

# MONTHLY REVIEW

MRIマンスリーレビュー

巻頭言

代表取締役社長

森崎 孝

## もとの水にあらず

当社は、1970年に三菱創業100周年記念事業として設立された。当時は、東海道新幹線の開通、東名・名阪などの道路網の拡充、そして東京オリンピック・パラリンピック(1964年)、大阪万博(1970年)が開催され、日本中に高揚感が漂い、未来社会への大いなる期待が高まる一方、公害、交通渋滞など、高度成長に伴う影の部分が顕在化し始めた時期であった。

それから50年の節目が、2020年にやってくる。

この半世紀、世界情勢は大きく変化した。グローバル化が進展、中国の台頭も相まって世界経済は急成長を遂げた一方で、国連が打ち出したSDGs(持続可能な開発目標)に代表されるように、地球規模で解決すべき数多くの社会課題が生み出された。AI・ロボットと人間の共存や生命科学技術の実用化など、先端技術に対する期待と不安も交錯している。このような中、2020年に東京オリンピック・パラリンピック、2025年には大阪・関西万博が日本で開催される。

この繰り返しはデジャヴ(既視感)のようにも見える。しかし、方丈記(鴨長明著)よろしく、「ゆく河の流れは絶えずして、しかももとの水にあらず」。世界中の人々が物の豊かさだけでなく、心の豊かさをいっそう求め始めた現在、課題先進国である日本への期待は、一段と高まっている。

当社は、2020年に創業50周年を迎えるにあたり、次の50年を俯瞰的に展望する研究に着手した。“100億人・100歳時代”に向けて豊かで持続可能な社会を実現することを目標に、産官学のオープンな議論のもと、「ありたい未来社会の姿」を構想、必要な実現方策を提言、実行につなげていく。

新たな水の流れに目を凝らし、社会課題を一つひとつ解決することを通じ、人間の人間による人間のための「ありたい未来社会」の共創に向け、その先導役を担っていく所存である。

### 巻頭言

もとの水にあらず

### 特集

地域創生の将来ビジョン

### トピックス

1. 「目的型MaaS」によるマネタイズ
2. 5Gの真価発揮に向けた基盤整備
3. 地域の素材を訪日客の消費増につなげる
4. INCF社会課題リスト2019年度版
5. 2050年に向けて伸びる産業

# 地域創生の将来ビジョン

— 地縁的な繋がりから、豊かな暮らしを共創する繋がりへ



人口減が続くなか、地域創生の担い手を多様化させる「志民」に注目。

持続的な地域づくりには、多様な人々が参加し繋がる「共」の機能が必要。

主体的な繋がりを支える情報共有・交流基盤の構築が鍵。

## 1. 地域創生の担い手は「自治体＋住民」から「志民」に

まち・ひと・しごと創生法（地方創生法）が施行されてから5年近くが経ち、2020年度から第2期がスタートする。第1期計画で各自治体が生き残りをかけて「人口目標」を掲げ移住促進などに取り組んだのは裏腹に、人口の東京一極集中はむしろ加速し、大方の自治体にとって期待外れの結果になっている。

今後も人口と税収の減少が続くことを想定すれば、地域創生の担い手を自治体と住民・地元限定せず、参加者の範囲を広げて協働の担い手になってもらう仕掛けをつくる必要がある。こうした、各地域に思いを寄せる人や事業者を「関係人口」として取り込み、創生の輪を広げていく。すでにふるさと納税や地域活性化を支援するクラウドファンディング、NPOなどを通じて、各地域の関係人口は増加しつつある。住民でなくても、その地域に関心・愛着をもち、活気と豊かな暮らし・働き方の実現を目指す志を共有する人と事業者などを巻き込んだ幅広い「志民」（表）を担い手とすることで、創生のスコープとスピードを支えるパワーが追加される。

加えて、人生100年時代の生涯現役社会では、兼業・副業、ワーケーションなどのさまざまなカタチで、地域内外の専門人材の活躍も期待される。後述する「共」領域での活躍機会を提供することが、就業者の生活をより充実したものとし、社会全体の生産性向上にも寄与する好循環の出発点となる。都市部の企業人材が期間限定的に地方で働く「逆参勤交代<sup>※1</sup>」も、そうした流れを加速する可能性がある。

日本は高度成長期以来、全国ほぼ一律に便利で快適・安心な暮らしを実現してきたが、現在は人々の目指す豊かさ、価値観も多様化している。かつては大型店・コンビニなど全国一律の「都市化・都市的利便の向上」が重視されたが、現在はスマホやネットショッピングの普及により、どこにいても全国ブランドの商品がすぐに手に入るようになった。その一方で、各地域の「そこにしかないもの」、「豊かでストレスの少ない暮らし」は、さまざまな情報ネットワークを通じて地域外の人たちからも関心を呼び、高い評価・価値を得られる可能性が高まっている。これも創生の新たな糸口であり、「志民」はその担い手と利用者・受益者の両方の要素をもつことになる。

## 2. 「志民」ニーズに応える「共」領域の確立

もう一つのアプローチは、自治体と住民、言い換えれば行政と民間の役割区分を再設計して協働・相互乗り入れする「共」の領域を増やしていくことである。行政の公共性・安全性

