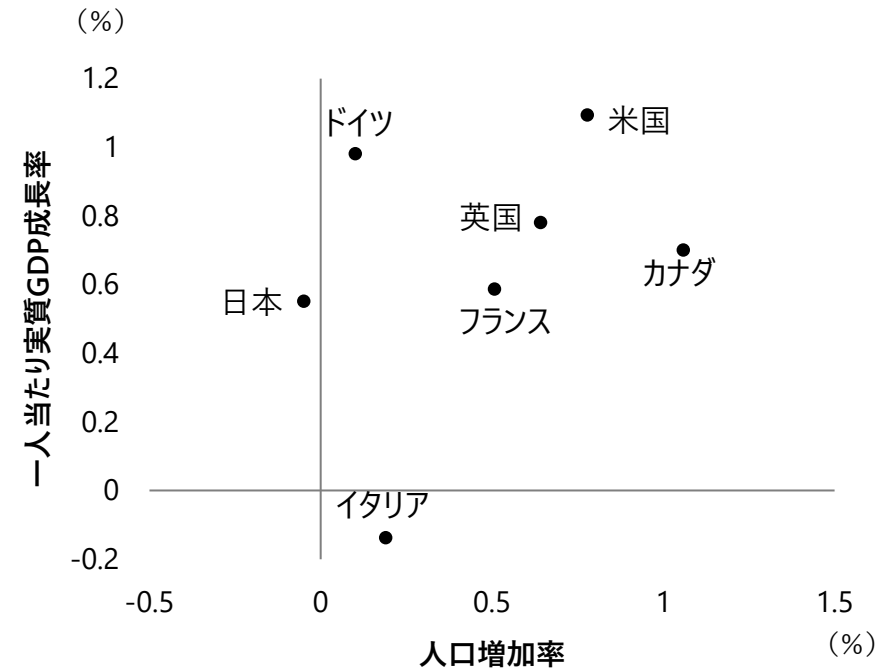


経済成長は人口以外にも数多くの要因が介在しますー人口減少下でも新たな需要を生み出すことで成長は可能です

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

一方で、人口減少下にある日本において、生産性向上に欠かせないデジタル化において他の主要国に大きく遅れをとっています

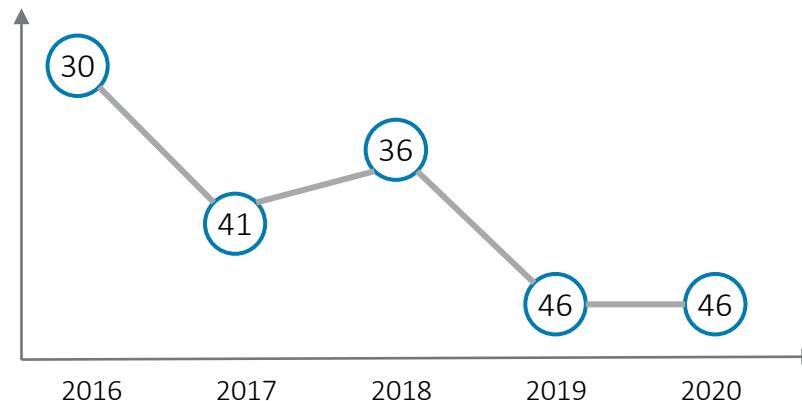
世界デジタル競争力ランキングTOP10（2020年）

Overall Rank		Knowledge	Technology	Future Readiness
1	USA 	1	7	2
2	Singapore 	2	1	12
3	Denmark 	6	9	1
4	Sweden 	4	6	7
5	Hong Kong SAR 	7	2	10
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
27	Japan 	22	26	26

出所：IMD「World Digital Competitiveness Ranking 2020」よりデロイト トーマツにて作成
 *1： 「Talent」は「Knowledge」のサブ因子の一つ

日本のランキング状況（総合ランク27位）

Talent*1のランキング推移



指標別ランク

Digital/Technological skills (デジタル/テクノロジースキル)	62位
Total public expenditure on education (教育に対する公的支出)	55位
Use of big data and analytics (ビッグデータ分析・利活用)	63位

デジタル化の必要性が叫ばれてきたものの、本質的な変革が実現していない理由は技術の問題ではなく、過去の成功に縛られた日本の社会システム、組織運営の問題にあります

これまでのデジタル化の取り組みと阻害要因

これまでのデジタル化の取り組み

- 2001年：e-Japan戦略
- 2006年：IT新改革戦略
- 2013年：世界最先端IT国家創造宣言
- 2016年：官民データ活用推進基本計画



直面している現実

- ⚠ Technology/Digital Skill 63か国中62位
- ⚠ 95%の企業、DX未実施・一部部門のみ実施
- ⚠ 89%の従業員、デジタル教育機会無い・不明
- ⚠ IT予算の8割がレガシーシステム向け

内向きな「タコつぼ」型社会

クローズドな 自前主義

- セクショナリズム、既存の利害関係（しがらみ）が強い
- グローバルに対峙する視点が弱く総じて内向き

変革の スピードが遅い

- 急激な変化に慎重で、大胆な変革に保守的なマインド

既存ルールの 偏重

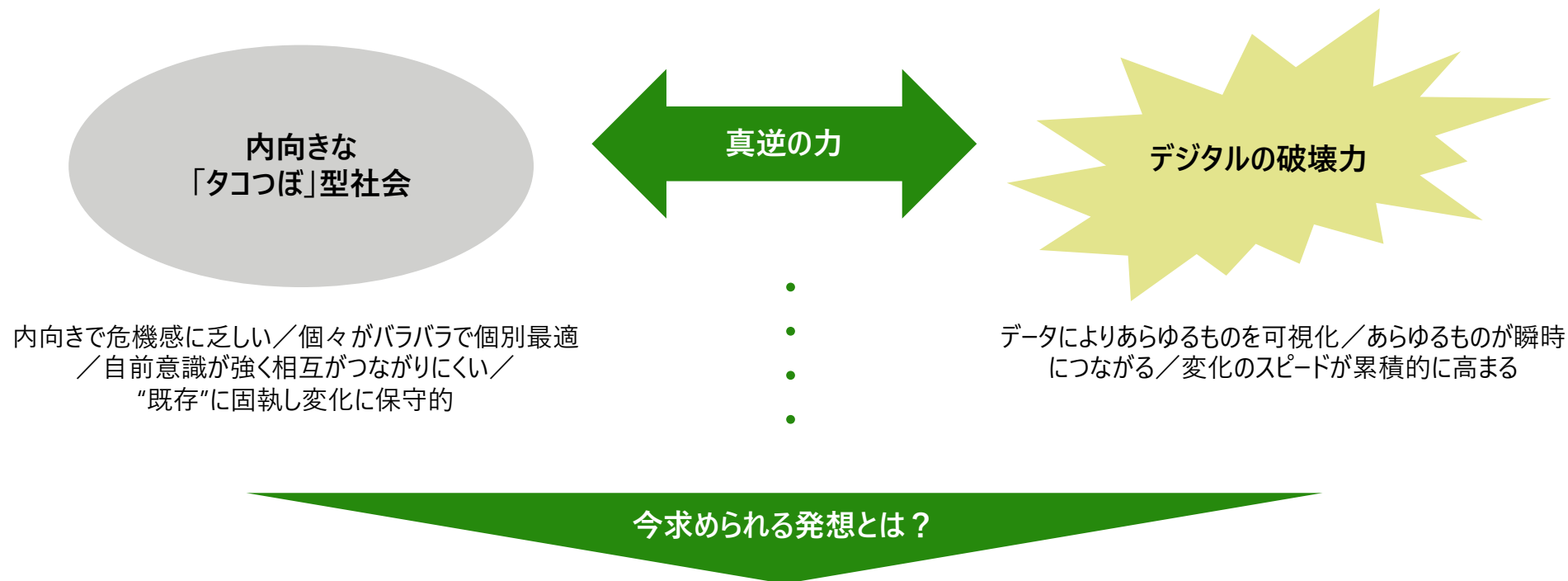
- 既存のルールを順守を過度に重視
- 新たなルールを作る意識が希薄

不明確な オーナーシップ

- 社会全体を牽引するオーナーシップ／リーダーシップが不在
- ミクロ的な視野を抜け出せず、全体を描く力がない

内向きな「タコつぼ」型社会という現実を踏まえつつ、その真逆の“破壊力”を有するデジタルと いかに向き合い、新たな価値を生む変革につなげられるか、が問われています

本質的な課題：「対立構図」の超克



デジタルの破壊力を活用しつつ、それを“創造的破壊”に転換できるか

- 専門分化を繋げて統合的な価値に重きを置く
- 良きものを峻別し、互いに繋げて新たなものを作り出す
- 古いもの、既存のいらぬものは、おのずと新たなものに替わっていく

「失われた30年」の真因は、人口減少下において“需要創出”への構造転換の遅れにあります。構造変革を妨げる背景には、タコツボ化した社会における自前主義の存在が考えられます。

「失われた30年」の背景

- 失われた30年の背後にある3つの構造変化
 - ①：グローバル化
 - ②：デジタル化（ICT）
 - ③：人口減少（日本固有の課題）
- 人口減少の意味するもの
 - 国内市場における“需給構造の変化”
 - … 過剰供給に伴うデフレ基調、新規需要の不足
 - 先行きに対する成長の悲観論（投資減退）

長期停滞の理由

- 「過去からの供給過剰と将来の需要不足」の構造ギャップ
 - … サプライサイドから“ダイヤモンドサイド”への構造転換の遅れ
 - 右肩上がりの拡大期
 - … 部分最適の“総和”による成長“が可能な時代
 - 供給者論理による成功体験の呪縛
 - … 技術力とモノづくりの強さに依拠した供給側目線
 - 需要創出力の不足
 - “技術で勝つもビジネスで負ける”構図の繰り返し
 - … 本来“イノベーション”は需要サイドから起こるべきもの

⇒ 既存の構造を超えた「新たな需要創出」

日本の成長戦略は何が問題なのか

- “有限の資源を活かし付加価値を高める” 経営的発想が不足
 - … 資源配分が一律かつ小口分散になりがち
- 中長期的な成長シナリオの欠落
 - … 10年単位での長期的な時間軸、
 - … 市場（需要）側のゴール設定、成長シナリオを描く必要性
- 選択と集中が明確にできない
 - … 重点領域に資源（技術や人材）を集中投下する戦略
- 構造改革が進まない（ダイナミズムが起こらない）
⇒ 「タコツボ化」した社会と根源にある“自前主義”が阻害要因

「短期かつ部分最適」の積み上げをいかに脱するか

- 日本としてのビジョンや全体コンセプトが必要
 - … 社会課題解決を先進性に変えるビジョン
- 長期目線かつ全体最適に立ったアーキテクチャーをいかに描くか
 - … 演繹思考、バックキャスト、横断的（横ぐし）
- 需要側のニーズに応え生涯価値（LTV）を高めうる構造転換
- 官・民の連携によるガバナンス… 「新たなる公」

⇒ “脱・自前”による新たな成長

「脱・自前」とは“本業”を再定義し、他と繋がることで、成長への新たな可能性を拓く考え方です。

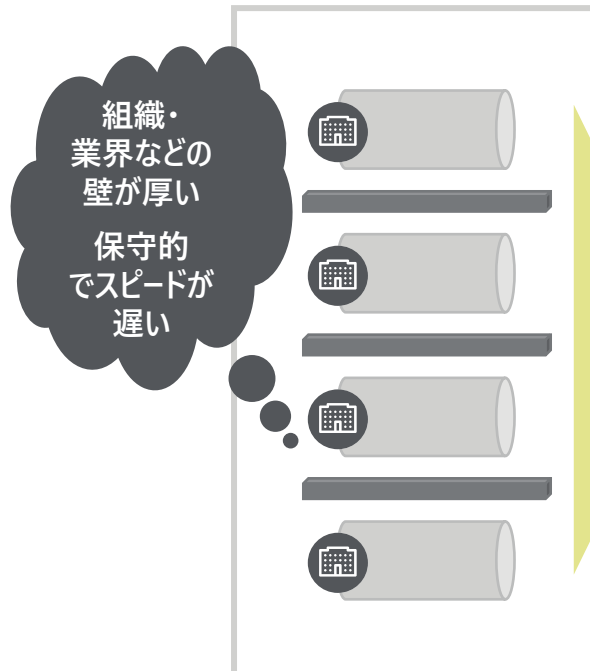
内向きで部分最適な「タコツボ社会」の
根源にある“自前主義”が求められる変化を妨げる



