

価値循環の成長戦略

デロイト トーマツ グループ 執行役
社会構想大学院大学 教授

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

社会構想大学院大学 教授
大学院大学至善館 特任教授
事業構想大学院大学 客員教授
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

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「Live News α」レギュラーコメンテーター（金曜日）
日本テレビ「真相報道 バンキシャ」ゲストコメンテーター（不定期）

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

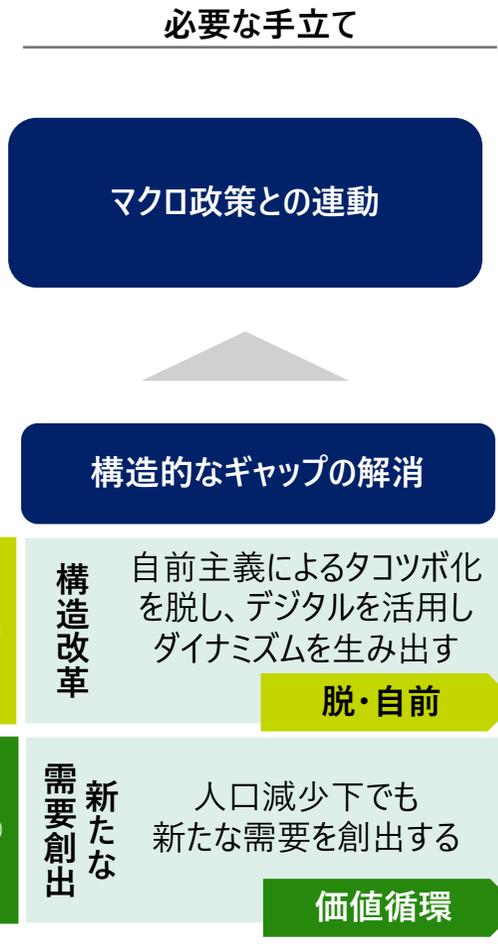
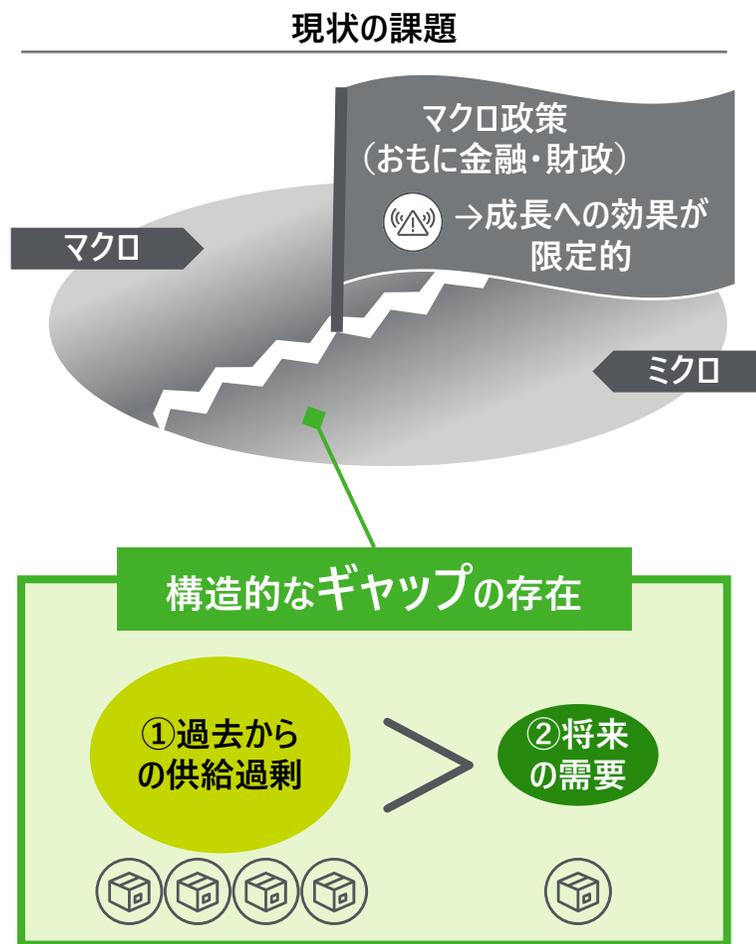
『価値循環の成長戦略 人口減少下に“個が輝く”日本の未来図』（企画・監修・共著）（日経BP 2024年）
『価値循環が日本を動かす 人口減少を乗り越える新成長戦略』（企画・監修・共著）（日経BP 2023年）
『「脱・自前」の日本成長戦略』（新潮社 2022年）
『両極化時代のデジタル経営—共著：ポストコロナを生き抜くビジネスの未来図』（ダイヤモンド社 2020年）
『自己変革の経営戦略～成長を持続させる3つの連鎖』（ダイヤモンド社 2015年）他多数