※1：地方大名が江戸に参勤した「参勤交代」の逆の構想。東京圏などの企業人材が一定期間地方圏で働くことによって、就業者の人生の充実、企業活動の生産性・創造性向上、地方活性化などを旨とする。MRIマンスリーレビュー2019年2月号「構想から実装へ動き出した逆参勤交代」

[表] 「志民」と「住民」の主な違い

	定義	想定対象	参画区域	参画内容
志民	目指す暮らし・まちの実現に主体的に取り組む人	定住人口 関係人口 事業者含む	自治体区域にとらわれない 居住地以外にも主体的に参画	行動、資金・資産、技術・ノウハウなどの多様な関わり
住民	まちに暮らす人	定住人口	居住する自治会、自治体に参画	義務の実践 受動的行動中心

出所：三菱総合研究所

と民間の活力・事業性を組み合わせることで、持続的なまちづくりを狙う。

「共」領域のサービスは大きく二つのケースが想定される。従来の行政サービスを代替するかたちと、民営事業に地域貢献・公共的要素を付け加えていく姿である(4ページ図)。

行政サービスを代替する好例として、株式会社吉田ふるさと村(島根県雲南市吉田町)がある。吉田ふるさと村は自治体と住民が共同出資する第三セクターで、水道、バス、農産物加工などの事業を展開している。同社は1985年、合併前の吉田村(当時)住民が「自分たちの村は自分たちで守る」との思いで創設した。社員は現在、住民を中心に約70人で構成され、住民自身が創意工夫によって30年以上も公的サービスの一部を担い続けている。さらに、通常ビジネスでも成功を収めており、卵かけごはん専用のしょうゆ「おたまはん」などのヒット商品も生み出した。

もう一つの「共」は、「民」の立場を起点として、自治体との連携などにより地域全体の持続的な価値向上に資するものである。文化や街並み・景観などをめぐる活動など、これまでも多彩な事例がある。例えば、NPO法人グラウンドワーク三島(静岡県三島市)は、水辺自然環境の消滅の危機に際して、環境改善に取り組む複数の市民団体が合流して1980年代に設立された。「市民が主役」を掲げつつ、行政・企業を巻き込み地域総参加の取り組みを進めて「水の都・三島」を守ってきた。

また、棚田景観維持のための棚田オーナー制度<sup>※2</sup>や、まちづくりへのクラウドファンディングなど、地域外からの支援を募る取り組みも多い。徳島県神山町などでのIT企業のサテライトオフィス集積は、コワーキングや研究者交流という働き方・暮らし方を好む人たちが作り出した一例だ。地域の新たな価値創出により住民・関係者に満足や希望を与えるだけでなく、事業収益も期待できることが継続の鍵となる。地域に対する思いを集めるための仕組みや住民を超えたネットワーク(関係人口の取り込みなど)の構築が重要である。

※2:都市住民に直接耕作に関わってもらいながら棚田を保全していこうという制度。1990年代から中山間地域などの自治体で展開されている。オーナーになれば会費を支払うが、代わりに現地で農作業に従事して対価としての収穫米を得る。

### 3. 「共」領域の担い手となる事業組織の確立に向けて

このように「志民」が目指す豊かさ・暮らし方を共有し、それを「共」領域として、地域の持続的発展に資するかたちで具現化するためには、新たな官民連携（住民・民間参画による事業推進）の推進主体となる事業組織が必要だ。

これまで住民活動といえば当然のように自治体の支えがあると考えられてきたが、行政のスリム化が不可避である今、「共」領域を持続させるには“事業が継続的に回る”ことが重要だ。このため、推進主体となる事業組織には、対象の地域に根ざした住民などのグループ、自治体のまちづくりとの連携、持続的な活動を可能にするヒト・モノ・カネ、社会課題解決に資するノウハウ・技術などが求められる。

民間参加のまちづくりの仕組みとして注目されるのが、昨年創設された「地域再生エリアマネジメント負担金制度」である。これは米国などのBID (Business Improvement District) を参考として、市町村がエリアマネジメント活動<sup>※3</sup>の費用を受益者（小売り、サービス、不動産事業者など）から徴収し、エリアマネジメント団体に交付する官民連携の制度である。主に都心のにぎわいづくりなど価値創出の取り組みを対象としている。もともと米国のBIDは、学校、水道、清掃、防犯などの生活インフラを受益者負担で運営する準自治体 (Special District) の一つであり、今後、日本においてもスリム化する行政サービスの受け皿としての活用も求められよう。