脱・自前=“本業の再定義”

変革を阻む自前主義の弊害

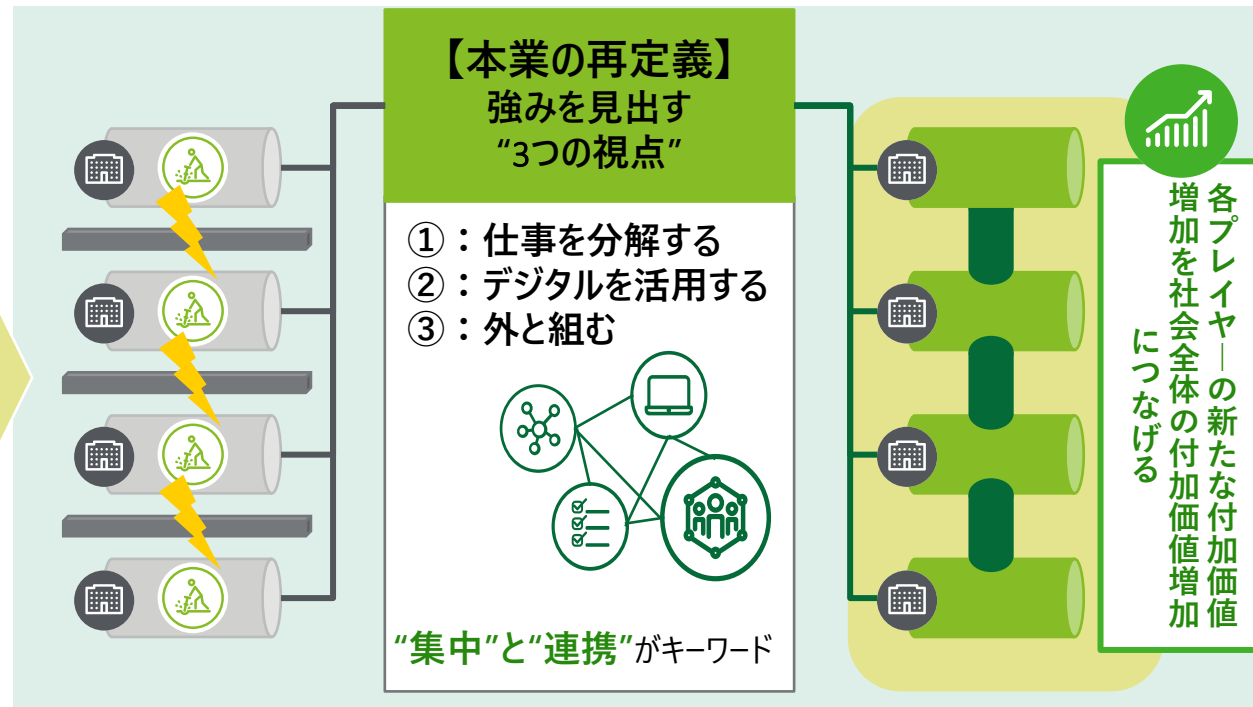
- 組織・業界などの壁が厚く、既存組織や慣習を変えるためのエネルギーが膨大
- 自ら変化を起こす動機が弱く、保守的でスピードが遅い



自前主義脱却の道筋

「本業の再定義」による「脱・自前」

- 既存の活かすべき強みや良さを、横断的に繋ぎ合わせ、新たな価値創出する流れを強化し加速させる



“脱・自前”により「①産業創出」と「②人材育成」の両輪を機能させることで成長を加速させます。

脱・自前による成長戦略

■「産業創出（イノベーション・事業の脱・自前）」×「人材育成（教育・雇用の脱・自前）」

脱・自前によるイノベーションの加速

脱・自前による「新結合」が産業創出・成長を牽引するイノベーション力を高める

教育の脱・自前

旧来の「教える側」「教えられる側」の固定観念を超え、各プレイヤーが強みを活かした学びの場を醸成することで人財力の可能性を広げる



事業の脱・自前

事業や組織の既存事業を強化し、産業競争力につなげる

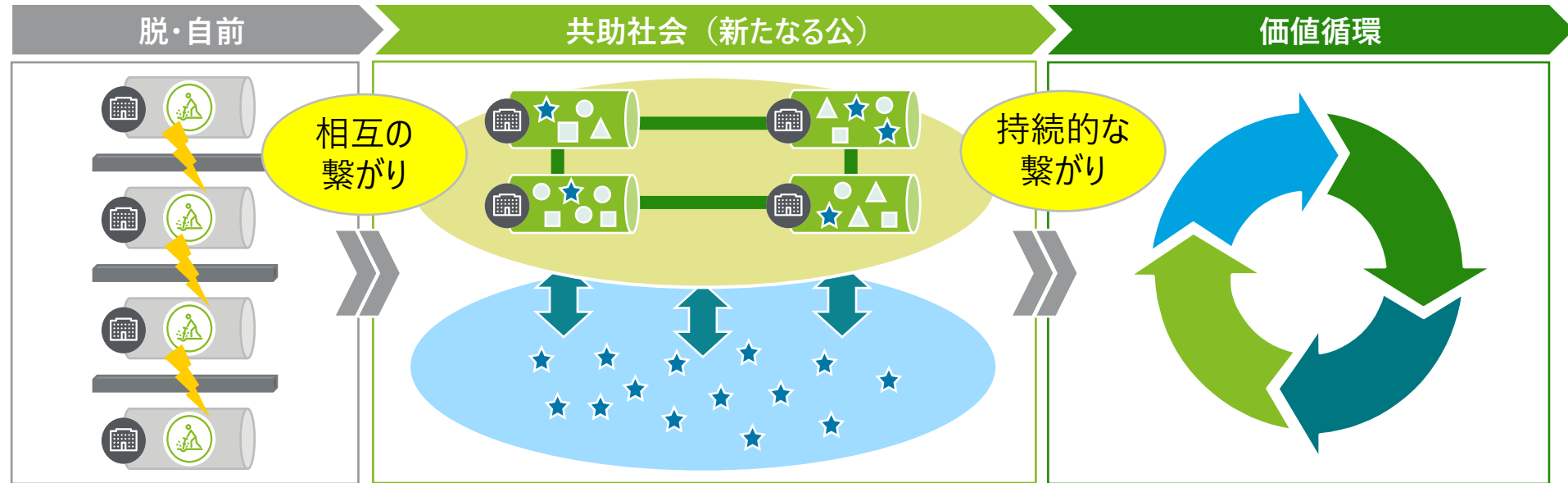
雇用の脱・自前

企業による雇用の柔軟化、「社会としての終身雇用」のしくみ構築が人材力を高める

人口減少下において「産業創出」と「人材育成」の両輪を動かす成長戦略が重要
「産業」と「人財」のベストミックスが成長の基本軸

人口減少社会の日本においては、“脱・自前”⇒「共助社会（新たなる公）」⇒“価値循環”によるシナリオが成長に繋がります。

“脱・自前”から“価値循環”へ



日本における“循環”の3つの意味、合理性

① 既存の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 新たな需要（マーケット）の開拓

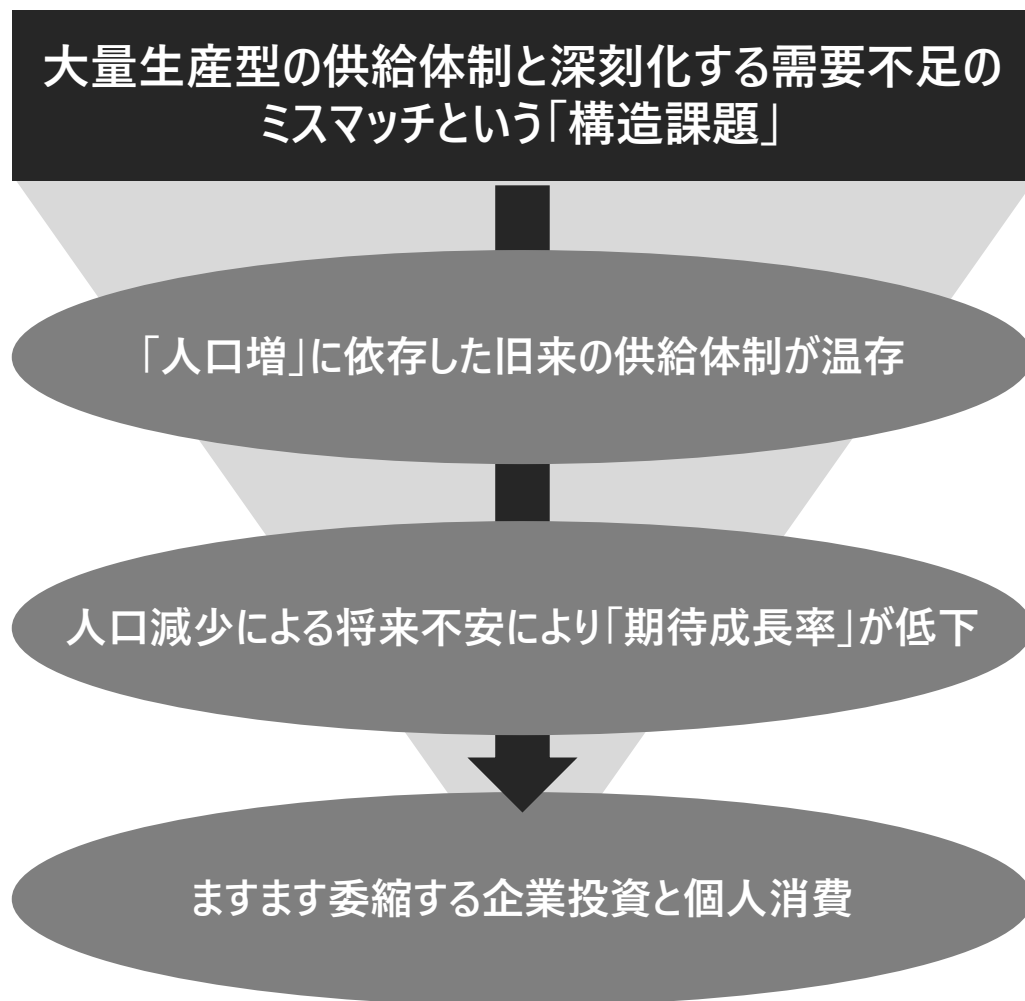
需要起点でのニーズを深く捉え、産業横断のつながり、連携度を高めるソリューションで需要創出する