人口減少下の成長に
求められる2つの視点
～脱・自前と“価値循環”

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ある

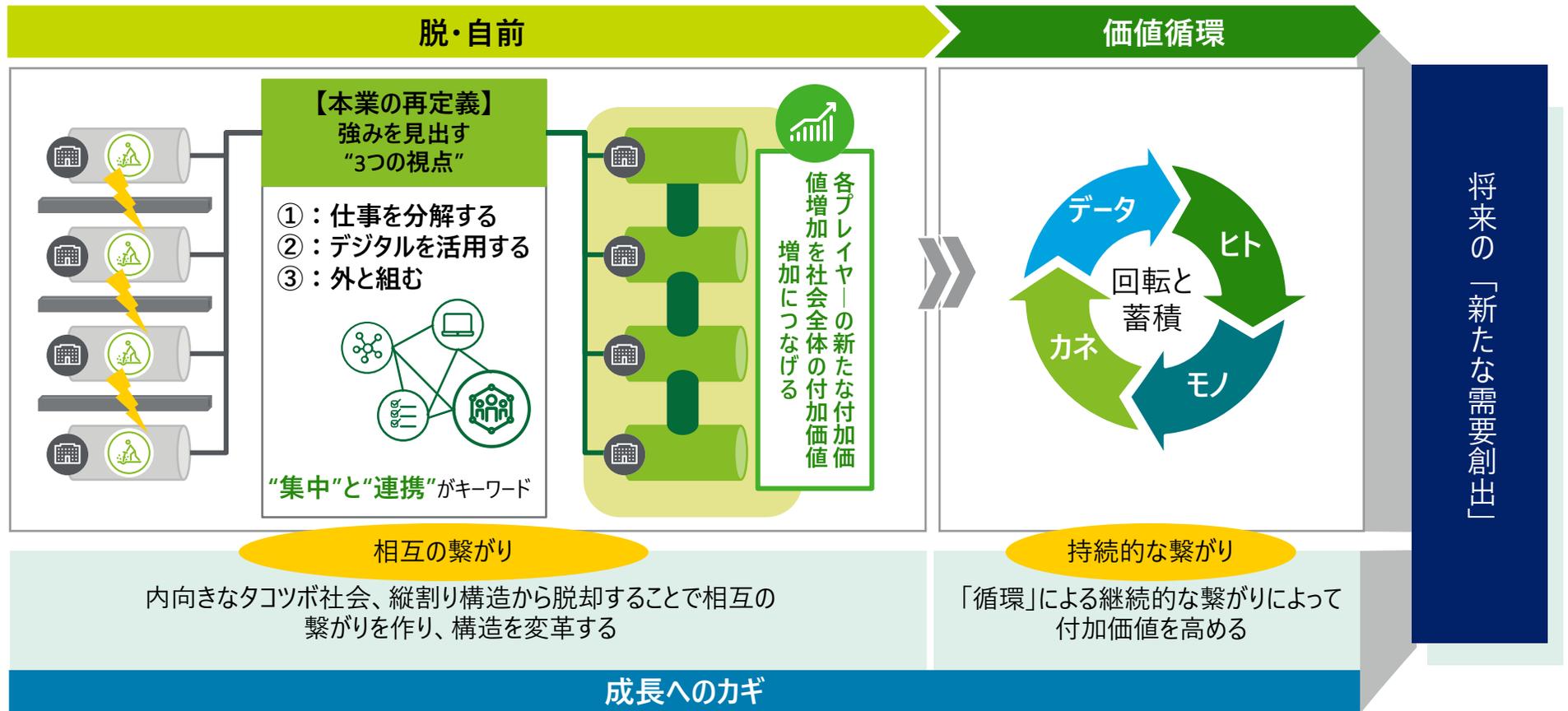
日本の成長戦略は何が問題なのか

- **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。



人口減少社会の日本においては、“脱・自前”により相互の繋がりを強め、さらにそれを持続的な繋がりに発展させる“価値循環”によって、付加価値を高める成長シナリオが求められる