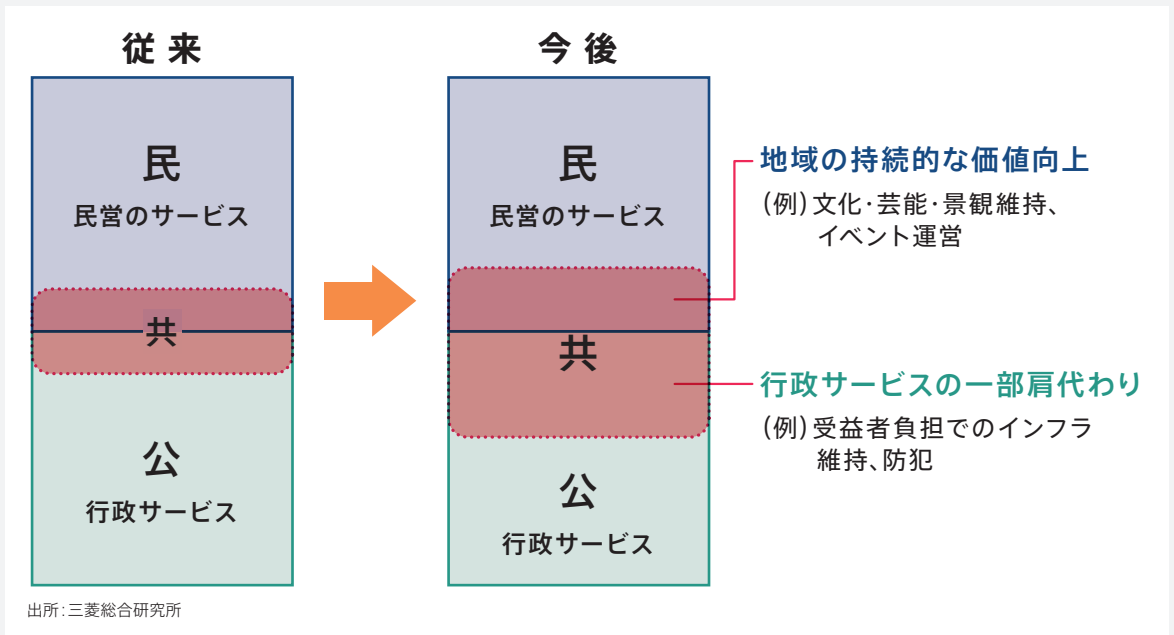
また、事業組織を組成する上では、基礎自治体の境界にかかわらず、実質的な「社会・生活圏」を意識して、事業の対象地域を検討することが重要となる。以前から、多くの人々の生活・就業は、居住する自治体内では完結していない。例えば、医療サービスは、日常的な診療（一次医療）は基礎自治体単位、入院など（二次医療）は複数自治体単位で対応しており、水道や消防なども広域で対応している。事業組織が持続的に回るために適切な人口・予算などを勘案し、対象地域を決める必要がある。

事業組織を人材・資金・ノウハウなどの面から支えるステークホルダーとして、地域に根ざした産業群（交通、エネルギー、地域金融機関、観光・地場産業など）を取り込むことも必要である。こうした産業群は地域の持続的発展を抜きにしては存立が難しいことから、例えば、交通サービスの恩恵を受ける病院、商店、学校などに資金を負担してもらうことも考えられる。

さらに、企業も含めた民間参画が求められることも踏まえると、まちづくりとしての公共・公益性の担保と民間ならではの事業性の両立がより重要になる。その点からすると、「共」領域の事業組織は、目的ごとに幾つかの組織、法人格を立ち上げることも考えられる。前出の米国の都心のエリアマネジメントでは、清掃・警備などはBIDが受け持ち、にぎわいづくりのためのイベントは事業会社、政策提言などは公益法人がそれぞれ担うかたちで複数の法人が連携し、一体的に運営されている。行政サービスの代替などに当たるものは準自治体として公平性を担保しつつ厳格に運用し、より価値の創出に繋がるものは活動の自由度を重視して、法人格を組み合わせることで、公共と民間の両方の長を活かした地域経営を実現している。

※3: 特定のエリアを単位に、民間が主体となって、まちづくりや地域経営（マネジメント）を積極的に行おうという取り組み。

[図] 人口・税収減に伴う「共」領域の役割増加



これまで行政が担ってきた役割を事業組織が代替するには、行政サービス以上の効率化や価値創出を果たさなければならない。効率的に地域課題を解決する技術・ノウハウの導入が不可欠であり、Society5.0で目指すAI、IoT活用による効率化や各種の高度サービス(XaaS)は大いに助けになるはずである。

#### 4. 主体的な繋がりを支える情報共有・交流基盤の構築

第1期の地方創生では、各自治体で「産官学金労言」による協議会が設置され、戦略の協議や、目標・KPIの設定・進捗確認などが行われたが、事業主体である自治体の取り組みを評価する側面が強かった。第2期からは、地域外にも開かれた官民連携を進めていくことが、「志民」主役の地域創生推進の鍵となる。自治体は協議会などを活用したプラットフォームとしての役割を果たす。KPIの設定や進捗確認においても、住民・関係人口や企業など民間を含めた「共」の取り組みがいかに活発に行われているかが重視されるべきであろう。

今後、社会全体のデジタル化の進展によって情報共有の基盤は整い、繋がりがづくりもさらなる円滑化・迅速化が期待される。自治体が効率化の一環としてAI活用などを通じて収集した住民ニーズは、当該住民への対応はもとより施策・計画検討にも活かすことができる。加えて、「共」の事業組織でも住民情報やデータを活用できる環境の整備が、その地域ならではの豊かさの実現と価値創出において重要になる。