③ 予見可能性・持続可能性が高まり 将来に向けた投資を生む

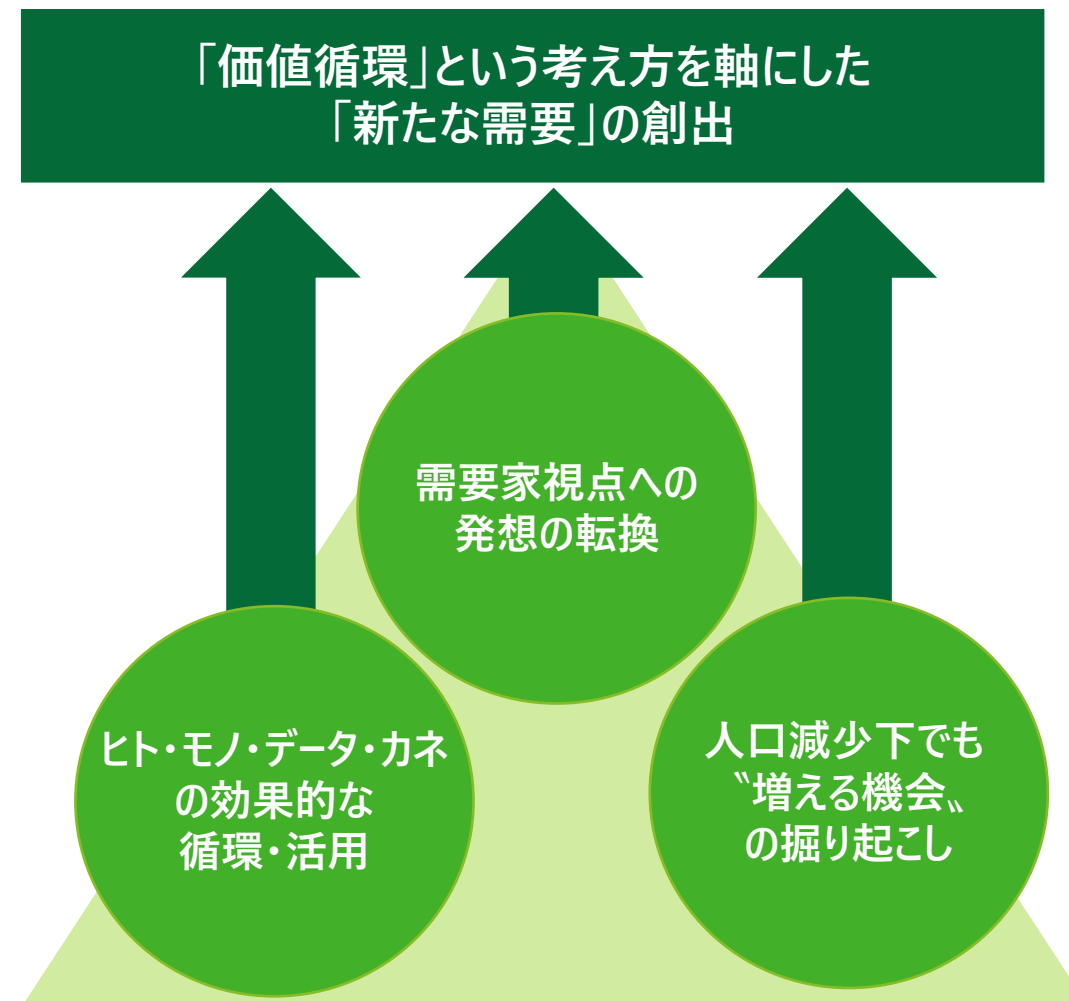
持続可能性の高まりが予見可能性を高めることにより、経済停滞の要因である将来不安を軽減し将来への投資拡大を生む

日本の成長に向けては「過去からの供給過剰と将来の需要不足」という構造課題を克服し、「新たな需要」を創出するシナリオが求められます。

失われた30年（長期停滞）の真因



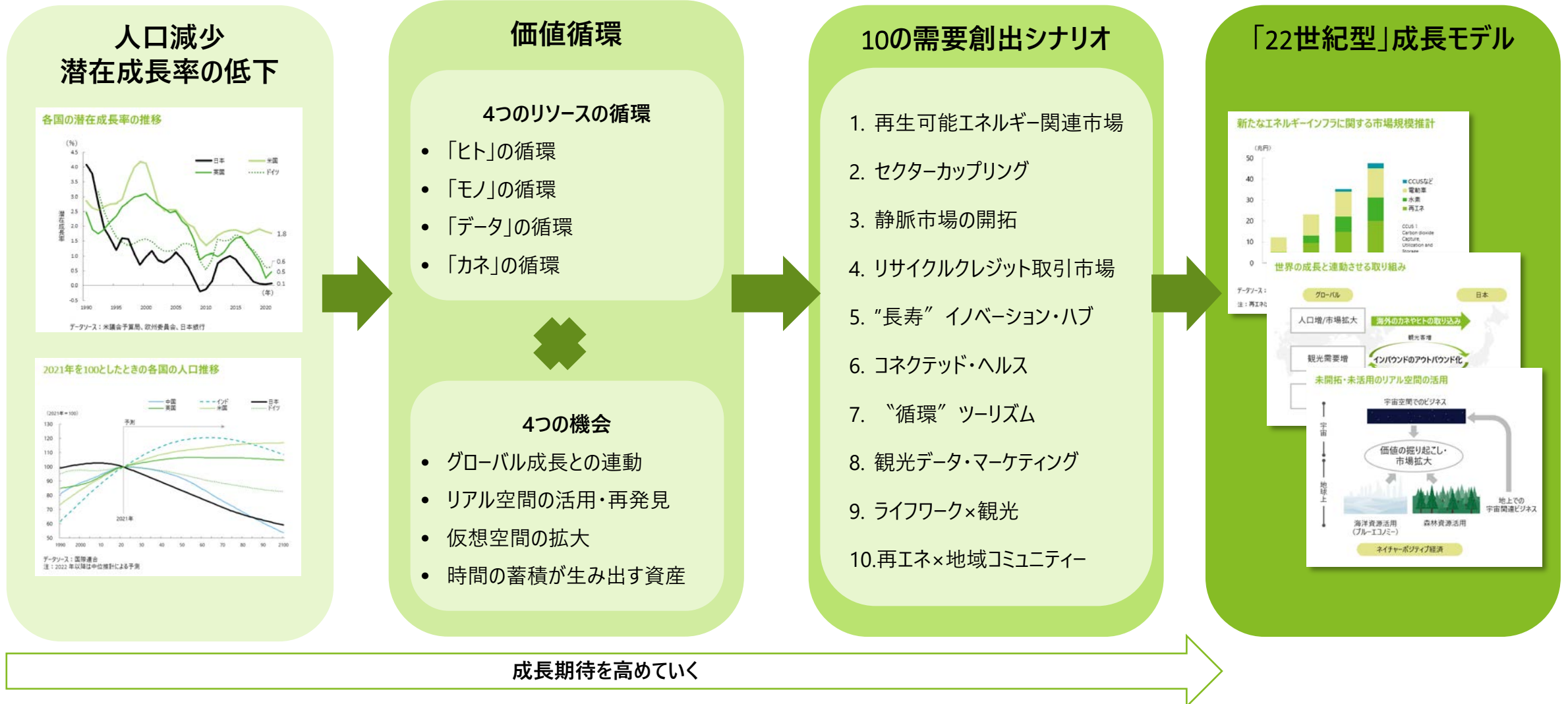
日本を動かす手立て＝需要創出と価値循環



価値循環による新成長戦略

価値循環と10の需要創出シナリオにより、人口減少を克服して成長率を高める 22世紀型成長モデルを提唱します

「価値循環」による成長拡大のストーリー



発想を転換し需要家の視点に立って「新たな需要」を掘り起こし、あらゆるリソースを効果的に循環・活用することで、人口減少下でも持続的な成長を実現することが可能になります

人口増に依存しない「新たな需要」の創出

既存の需要

- 人口増に依存した成長が前提
- 供給者の視点（サプライチェーン重視）
- 良いモノをより安く大量に
- 「自前」重視の縦割り構造（業界・地域など）

「新たな需要」

- 人口増に依存しない需要の開拓
- 需要家の視点（デマンドチェーン重視）
- 「個客」の多様なニーズ・課題に対応
- 共助を通じた社会課題解決の視点
- 官民連携、異業種連携などを通じて、供給者が「垣根」を越えて価値を共創