成長に求められる2つの視点・・・「脱・自前」と「価値循環」



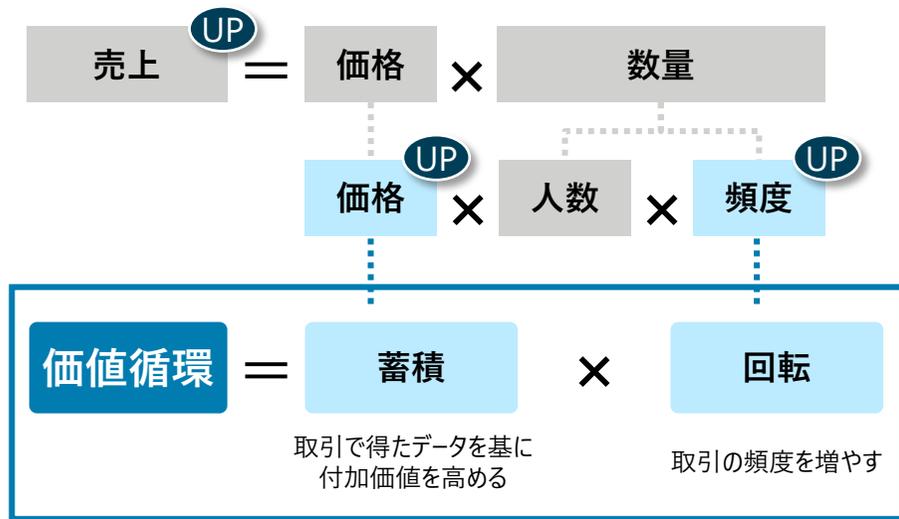
“価値循環”による 企業の成長戦略

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ある

「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



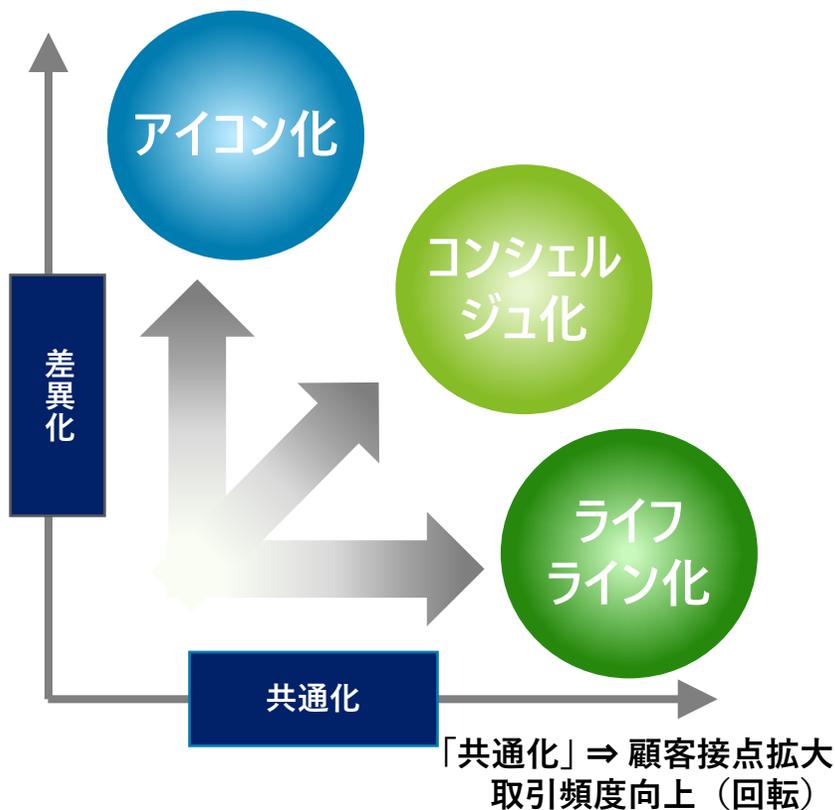
- ヒト・モノ・カネ・データの全てを循環させて、新たな価値を生み出す
- 循環による継続性を保つことで、顧客の生涯価値（LTV）を高める
- 顧客一人当たりの付加価値を高めることが持続的成長に繋がる