自治体システムの標準化・共同化が叫ばれて久しいが、その歩みは依然として遅い。地域創生に向けた多様な場面での協働機会づくりが、DX<sup>※4</sup>による生産性向上を通じて自治体財政を健全化させる出発点となれば、まさに一石二鳥以上の効果がある。

※4: デジタルトランスフォーメーション: デジタル技術を活用して新たな価値を創出すること。

## 「目的型MaaS」によるマネタイズ

コンサルティング部門  
経営イノベーション本部

高田 真吾



**MaaSは実証段階を経て、ついに社会実装フェーズに突入。**

**従来型MaaSにとどまらず、利用者の目的に沿った事業プランを。**

**多様な業種を巻き込んだ目的型MaaSは無数の可能性を秘める。**

鉄道、バス、タクシー、航空機といった複数の移動サービスを最適に組み合わせる「MaaS(Mobility as a Service)」の社会実装に向けて、鉄道事業者や自動車会社、国や自治体などがさまざまな実証実験を繰り返している<sup>※1</sup>。実証レベルでのサービスの具体化は進む一方で、持続的に市場拡大を図る観点から、収益モデル(マネタイズ)の確立がMaaS事業者にとって切迫した課題となっている。

既存のモビリティサービスを統合し、月額制で使い放題としたMaaS(定額制MaaS)を提供したとしても、移動に関する行動変容を促すことは容易ではない。当社がMaaS Tech Japan(千代田区)<sup>※2</sup>と実施したアンケート調査<sup>※3※4</sup>によれば、定額制MaaSの利用意向は8.7%にとどまる(図)。当事者にとっても、単純に複数の移動手段を統合するだけではコストがかさむばかりで収益性は限定的とも考えられる。

当社では、利用者の目的や嗜好に合った「目的型MaaS」の導入が収益性を向上させると見ている。例えば、「健康になりたい」「免許を返納したい」という明確な意向や目的をもった利用者を対象とした高付加価値型サービスにビジネスチャンスがありそうだ。前出のアンケート調査では、「徒歩などの健康に関わる移動時間が多かった場合に、買い物に使えるポイントを付与する」ことを想定した「健康MaaS」の利用意向が30.3%と定額制MaaSを約21ポイントも上回った。高齢者が運転免許を返納した際、公共交通機関を無料で利用できる特典(インセンティブ)のつく「免許返納MaaS」では、60代の回答者の37.0%が利用意向を示している。

目的型MaaSでは利用者の属性(性別・年齢など)や嗜好に合わせたビジネスプランを検討しやすい。健康MaaSであれば、ヘルスケア事業者などをビジネスに巻き込むことも可能であり、別の目的を設定すれば小売り、観光、娯楽、飲食など多様な業種が連携先の候補となる。目的型MaaSの進展で形成される市場は無数の可能性を秘めている。これからのMaaSの概念は、「複数モビリティの統合」から「他産業とのモビリティの共創」へと大きく変わるだろう。

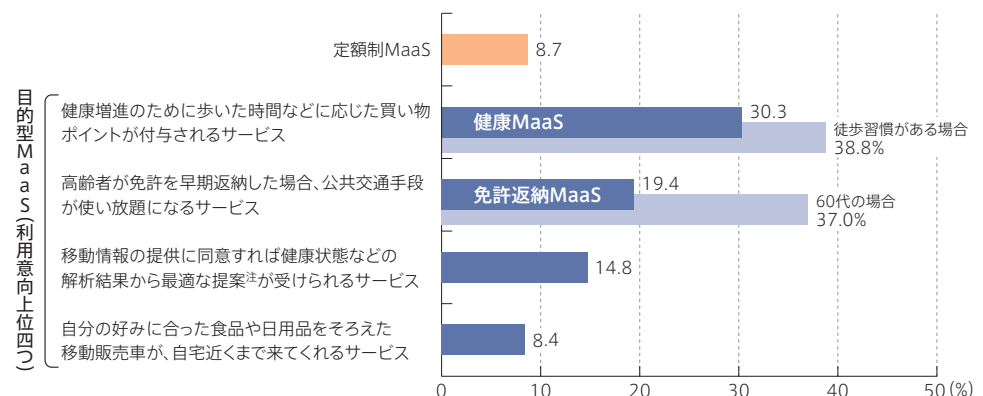
※1: MRIマンスリーレビュー2019年2月号「日本版MaaSが実サービス化の段階へ」

※2: 2018年11月設立。MaaSプロジェクト事業、R&D、コンサルティング、メディア事業を手がける。

※3: 関東圏の一部三県(東京都、千葉県、神奈川県、埼玉県)の居住者を対象に実施。東京都に関しては23区内(都市型)、23区外(都市近郊型)別に分析を加えた。

※4: 当社はMaaSを重点研究テーマに位置づけしており、複数部署を横断する「MaaS事業戦略チーム」を組織した。同チームにおいて下記コラムなどを発表している。  
<https://www.mri.co.jp/knowledge/column/20190305.html>