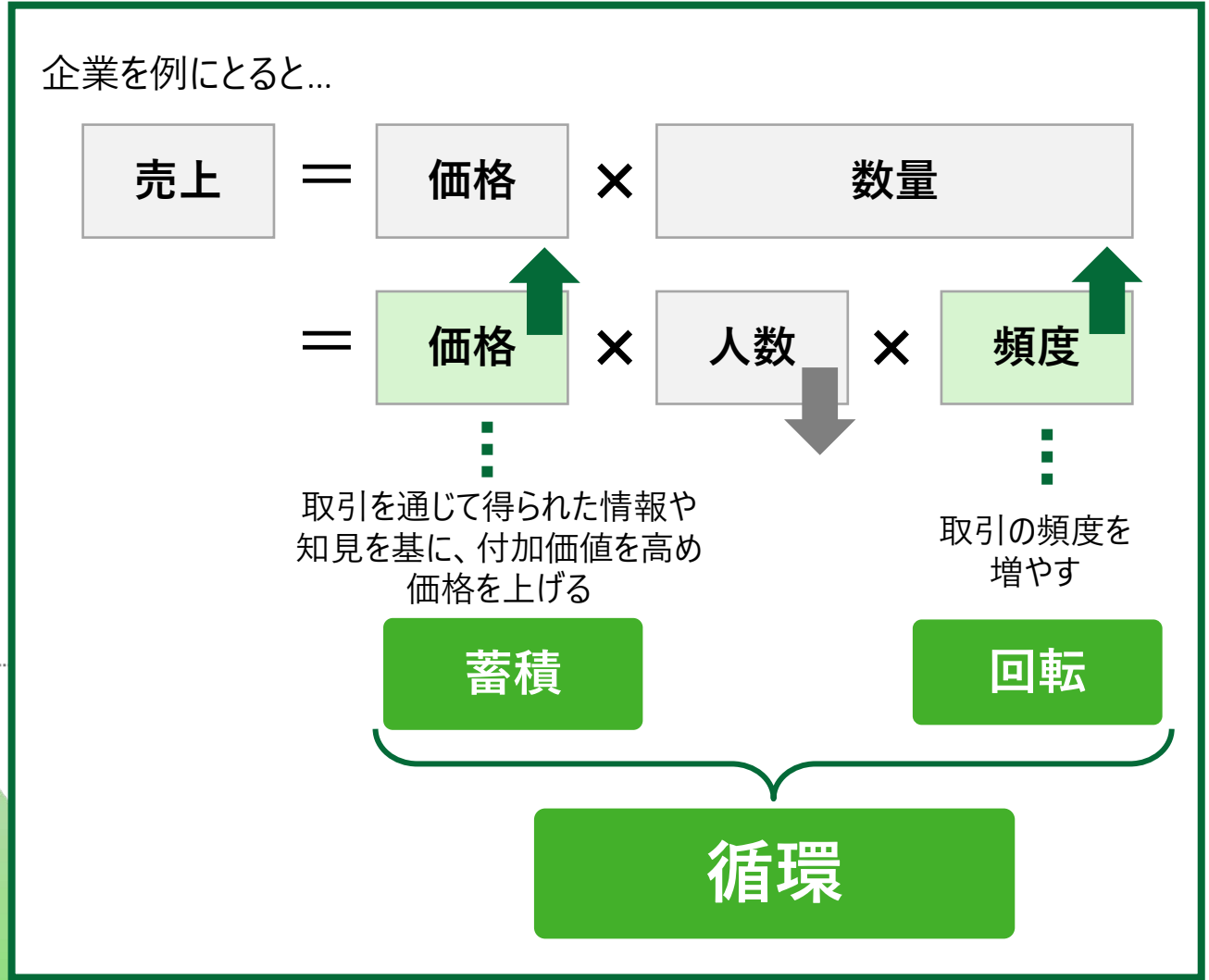


現状維持が精一杯

潜在成長余地大

「循環」は、取引頻度を増やす「回転」と、価値を高める「蓄積」からなります。回転と蓄積を増やすことで人口増に依存せずに成長してゆくことができます

循環 = 「回転」 + 「蓄積」



既存の需要

- 人口増に依存した成長が前提
- 供給者の視点（サプライチェーン重視）
- 良いモノをより安く大量に
- 「自前」重視の縦割り構造（業界・地域など）

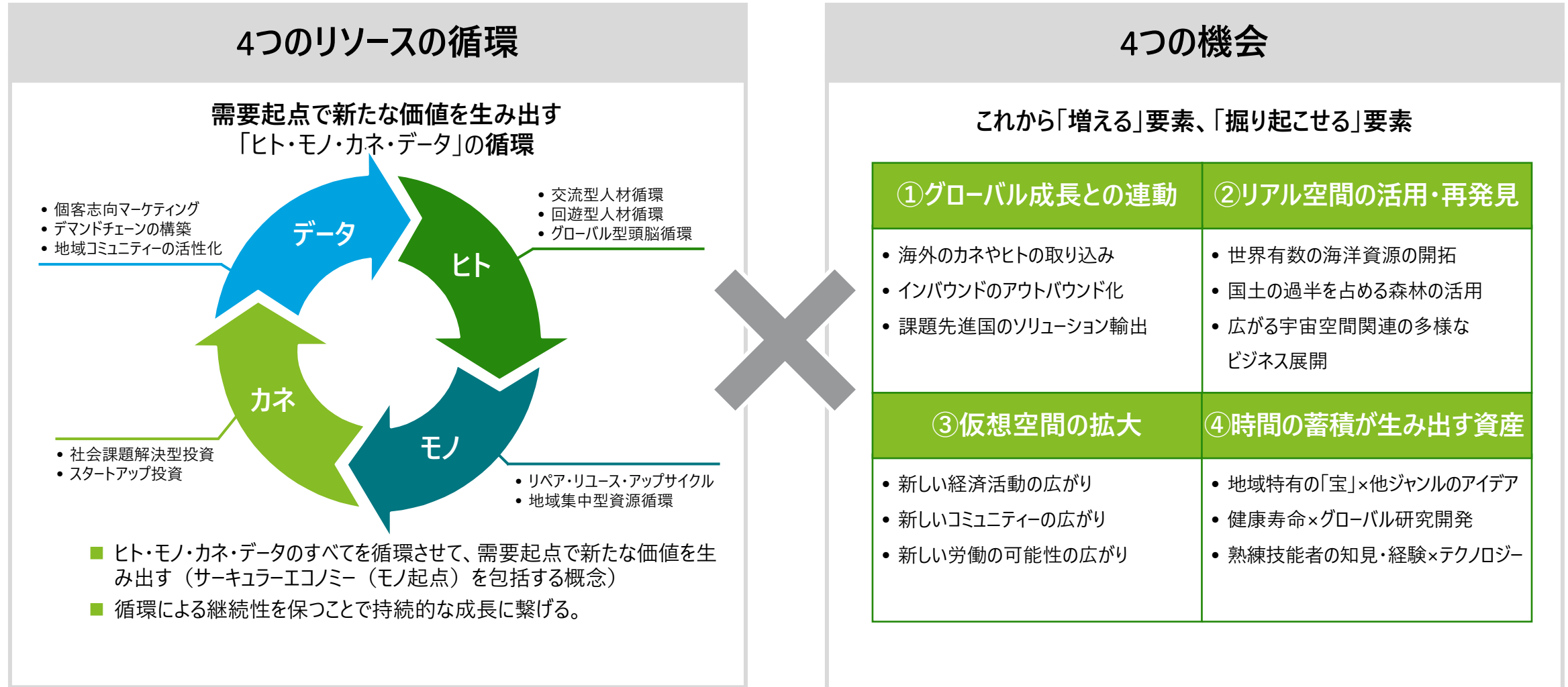
「新たな需要」

- 人口増に依存しない需要の開拓
- 需要家の視点（デマンドチェーン重視）
- 「個客」の多様なニーズ・課題に対応
- 共助を通じた社会課題解決の視点
- 官民連携、異業種連携などを通じて、供給者が「垣根」を越えて価値を共創



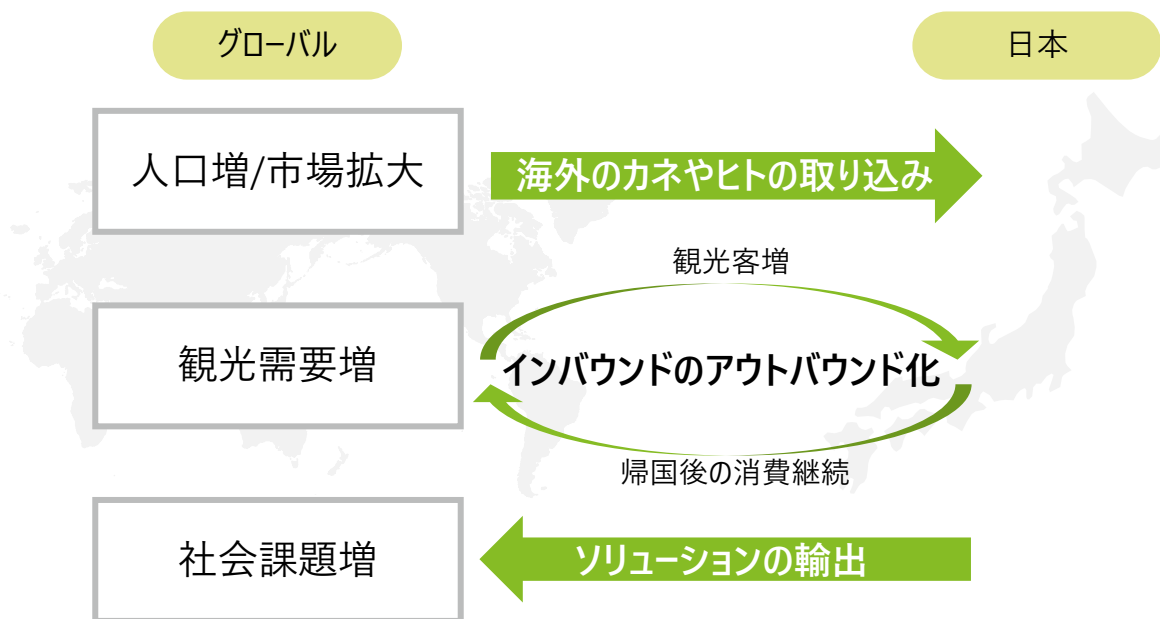
価値循環：4つのリソース（ヒト・モノ・カネ・データ）を循環させ、4つの機会に適用することで新たな需要を創出します

価値循環 = 4つのリソース循環 × 4つの機会



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

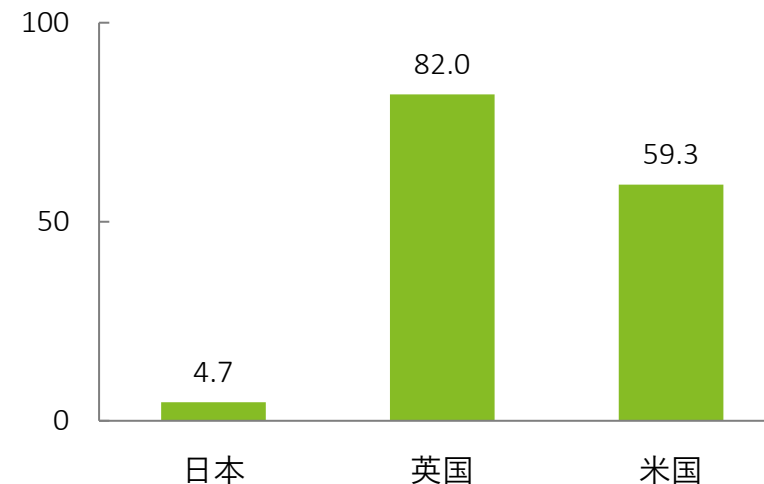
4つの機会①：世界の成長と連動させる取り組み



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

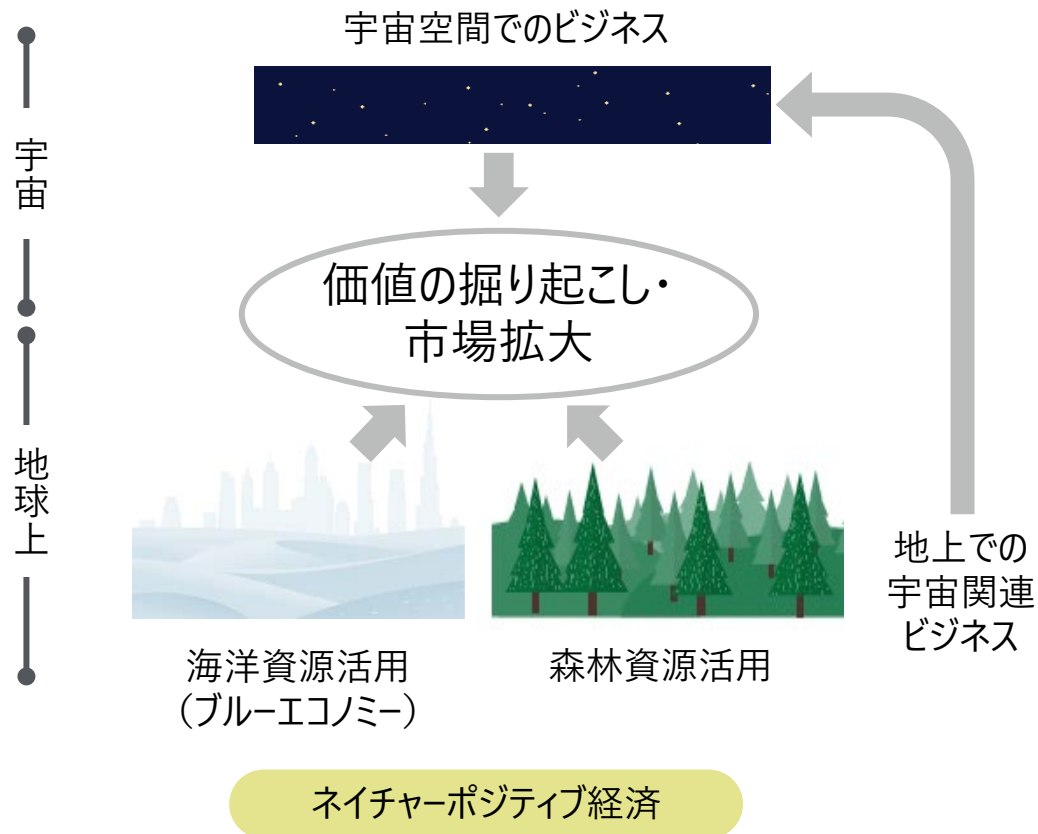
FDIの名目GDP比(%)