「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

価値循環のコンセプトのもと企業戦略においては、取引頻度を増やすための「共通化」と、価格を上げるための「差異化」の2軸に基づいたビジネスモデルの構築が求められる

価値循環を促す2つのドライバー（差異化と共通化）

「差異化」⇒取引単価 向上（蓄積）



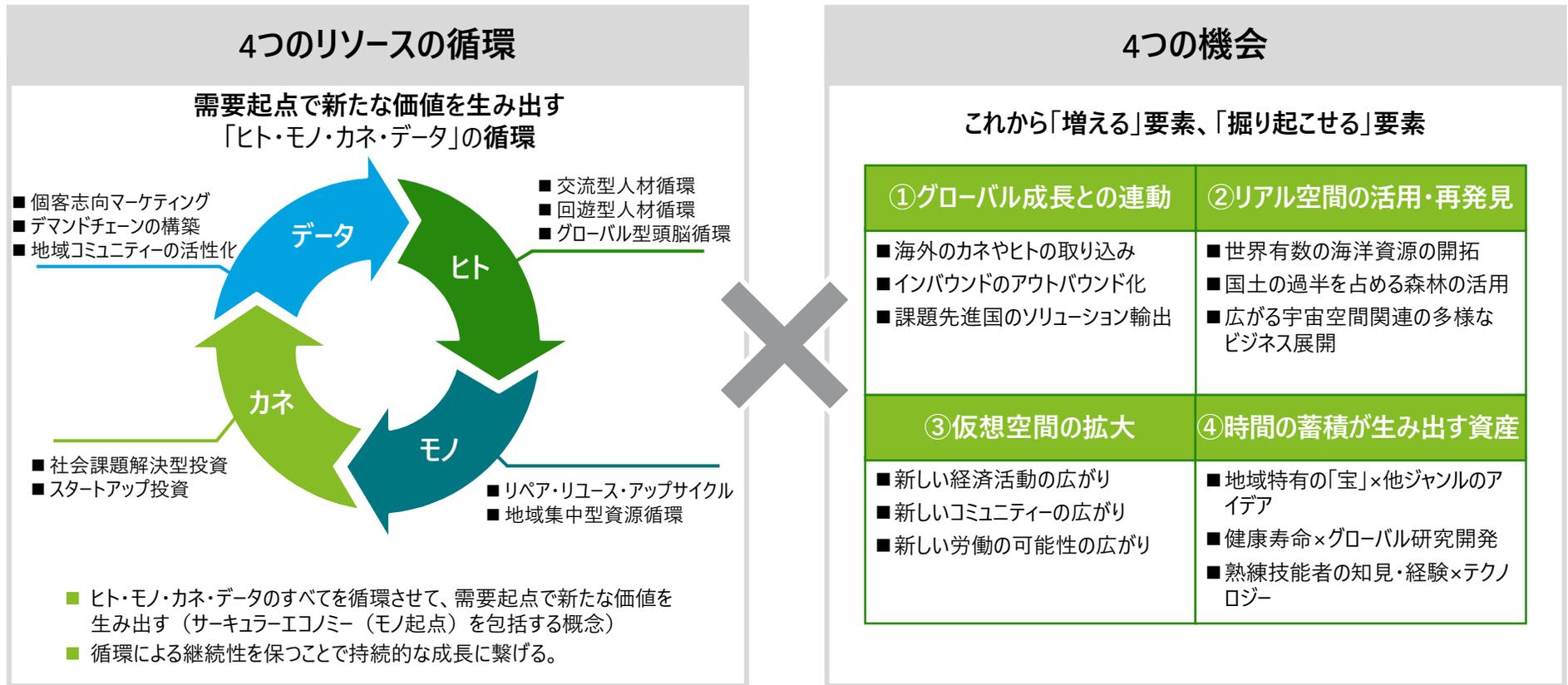
ビジネスモデルの3類型

	ライフライン化	コンシェルジュ化	アイコン化
提供価値	<ul style="list-style-type: none"> ■ 幅広い範囲の製品・サービスを安価で安定的に提供する信頼性と利便性 <p>日々の仕事や暮らしに不可欠な存在</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 異なる商品・サービスを複合し、潜在ニーズを掘り起こす提案力・企画力 <p>かゆいところに手が届く頼りになる存在</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 圧倒的な独自性に由来する高度な機能、パフォーマンス、感動等 <p>唯一無二の「拠り所」のような存在</p>