【図】 定額制MaaSと目的型MaaSの利用意向



注: 最適なアクティビティ、保険商品または健康食品

出所: MaaS Tech Japanおよび三菱総合研究所



次世代通信規格「5G」は  
2019年に普及元年を迎えた。

B-B-Xビジネスにおける  
官民連携、民民連携が整備拡大の鍵。

多様な共創、新規参入が  
新たなIoT時代を促す。

※1: 管理業務は警察庁。

※2: 2019年8月29日政策発表。

※3: 楽天のプレスリリース「特定基地局開設計画  
(3.7GHz帯及び28GHz帯割当)の認定について」(2019年4月)

※4: コンパクトなテストと修正を繰り返し実施して、短期開発を実現させるソフトウェア開発手法。

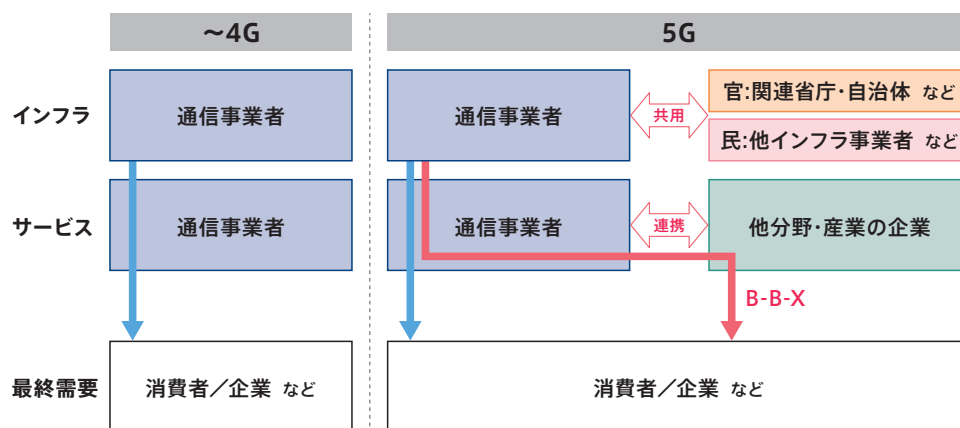
新たな移動体通信規格である「5G」は、2019年9月に国内でプレサービスが開始されるなどして普及元年を迎えた。「高速で大容量」「低遅延」「同時多接続」などの特性を活かして、現在主流の4Gでは実現できない事業領域へのサービス展開が期待されている一方、本格的な普及に向けて、いかに基地局やネットワークを整備すべきかといった課題があらためてクローズアップされている。

消費者サイド(B-C)で普及促進(=5G対応端末に乗り換えたいと思わせる)の起爆剤に乏しいことが通信各社の課題である。5Gのメリットを消費者へ周知するタイムラグに加え、乗り換えサイクルの長期化などの理由から、すぐにはスマホ販売に直結しない可能性もある。B-Cに代わるB-B-X(企業連携)対応が不可欠となる。

5Gの環境を全国規模で整えるには、利用を考える企業や事業者、自治体などの参画を積極的に促さねばならない。例えば、全国約21万基の信号機に5G用基地局を設置可能とする法案を政府が検討している。信号機を管理する都道府県公安委員会<sup>※1</sup>、通信事業者、自治体に加えて、自動運转向けに5G基地局のロケーションを確保したい自動車メーカーも参画している。また東京都は、都の保有する資産を開放するなどして、5Gを都市全体に整備する構想「Tokyo Data Highway」を掲げ、全国レベルの推進に波及させる計画だ<sup>※2</sup>。その一環として、東京電力パワーグリッド(東電PG)も通信各社と連携して電柱に基地局を設けることを検討している。

このようにB-B-X用途において、「官民連携、民民連携によるインフラ共用」「多分野・産業の企業とのサービス連携」が進む(図)。楽天モバイルは5G通信網の構築に向けて約2,000億円の設備投資をリース、流動化ファイナンスなどで調達する予定であり<sup>※3</sup>、資金調達や資産の持ち方などの工夫も同様に必要となろう。また、IoTに不慣れな日用品メーカーなどが新たに5G向けサービスに乗り出す場合は、オープンイノベーション(共創)を通じて外部の知見を活用しつつアジャイル型で開発<sup>※4</sup>すれば早期実現も可能となる。5Gを用いた多種多様な新サービスが登場し、社会変革をもたらす未来を期待したい。

【図】官民連携、民民連携による5G通信環境の概要



出所: 三菱総合研究所



訪日客の消費額を伸ばすには単価の高い「富裕旅行」誘致が不可欠。

富裕旅行者は商品の価値に加えプロフェッショナルによる対応を求めている。

総力を挙げて良質なツーリズムを実現すれば「地域の宝」も保てる。

※1: 観光庁「訪日外国人消費動向調査」の確報値。2017年実績は4兆4,162億円。

※2: 日本政府観光局(JNTO)の推計

※3: JNTOによる定義。100万円には旅行先への往復運賃は含まれない。

※4: 仙台藩の正式な流儀として発展した茶道。

訪日外国人旅行者による日本での消費額が伸び悩んでいる。2018年の消費額は前年比2.3%増の4兆5,189億円<sup>※1</sup>と、旅行者数が同8.7%増の3,119万人<sup>※2</sup>だったことを考えると低調である。2020年の旅行者数4000万人、国内消費8兆円という政府目標をとともに達成するのは、厳しいと言わざるを得ない。