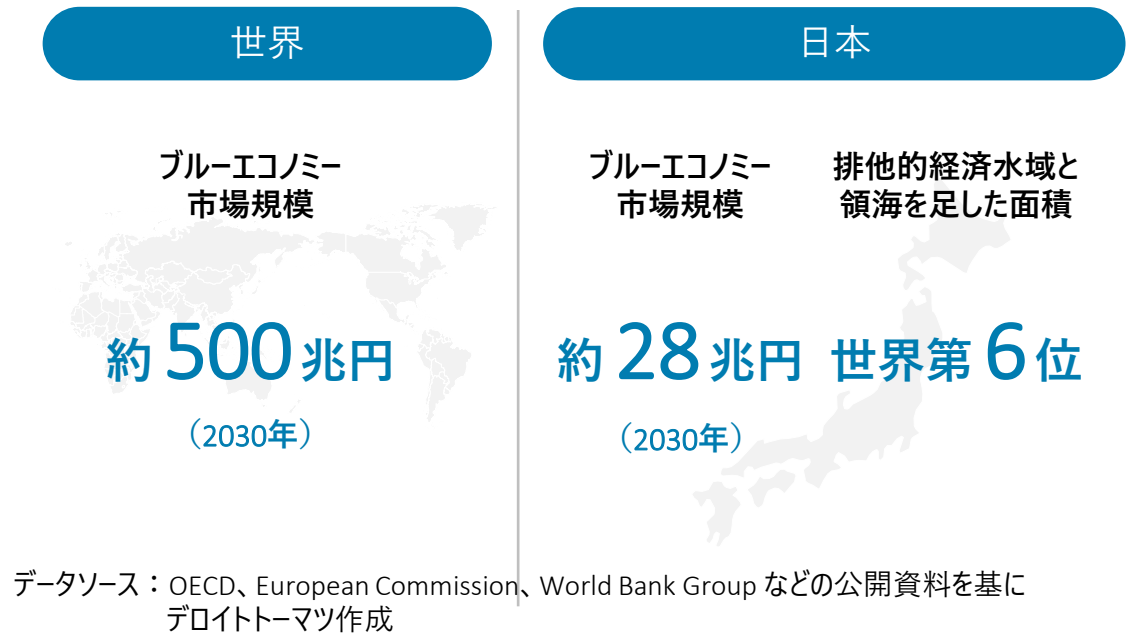
データソース：OECD

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

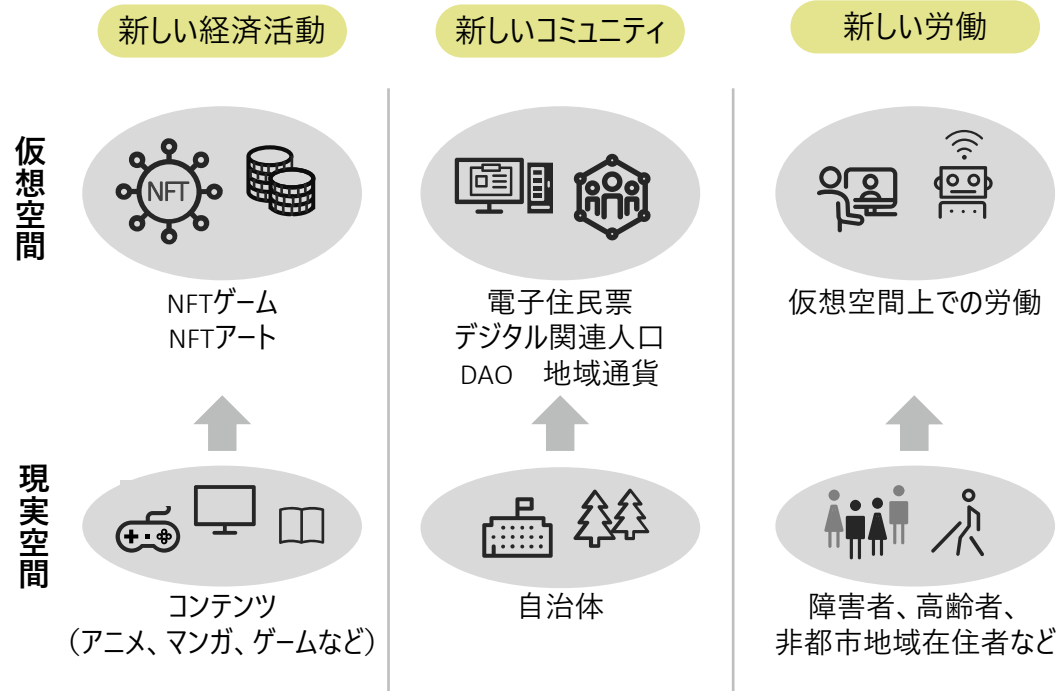


ブルーエコノミーの市場規模と可能性

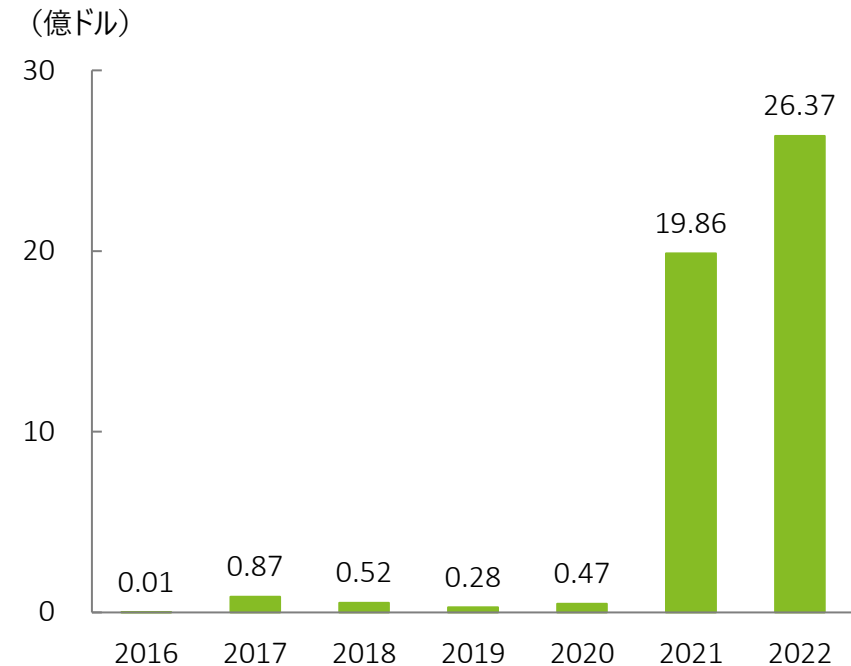


機会③ 仮想空間の拡大～仮想空間で新たな経済活動・コミュニティ・労働が生まれ、リアル空間同様の成長が可能になります

4つの機会③ 仮想空間の拡大



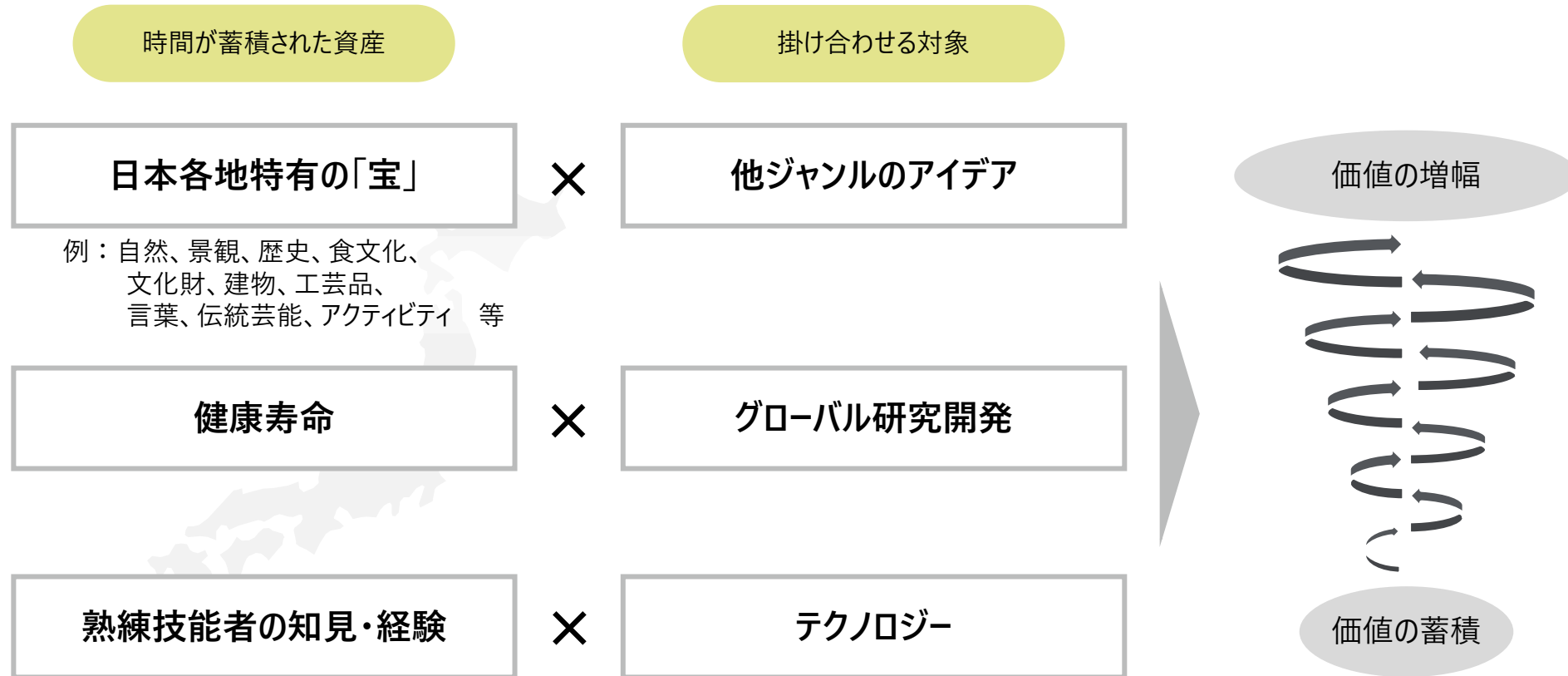
NFT関連事業者の資金調達規模



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



日本を動かす10の需要創出シナリオ

日本の成長において重要な5領域に焦点を当て10の需要創出シナリオを提唱します

日本を動かす10の需要創出シナリオ

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

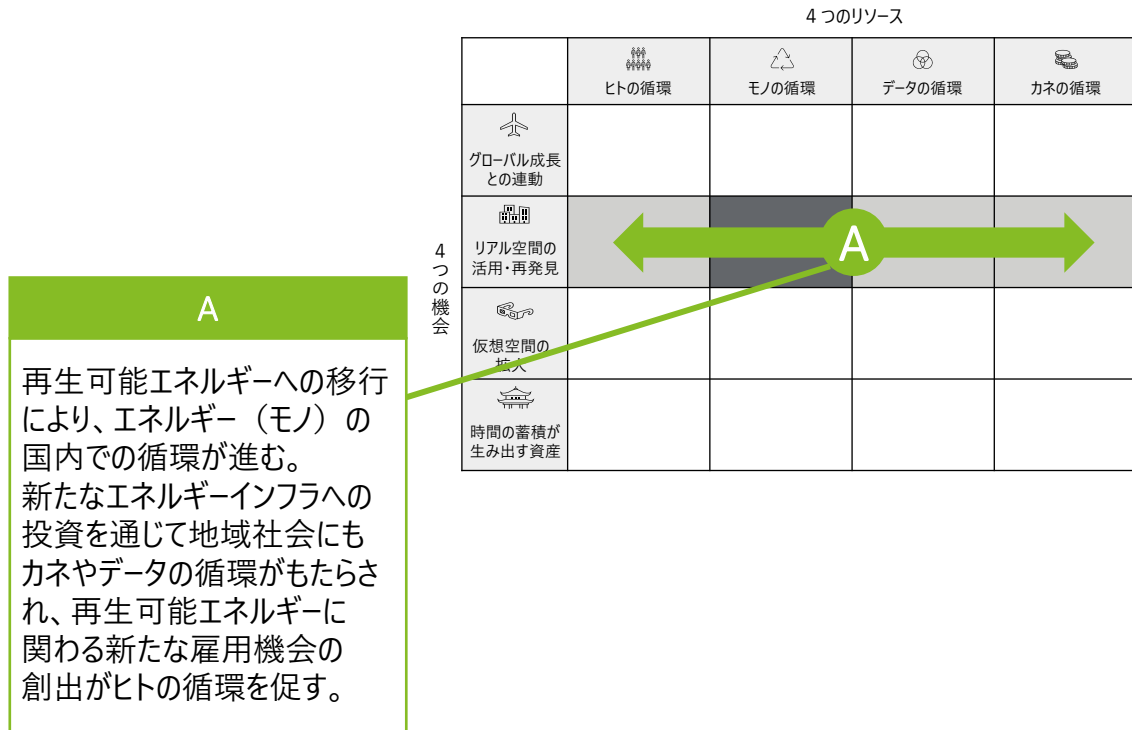
シナリオ9：ライフワーク×観光 ——ライフワークをきっかけに長きにわたるヒトの循環を作り出す