主な取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ■ 製品・サービスラインナップ拡充により顧客接点を拡大 ■ 経営インフラや業務プロセスの「共通化」を通じた業務効率の改善や需要予測の精緻化を推進 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 「ライフライン化」と「アイコン化」の双方を融合しつつ、顧客の購買履歴、嗜好などのデータを蓄積することで、提案力・企画力を継続的に向上し、顧客層の拡大と「囲い込み」を推進 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 「差異化」を進めるために顧客インサイトを集め、自社の独自性を高めると共に、新たな要素との掛け合わせによるイノベーションを推進 ■ 固有のブランドを構築し、提供価値を広く訴求
代表例	<ul style="list-style-type: none"> ■ SBSホールディングス ■ 三井倉庫ホールディングス 	<ul style="list-style-type: none"> ■ オイシックス・ラ・大地 ■ 日本マクドナルドホールディングス 	<ul style="list-style-type: none"> ■ シマノ ■ エフ・シー・シー

日本が目指すべき
「循環型成長モデル」

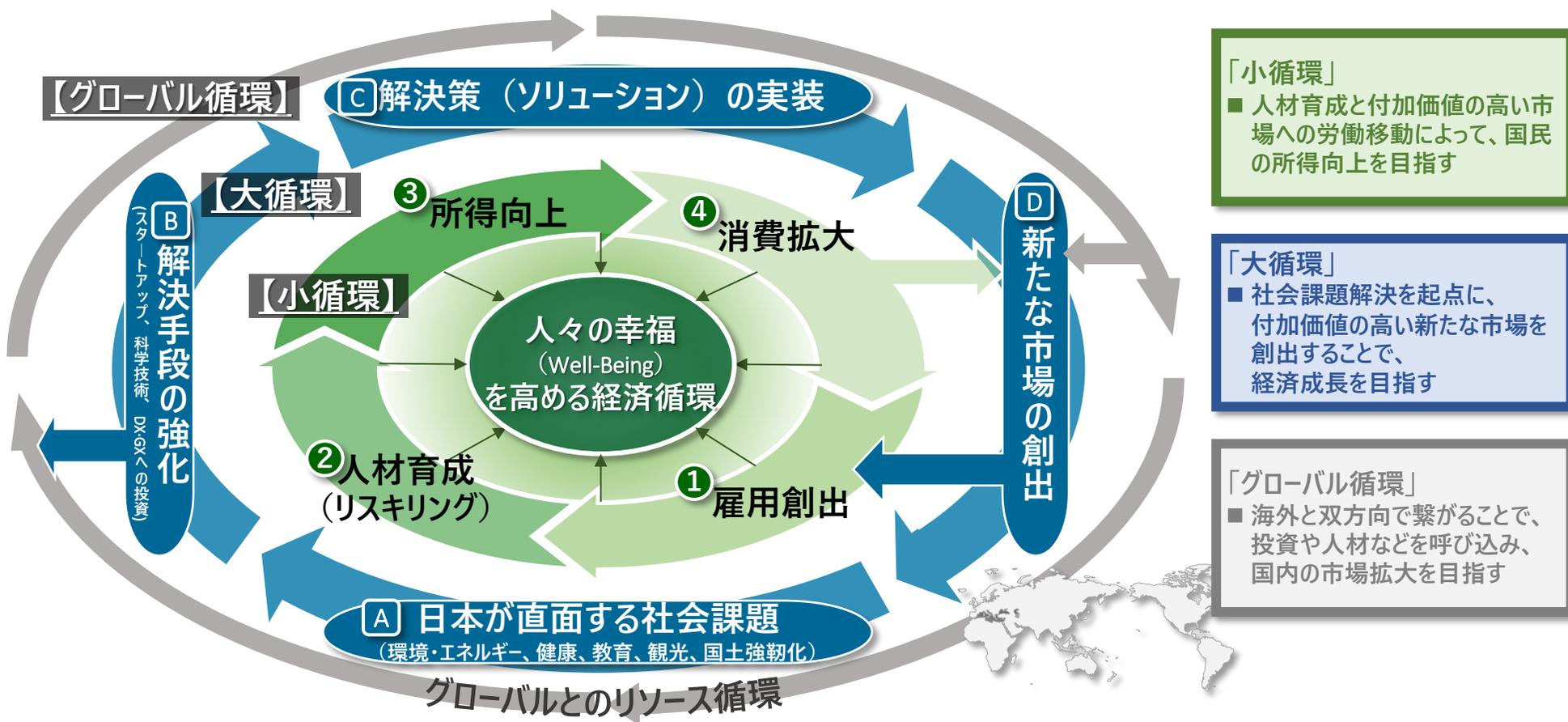
価値循環：4つのリソース（ヒト・モノ・カネ・データ）を循環させ、4つの機会に適用することで「新たな需要」を創出する