旅行者数と消費額のギャップを埋める鍵は、1回の旅行先で1人当たり100万円以上を使う「富裕旅行」<sup>※3</sup>の地域への呼び込みにある。資産家による「富裕層旅行」に比べれば対象者が多く、消費拡大の余地も大きいはずである。日本政府観光局は、こうした富裕旅行の要件として、商品の価値や希少性に加え、「価値に精通したプロフェッショナルによる体制・対応」「融通が利く体制・対応」などを挙げている。

日本には独自の食文化やアートなど、海外から見て魅力的な「素材」が多数存在する。しかし、こうした素材を、ツーリズムを通じた本格的な消費増には生かし切れていないのが実情だろう。

ただ、成功例も出ている。海外旅行ガイドブック「地球の歩き方」発行元のダイヤモンド・ビッグ社が復興庁の委託事業として2017年6月に立ち上げた「東北プレミアムサポーターズクラブ」である。運営主体の「地球の歩き方総合研究所」は富裕旅行者のニーズに精通した目利きであり、同クラブ会員である東北各地の観光関連業者などと組んで、仙台藩祖・伊達政宗が眠る霊廟「瑞鳳殿」で石州流清水派<sup>※4</sup>が点てたお茶を堪能できる体験を含むPRツアーを企画した。ツアーで紹介した体験の希少性や品質の高さが好評となり、発足初年の2017年に欧米・シンガポールの旅行会社からの富裕旅行者約200人招致と、売り上げ約1億円を達成した。

短期間で成功の背景には、幅広い関係者を巻き込んで、海外の旅行会社が必要とするサービスをワンストップで提供できた点がある。これに限らず、地域の総力を挙げて良質で満足度の高いツーリズムを実現できれば、各地の伝統芸能や食文化といった「地域の宝」を守り育てることもつながるはずである。

【写真】「瑞鳳殿」での仙台藩茶道・石州流清水派による点茶



出所: 東北プレミアムサポーターズクラブ提供





### INCF社会課題リスト 2019年度版が完成、全 文ダウンロード可能。

SDGsを含む社会インパ  
クトの大きい課題を網羅  
して分析。

関心高まる社会課題解決  
型ビジネスを創出するヒ  
ントに。

※1: <https://incf.mri.co.jp/>

※2: 正式名称は「イノベーションによる解決が期待される社会課題一覧」。

※3: ①ウェルネス、②水・食料、③エネルギー・環境、④モビリティ、⑤防災・インフラ、⑥教育・人財育成、の6分野。

※4: 社会課題リスト入手はこちらから  
<https://incf.smtkg.jp/public/application/add/111>

※5: 産業用ロボットとAIによるディープラーニングの技術を組み合わせることで、ベルトコンベヤーを流れる産業廃棄物を、アームを使って迅速に分別可能にした。

※6: センサーが収集した栽培環境情報をAIが分析してその都度、最適と考えられる指示を農家に対して行うシステムを開発中。

「社会課題をイノベーションとビジネスで解決」を標ぼうするINCF<sup>※1</sup> (未来共創イノベーションネットワーク、事務局:三菱総合研究所)が毎年編さんしてきた「社会課題リスト」<sup>※2</sup>。3作目の2019年度版では、6分野<sup>※3</sup>の課題分析・構造化と解決への着眼点に加え、解決への糸口として先端的な技術の動向・実用化の見通し、規制改革の動きなど数多くの具体例を盛り込んだ。PDF版を全文ダウンロード可能<sup>※4</sup>で、関心の高まる社会課題解決型ビジネス創出のヒントを提供する。

課題の抽出に際しては、国内にとどまらず国連のSDGs(持続可能な開発目標)などグローバルな視点も意識した。もっとも、SDGsの各項目の中には日本にはややなじみにくいものが含まれる一方、SDGsには含まれていなくても日本にとっては軽視できない課題もある。今回の作業では、そのあたりの重要度・優先順位も意識しつつ、ある意味ではSDGsを超える社会課題リストを目指したつもりである。本リストとSDGsの対応関係の例は下表のとおりである。

今回の特徴として、社会課題解決型事業の具体例も多数掲載している。海外企業としては、産業廃棄物から再利用可能な資材を自動で選別・収集する24時間稼働のロボットシステムを開発したZenRobotics社(フィンランド)<sup>※5</sup>などを挙げた。国内のINCF会員からは、農業未経験者でも熟練農家と同じような作物を作ることを可能にする栽培システムを考案したプラントライフシステムズ(横浜市)<sup>※6</sup>や、利用者にとって最適な介護サービスを検索・提案できる仕組みを通じてケアマネジャーの負担を軽減する企業ウェルモ(千代田区)などの例を掲載している。

AI、ロボットなどの先端中核技術は、周辺の技術やきめ細かな工夫、ユニークなアイデアとの組み合わせで初めてイノベーションに結びつく。それを事業化するには有効なビジネスモデルも必要だ。本リストがそうした一連のプロセスの起点として、企業経営においても、自社技術を社会課題解決やSDGsへの取り組みにどう活かすかを検討する際のヒントないし手引書として手軽に活用されることを願う。