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

【環境・エネルギー】領域では、再エネへのシフトとセクターカップリングによって、リソースを循環させて国内需要を創出するとともに、海外の需要を取り込みます

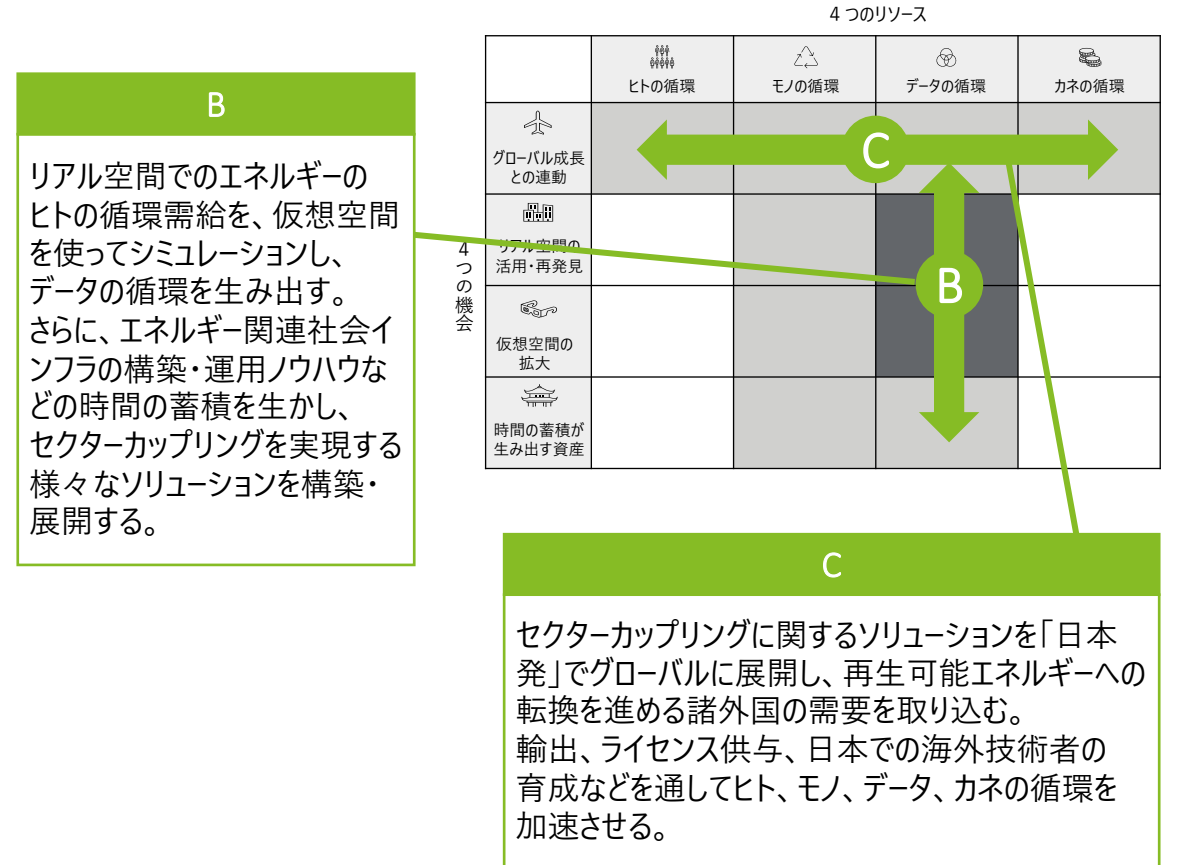
シナリオ1：再生可能エネルギー関連市場

—再エネの供給と利用を結び付けて循環させる



シナリオ2：セクターカップリング

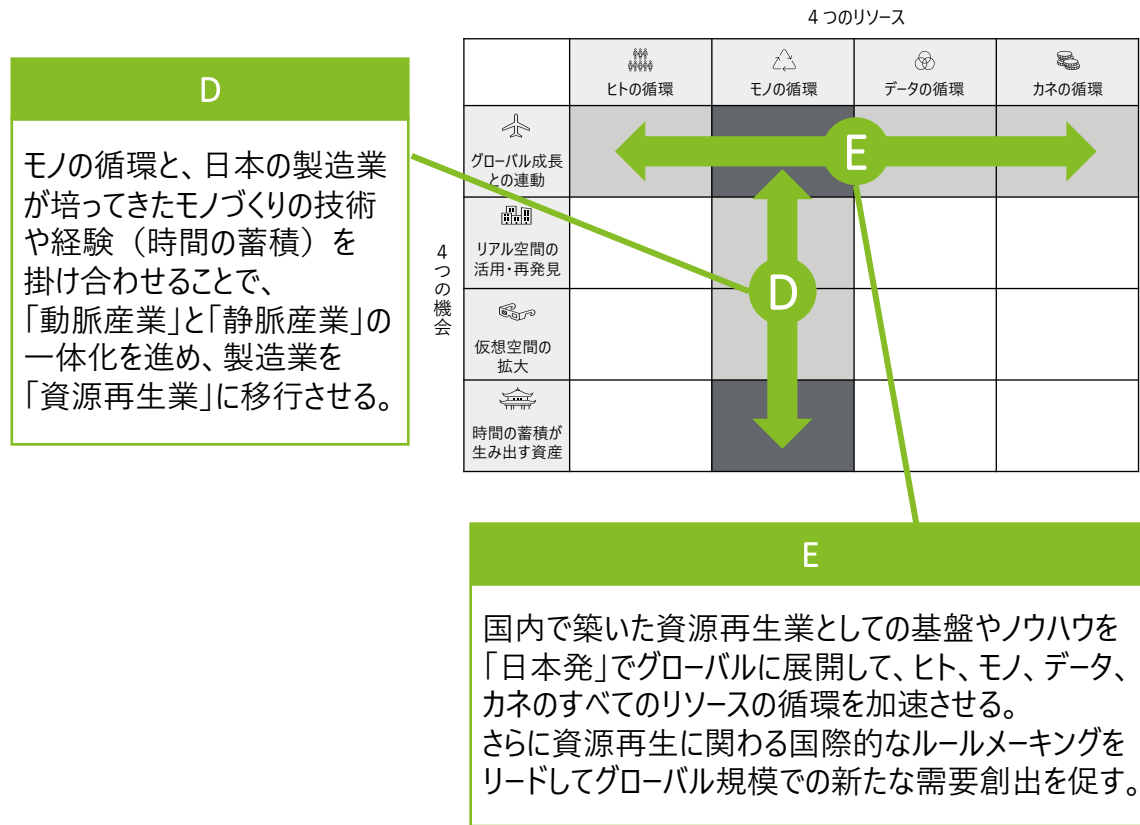
—既存と新規のエネルギーインフラを一体化して循環させる



【モノづくり】領域では、日本が培ってきた技術や経験を生かしながら、静脈市場の開拓とリサイクルクレジット市場の創設を両輪で行うことで成長につなげてゆきます

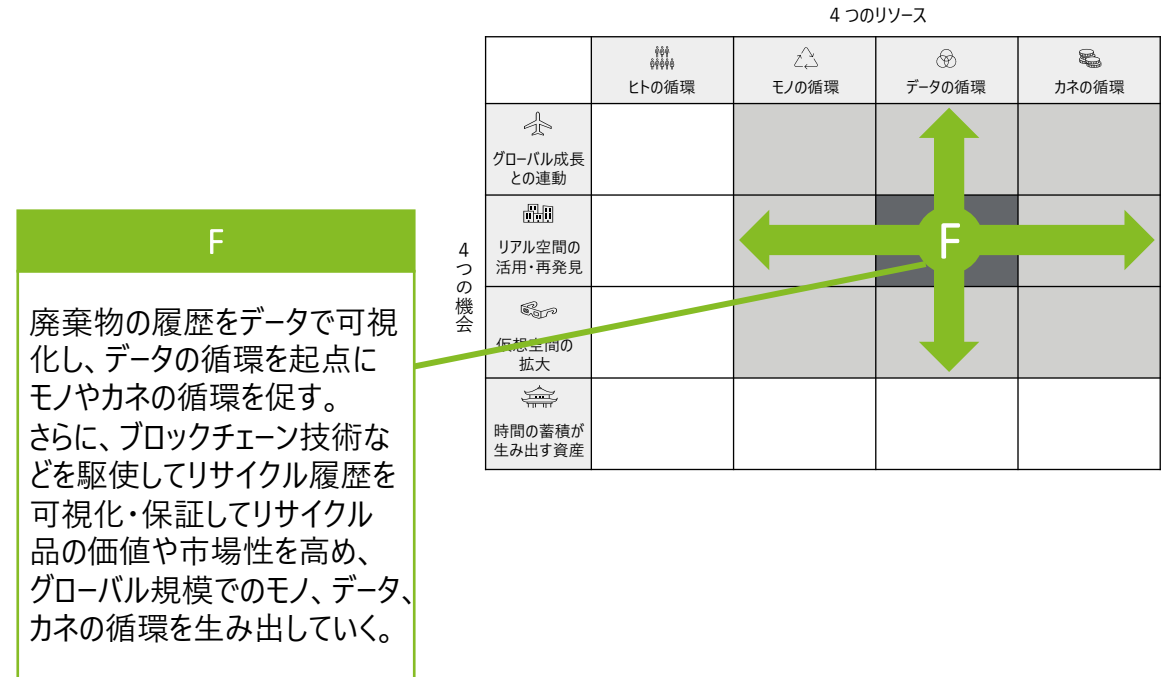
シナリオ3：静脈市場の開拓

—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

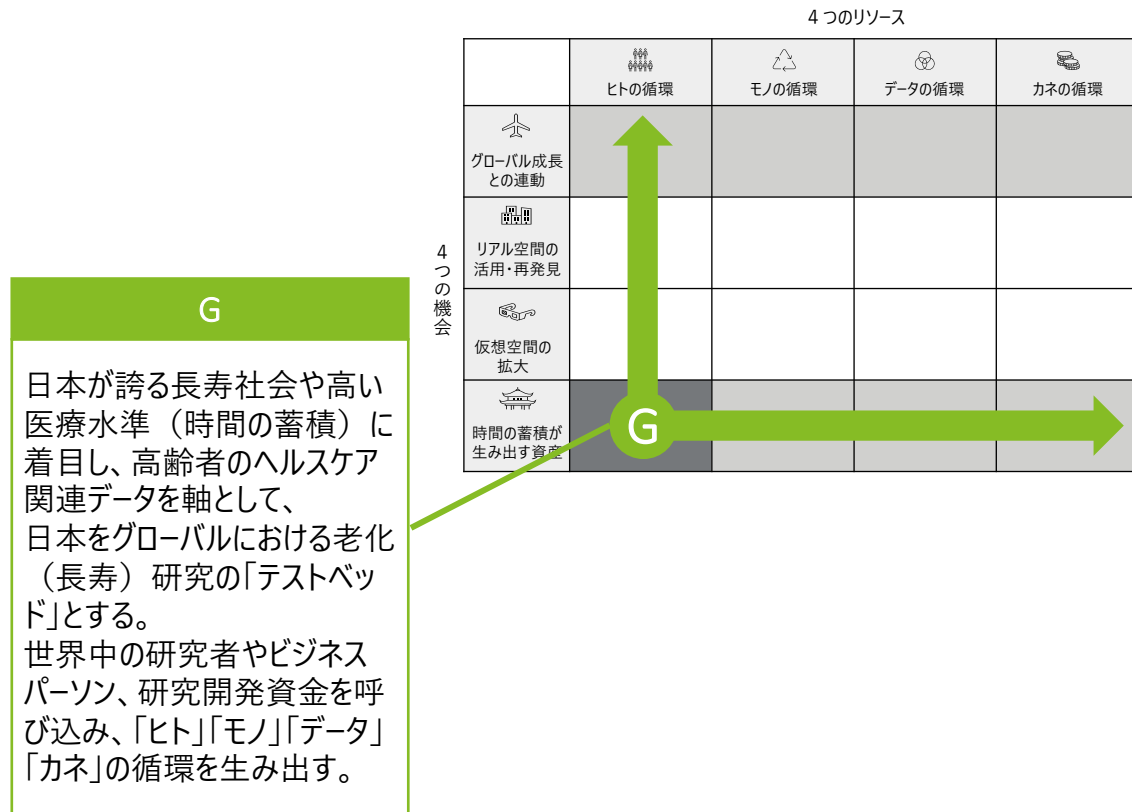
—廃棄物を価値に変え、資源として循環させる



【ヘルスケア】領域では、長寿イノベーションハブの創設と、健康データを軸にしたコネクテッド・ヘルスにより、リソースを循環させて新たな需要を掘り起こします

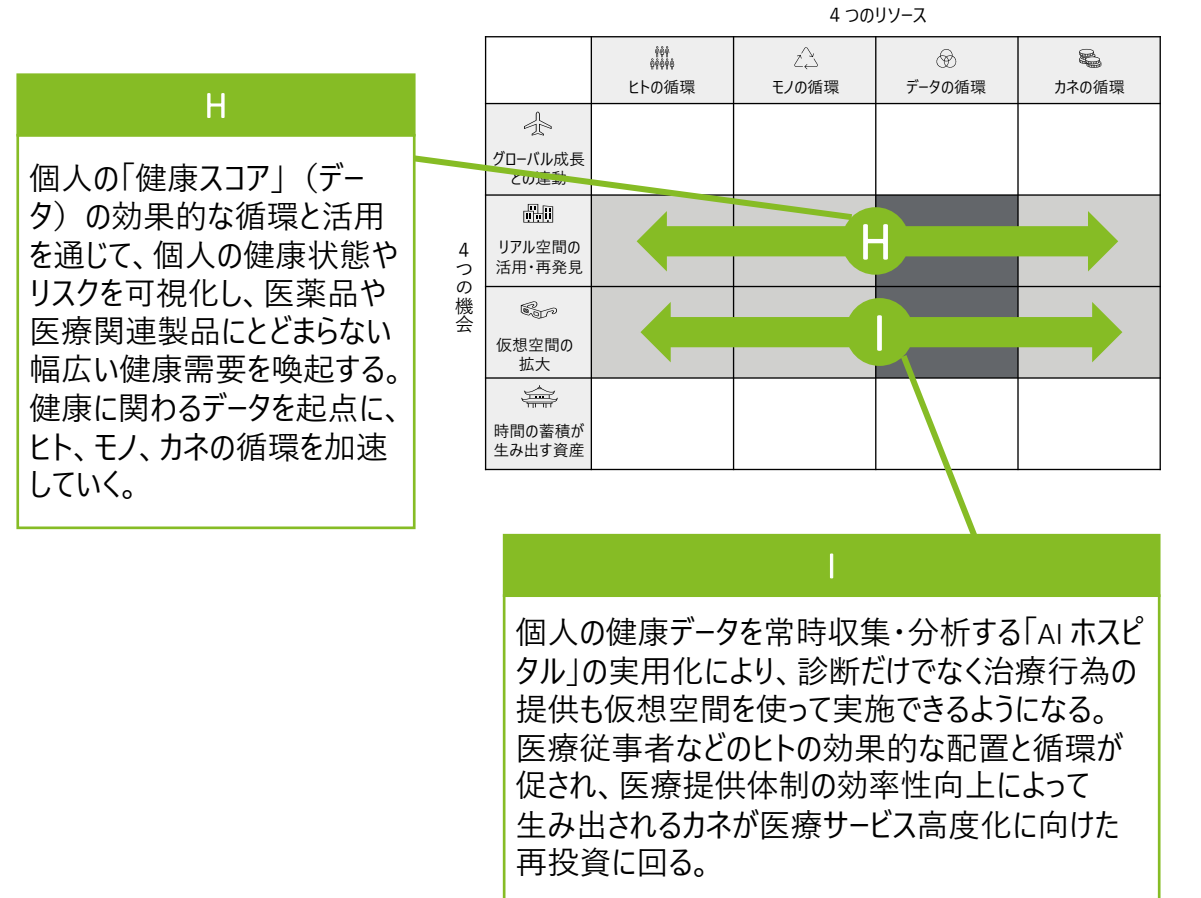
シナリオ5：“長寿”イノベーション・ハブ

—長寿を強みにグローバル規模でリソースを循環させる



シナリオ6：コネクテッド・ヘルス

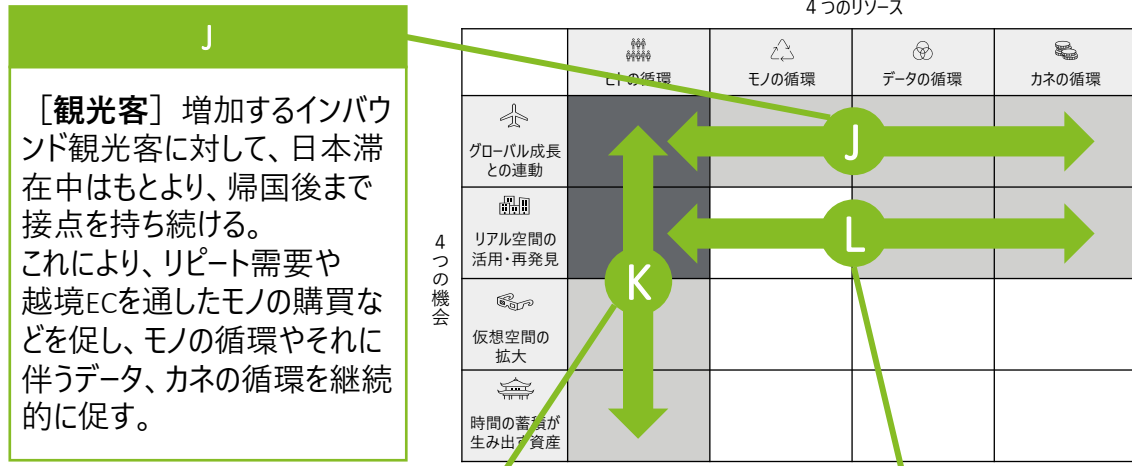