価値循環 = 4つのリソース循環 × 4つの機会



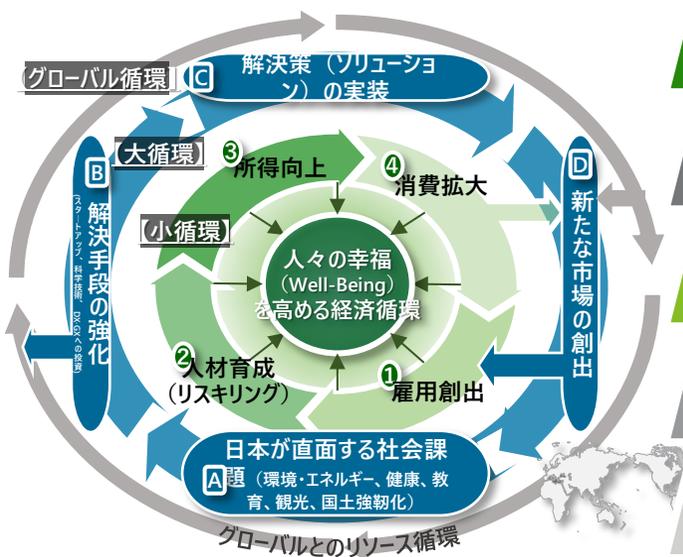
日本全体で生み出す付加価値を高め、個々人のレベルでの豊かさの向上に持続的に結びつける社会的な仕組みとして、「循環型成長モデル」を提唱する

「循環型成長モデル」



循環型成長を阻害する「壁」を越えて、7つのアジェンダを新たな市場に変えることによって、人口減少下においても日本の成長力は高まる

7つの成長アジェンダ



- 
モビリティ 「自動車大国」から「モビリティ大国」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

価値循環による成長シナリオに向けては、日本の潜在成長率を高める政策課題に対する戦略が求められる

	対象範囲	政策課題	対応の方向性
成長	労働投入量	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 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	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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） 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 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	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 生産性の高い成長産業の創出による生産性向上（ボーマル効果） ➢ 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	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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） 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 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	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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） 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 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、中長期的に内需の伸びと外需の不確実性の軽減による経済成長が求められる。そこでは課題先進国の解決力を高め、国内外から投資を呼び込み国内需要を増やす、さらにソリューションをグローバル展開し外需を開拓する“循環型”成長シナリオが勝ち筋になる

「課題解決先進国」の循環型の成長シナリオ