[表] 社会課題リストにおけるSDGsと問題・課題との対応関係の例

SDGsの項目	社会問題	社会課題
2 飢餓をゼロに 	【水・食料】 担い手不足による農業経営の困難	生産性向上による農業の産業化、人材マッチング
	【水・食料】 人口増に伴う食糧調達困難	グローバルな食料需要増に対応した供給確保
3 すべての人に 健康と福祉を 	【ウェルネス】 生活習慣病による健康長寿の阻害	予兆把握・予防による健康の維持・増進
	【ウェルネス】 医療・介護サービスへのアクセスが不十分	あらゆる地域での質の高い医療・介護サービスの提供
	【ウェルネス】 地球規模での感染症の拡大	予防・拡大防止および公衆衛生への対応
	【エネルギー・環境】 環境の汚染・破壊、生物多様性の損失	大気・水質・土壌汚染対策、生態系の保全
	【モビリティ】 交通事故がなくなる	安全に移動できる交通システムの確保

出所:三菱総合研究所「イノベーションによる解決が期待される社会課題一覧(社会課題リスト)」(2019年度版)から抜粋。

# 2050年に向けては価値追求・自己投資型産業が伸びる

政策・経済研究センター | 酒井 博司 |



**AI・ロボティクスの進展は価格体系や産業構造を激変させる。**

**価値追求型と自己投資型の産業が伸びる一方、モノ消費産業は縮小。**

**企業は既存事業の枠を超えた新事業開拓のために前向きな変革を。**

※1: 未来の産業連関表は、個別に検討した最終需要と中間投入構造の変化を、ベースとなる直近の産業連関表(SNA産業連関表2017年版)に取り込み、縦方向(中間投入と粗付加価値からなる投入側)と横方向(中間需要と最終需要からなる産出側)を整合的に調整することで作成している。

AIやロボティクスなどデジタルの新技术は今後ますます浸透する。企業による消費者ニーズの把握や業務処理の短縮はますます進む。これに伴い価格体系は大きく変わり、産業構造も激変する。モノ消費型の産業が縮小する半面、生活に必須ではないプラスアルファを生み出す価値追求型や自身の価値を高める自己投資型の産業は伸びる。

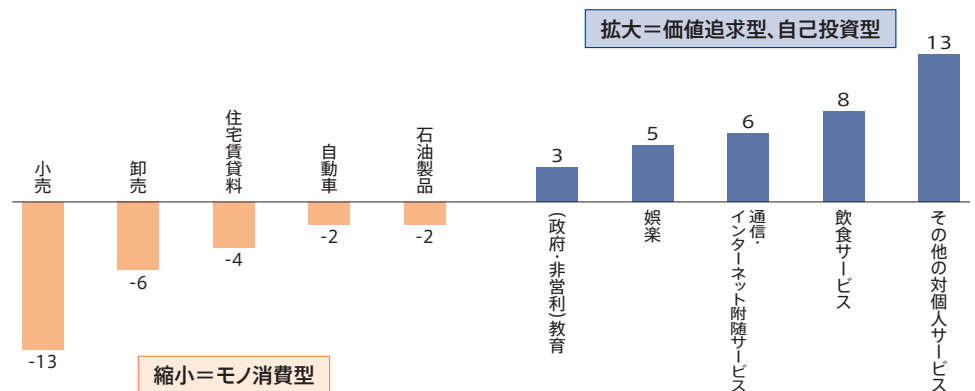
そうした未来像をうかがう一環として2017年から2050年の間に国内全体の経済規模がわずかながらも拡大するとの前提に立って、未来の産業構造を示す産業連関表を作成<sup>※1</sup>した。産業別の付加価値増減を定量的に示すため、品目ごとの最終需要の変動だけでなく、電子商取引の拡大や省エネ進展、物流自動化などによる中間投入の構造変化も織り込んだ。

2050年に向け、業種別で付加価値が最も落ち込むのは小売業であり、卸売業とともに、電子商取引の浸透を受けて産業規模が縮小する。デジタル化によるリモートワークの普及などで職住接近の必然性が薄れて、家賃の高い物件に縛られなくなることから、住宅賃貸業も縮小すると見込まれる。自動車もシェアリングが進むことで活用度は高まるものの、販売台数は減少する。

一方、価値追求型の産業として、モノ自体を買うのではなく、利用の頻度や量に応じてお金を払うサブスクリプションモデルが浸透する。その代表例であるカーシェアやライドシェアなど「その他の対個人サービス」は、10兆円を超える付加価値増を見込める。それ以外の価値追求型としては、個人のこだわり起因する飲食サービスや娯楽のほか、デジタル化の基盤である通信・インターネット関連などの産業も伸びる。教育のような自己投資型産業も規模を拡大させていこう(図)。

企業にとっては、こうした産業構造の変化に対応して、モノ消費型事業への依存度を下げる一方、価値追求型や自己投資型の事業を伸ばす力を顕在化させることが重要になる。そのためには、既存事業の枠を超えたオープンイノベーションやポートフォリオ再編のような、新事業開拓のための前向きな変革が求められよう。

【図】 2050年に向けた産業構造の変化予測(単位:兆円)