—健康データを循環させて業種を超えてサービスを広げる



【観光】領域では、観光客と働き手というヒトの循環と、観光データの循環により、日本の潜在力を開花させて「観光大国」へと成長してゆきます

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



J

【観光客】 増加するインバウンド観光客に対して、日本滞在中はもとより、帰国後まで接点を持ち続ける。これにより、リピート需要や越境ECを通じたモノの購入などを促し、モノの循環やそれに伴うデータ、カネの循環を継続的に促す。

K

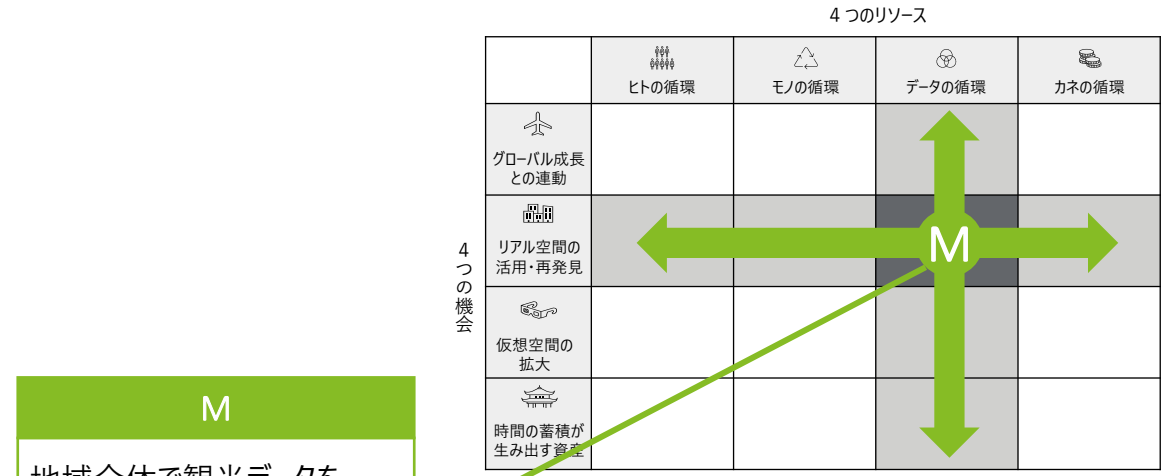
【観光客】 これまで観光の対象と見なされていなかった遊休資産や自然資源（リアル空間）、地域の伝統文化（時間の蓄積）などを駆使して従来の観光の枠組みにとらわれない新たな体験型のツーリズムの機会を開拓する。これにより、国内外から観光客を呼び込んでヒトの循環を生み出す。

L

【働き手】 「業務プロフェッショナル認定制度」の創設などを通じて、観光に関わるプロフェッショナル人材のキャリア形成を支援する。さらに、観光事業者とのマッチングシステムにより、季節的な繁閑に応じて人材が地域をまたいで循環しながら活躍できる仕組みをつくる。

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



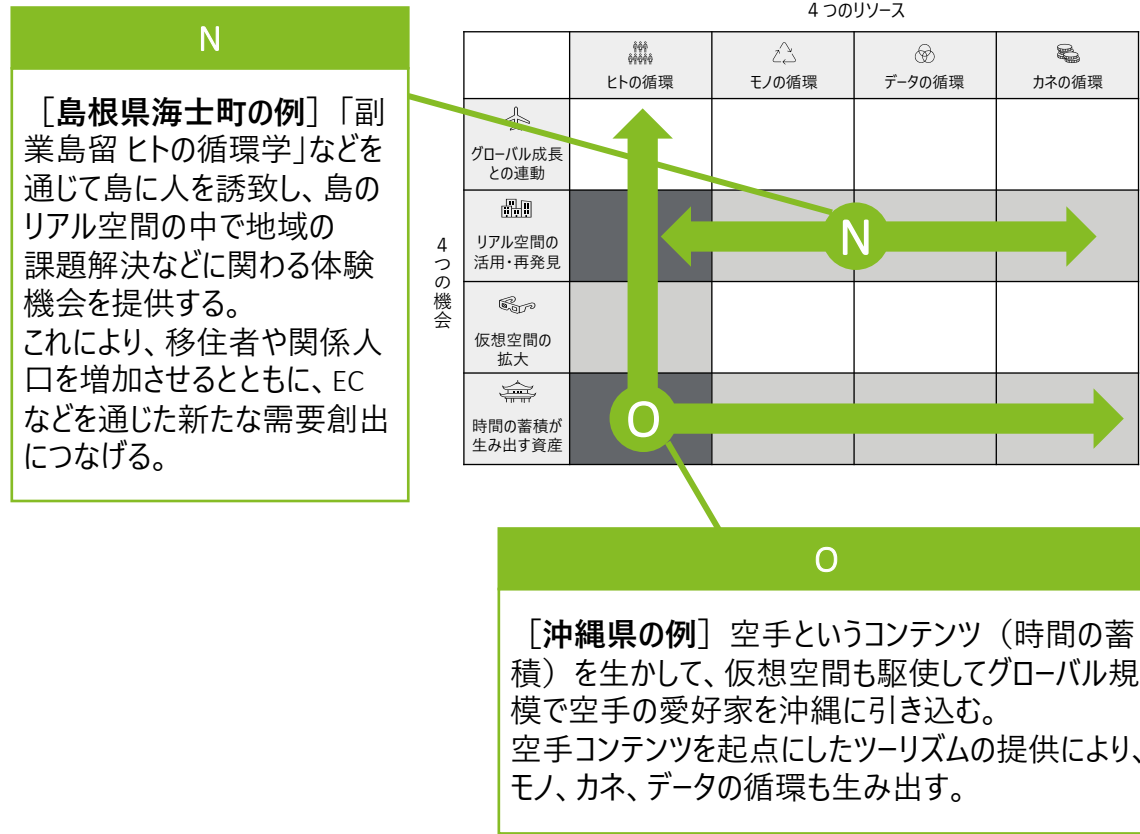
M

地域全体で観光データを集約・一元化するデジタル基盤を構築する。リアル空間にある観光客とのあらゆる接点から観光データを集め、循環させることで、統合的なマーケティングに生かす。これにより、観光客誘致、リピート訪問促進を軸としてヒト、モノ、カネを循環させる。

【地域創生】では、各地域が持つ個性を生かしてヒト、モノ、データ、カネの循環を生み、地域の課題解決や需要創出につなげます

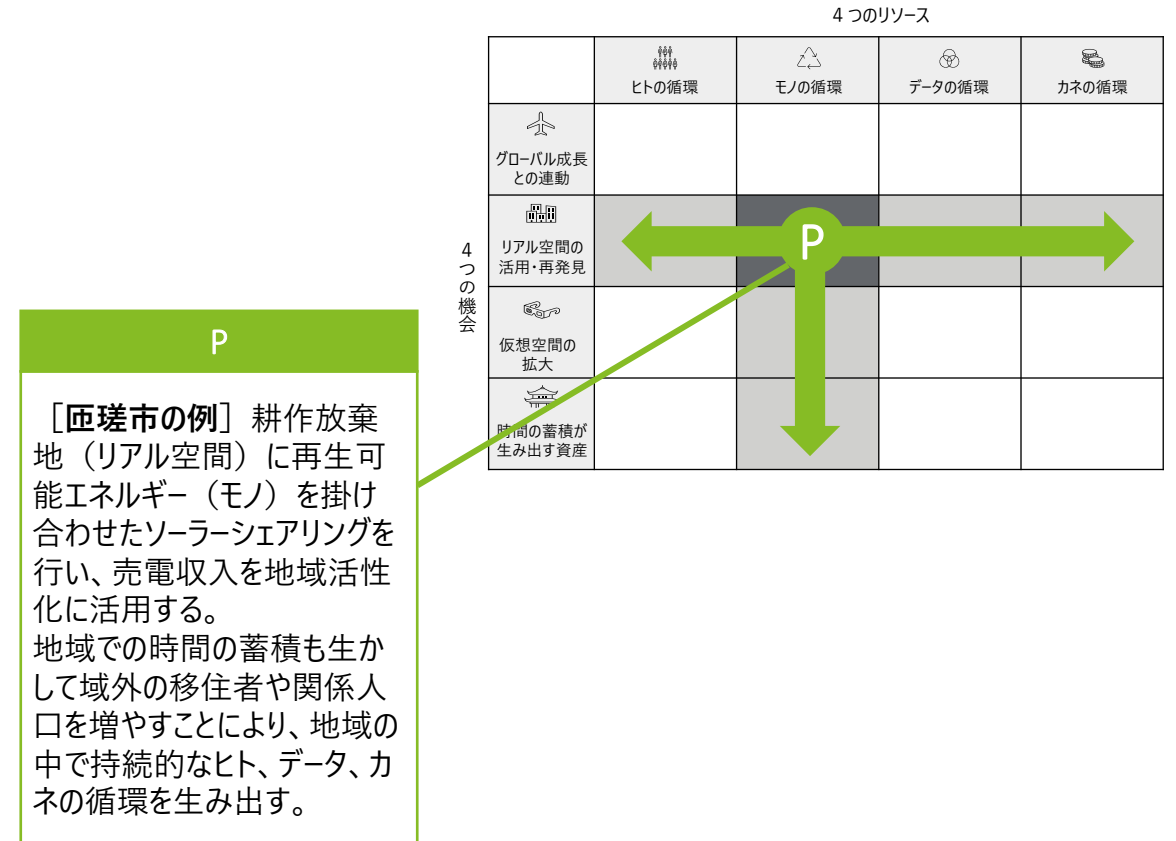
シナリオ9：ライフワーク×観光

—ライフワークをきっかけに長期的なヒトの循環をつくり出す



シナリオ10：再エネ×地域コミュニティー

—再エネを軸に地域のリソースを循環させる



価値循環により、様々な分野で日本経済の成長率を高める新たな需要が創出されます

数字で見る価値循環の効果

インパクト投資

今後、世界と同様のペースでインパクト投資が拡大すれば、日本のインパクト投資市場も**100兆円**規模になる可能性がある

サーキュラーエコノミー

2030年までに、サーキュラーエコノミー関連ビジネスの市場規模を、現在の約50兆円から**80兆円**以上にするを目指す（内閣官房「成長戦略フォローアップ工程表」（令和3年6月18日閣議決定））

高齢者市場

高齢者向け市場は2025年には**101.3兆円**規模（2007年対比161%）に成長すると予測（みずほコーポレート銀行）

気候変動対応

2050年の地球の平均気温上昇を産業革命前比で1.5℃未満に抑える目標を達成できるように日本が積極的に取り組んだ場合、70年までに累計で約**388兆円**（現在価値）のプラスの経済効果がある見通し

新エネルギーインフラ

2050年に日本の再生可能エネルギー市場は**20兆円**規模になる。エネルギーの媒介手段となる水素の市場は**10兆円**規模の見通し。いわゆる「電動車」も**15兆円**程度の市場規模になる。

ブルーエコノミー

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

寄付

寄付の社会貢献の意義と税制などの仕組みが周知されれば、日本でも寄付市場が**10兆円規模**に拡大する可能性がある。

メタバース

日本における35年時点のメタバースの経済インパクトは870億～1650億ドル（**11兆～21兆円**）になる

クラウドファンディング

世界のクラウドファンディング市場規模は2027年には約5,070億ドル（**約65兆円**）に達する見通し

価値循環に向けた日本社会のリデザイン (政策提言)

既存の枠組み（国と地域、官と民、民と民）を越えて、「共助」のスペースで、相互に連携・循環できるようにするために、日本社会の在り方をリデザインしていくことが必要です

日本社会のリデザインにおける3つの方向性

既存の需要

- 人口増に依存した成長が前提
- 供給者の視点（サプライチェーン重視）
- 良いモノをより安く大量に
- 「自前」重視の縦割り構造（業界・地域など）

「新たな需要」

- 人口増に依存しない需要の開拓
- 需要家の視点（デマンドチェーン重視）
- 「個客」の多様なニーズ・課題に対応
- 共助を通じた社会課題解決の視点
- 官民連携、異業種連携などを通じて、供給者が「垣根」を越えて価値を共創



1

国と地域 – 国から地域への権限移譲、行政の広域化

- 国の権限を地域へと移譲し、各地域がガバナンスを効かせる
- 現在1,700強の市区町村単位の行政を“広域化”し、機能を共通化して効率化するとともに、地域軸でダイナミックに地域固有の社会課題解決を行う

2

官と民 – 「新たなる公」による社会課題解決

- 官が従来担っていた役割の一部を民に移し、官民が連携して「新たなる公」を築き、社会課題解決に取り組む

3

民と民 – 企業同士や企業とソーシャルセクターの連携

- 企業活動は従来自社内で閉じていることが多かったが、これからは企業やソーシャルセクター（NPO・NGO）など多様な主体が連携することで、ヒト・モノ・カネ・データを社会の中で循環させて新たな需要やイノベーションを生んでいく

価値循環と需要創出シナリオに基づく政策を提言します

価値循環の活用



ヒトの循環

「雇用の柔軟化」と「社会としての終身雇用」をセットで推進し、一人ひとりの活躍機会を特定の組織に閉じない形で最大化する

- 雇用の柔軟化（例：キャリアパスの多様化、複線型の人事やオープン型雇用形態の導入）
- 社会としての終身雇用の整備（例：リカレント教育、職業訓練、再就職支援の強化）
- アクティブシニア層の活躍支援（例：定年廃止、退職金の制度改定、退職金を起業資金とする場合のインセンティブ付与）
- 頭脳循環の促進（例：海外の企業や大学・研究機関から日本に戻ってきた人へのインセンティブ付与）



データの循環

プライバシー等に配慮しつつ、データの標準化・共通化を進め、需要家視点に立って、異なる組織・事業体間でのデータの共有・相互利用を進める

- 産業間・企業間のデータ共有・相互利用を可能にするデータ連携基盤の整備
- 「デジタル自己主権」の普及促進
- データの二次利用防止のモニタリング制度・関連法令の整備
- データプライバシー強化技術の高度化の支援



モノの循環

広域化した地域内での資源循環を推進するとともに、「静脈」産業をより広域かつ産業横断的に活動できるように環境整備を進める

- 行政の広域化による地域内資源循環の促進
- 動脈産業と静脈産業の一体化の促進
- 民間企業の静脈産業への参入障壁の撤廃
- 地産地消の分散型エネルギーの導入促進



カネの循環

投資のメリットやそれによりもたらされるインパクトを可視化し、家計や企業がリスク回避志向を改めて積極的に投資にカネを回す環境を整える

- 社会課題解決型投資の拡大（例：インパクト投資や寄付市場の拡大）
- スタートアップへの投資促進（例：非上場企業の情報開示制度の創設）
- 投資機会に関する環境整備（例：クラウドファンディングに関する規制緩和、オルタナティブデータの活用促進）

日本の成長において重要な役割を果たす領域（環境・エネルギー、モノづくり、ヘルスケア、観光）において、今後は政策的に手立てをする必要があります。

4領域に関する政策アイデア

領域／シナリオ	政策
<p>環境・エネルギー</p> <p>再エネ移行が生む巨大需要を刈り取る</p> <p>シナリオ1：再生可能エネルギー関連市場</p> <p>シナリオ2：セクターカップリング</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 再生可能エネルギーへの移行の加速（エネルギーの供給者、需要家双方への支援） ■ セクターカップリングを実現するための技術・ソリューション開発支援
<p>モノづくり</p> <p>製造業から「資源再生業」へ</p> <p>シナリオ3：静脈市場の開拓</p> <p>シナリオ4：リサイクルクレジット取引市場</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ サーキュラーエコノミーに関する規制・ルールの整備 ■ 情報流通プラットフォームの整備 ■ 資源再生業（Resourcing）の育成
<p>ヘルスケア</p> <p>健康長寿社会の実現で世界をリード</p> <p>シナリオ5：“長寿”イノベーション・ハブ</p> <p>シナリオ6：コネクテッド・ヘルス</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 高齢者のヘルスケア関連データを軸とした老化研究拠点の創設（テストベッド化） ■ コネクテッド・ヘルスのエコシステム形成 ■ データ提供者への収益還元制度の整備
<p>観光</p> <p>「観光大国・日本」のポテンシャル最大化</p> <p>シナリオ7：“循環”ツーリズム</p> <p>シナリオ8：観光データ・マーケティング</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 「業務プロフェッショナル認定制度」の創設 ■ 全国規模の「統合観光データ基盤」の構築