注: 三菱総合研究所が作成した未来の産業連関表に基づく推計値。数字は2017年実績と2050年予測との比較。  
出所: 三菱総合研究所

# 三菱総合研究所の未来読本|フロネシス|

# PHRONESIS

「フロネシス」とは、アリストテレスが『ニコマコス倫理学』の中で唱えた  
「人間が善く生きるための実践知」という考え方。



## 未来に選ばれる会社

前例のないスピードで働き手が減少する中、企業は超スマート社会を勝ち抜くための優秀な人材を獲得する必要に迫られている。  
あらゆる人が持てる力を十二分に発揮できる組織づくりに着目し、「未来に選ばれる会社」が働き手を惹きつける姿を描き出す。

A4変形判 1,667円+税



20号 新インフラ論

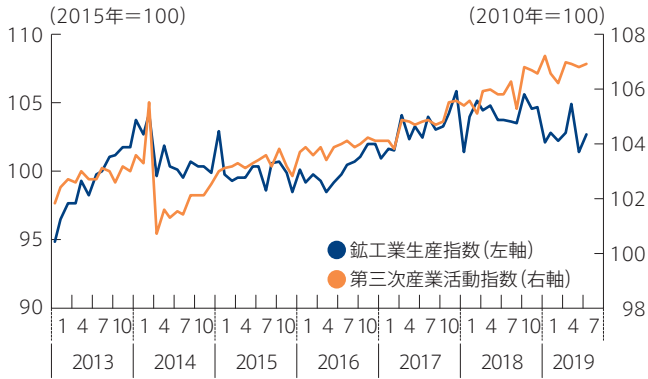


19号 人生100年時代の医療

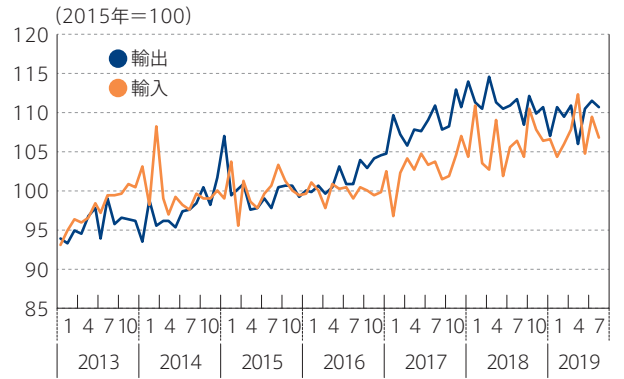


18号 食の新次元

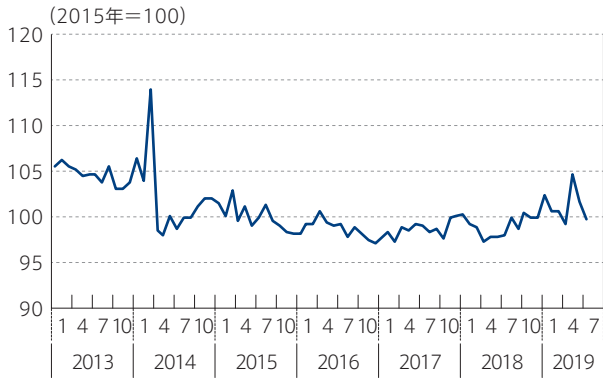
**生産** 鉱工業生産指数、第三次産業活動指数



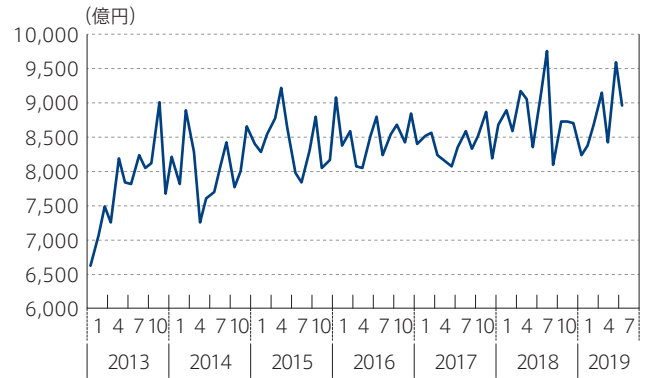
**輸出入** 実質輸出入



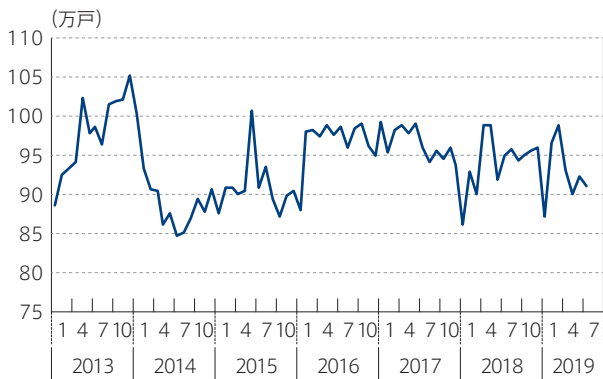
**消費** 実質消費指数(除く住居等)



**設備投資** 機械受注額[民需(船舶・電力除く)]



**住宅** 新設住宅着工戸数



**物価** 消費者物価指数(生鮮食品除く総合)

