

未来創発センター 研究レポート Vol.21

社会・経済に求められるトランジションデザイン —不確実性時代に向けた羅針盤—

2025年9月



野村総合研究所 未来創発センター

野村総合研究所 未来創発センターは、「未来志向型シンクタンク」を目指しています。各領域で高い専門性を有したメンバーが日本や世界が直面する社会課題・経済課題を洞察し、その処方箋を提言・発信しています。

https://www.nri.com/jp/service/souhatsu/latest_research.html

社会・経済に求められるトランジションデザイン —不確実性時代に向けた羅針盤—

野村総合研究所 未来創発センター

2025年9月

神尾 文彦

目次

狙い	1
1. 社会・経済ともに不確実な時代へ	2
2. 循環理論から見通される社会・経済の未来.....	3
(1) 未来を占う「循環」というキーワード	3
(2) 日本の今後の（景気）循環をどう見るのか	4
3. トランジションデザインから導かれる 社会・経済の戦略	6
(1) 未来までのストーリーを描くトランジションデザイン	6
(2) 国・経済団体から示された経済・産業ビジョン	8
(3) 脱炭素社会実現を最終目標としたトランジションデザインの具体例.....	9
4. さいごに	13

狙い

この先は不確実な時代だと言われる。

一方で中長期的な日本の社会・経済の姿を目標とした戦略も数多く示されている。

しかしながら目標とする年次もバラバラ。そもそも人口減少が持続的に進む中で何年に照準をあわせてよいかわからない、との声も聞く。

これまでの過去の（社会・技術・景気）循環を見てみると、どの期間で戦略を策定するか、一定の示唆を与えてくれる。循環論によると今後2040年度にかけて社会・経済が盛り上がると判断され、その先にある社会・経済のビジョン実現に向けた「トランジションデザイン」を描くことが重要だ。環境変化にあわせて施策を柔軟に変えつつ、次の目標へと突き進む姿勢こそ、現在の施策推進者に求められるものである。

1. 社会・経済ともに不確実な時代へ

昨今の社会・経済情勢は全く先が読めない、いわば不確実な状況と言われている。少し前の過去を見ても、東日本大震災の発生、新型コロナ（COVID19）の蔓延など、想定外のカタストロフィーが発生し、2025年度に入ってもトランプ大統領による関税政策の変更が経済を半ば混乱させている。さらに、比較的予測がされやすい人口ですら、毎年の出生数は予測よりも大きく下回っており、未来の人口がどの水準に落ち着くのか見えなくなってきた。

これまで想定外震災や気象災害に見舞われても、その都度社会・経済システムを立て直してきたと言える。だからと言って、何が起こっても大丈夫な状況をつくり出しておくのは難しい。将来起こるイベントをすべて予測するのは不可能だとしても、大局の方向（社会・経済がどちらに進んでいくか）だけでも見通しておきたいのではないか。

厚生労働省のアンケート結果¹によると、日本人は、諸外国に比べると、結果が出るまで辛抱強く努力するという「長期志向」である一方で、未知な状況において不安を感じ、その不確実性を回避する傾向が強いと言う。また、経済産業研究所の調査では、政策の不確実性が最も影響を与える経営の判断として設備投資を回答した企業割合が過半²となっている。不確実性は経済・生活の多くの活動をいったん止めてしまう可能性がある。

いわば五里霧中とも言える社会・経済を目の前にしたとしても、国・自治体・企業は、その成長・存続をかけて舵取りをしなければならない。もっとも、自治体などの政策を立案する主体からは、中・長期の戦略づくりはあまり意味がないとの声も聞く。このような状況で未来を予測と言っても、社会が「こうなる」というよりも「こうなってしまう」、「こうなるべき」という表現にならざるを得ない。とはいえ、確実性の高い未来に向かって無計画で突入してよいわけではない。かつて鳥取県では、財政の硬直化を招くとして総合計画の策定を止めていたが、県民がどのような方向を目指してよいかわからないといった声が多くなったことから、鳥取県が目指す未来を示した「鳥取県の将来ビジョン」を策定することを決めたのは記憶に新しい。実現が難しい戦略・計画を策定することは避けるべきだが、中長期的な羅針盤を提示する重要性はむしろ高まっている。このような背景を踏まえ、不確実性が年々強くなる未来において、国・自治体・企業がどのような観点で戦略（長期指針）を策定・推進すべきかを探る、未来への一歩となる取り組みがある。マクロ的視点から過去から未来を見通す「循環理論」による展望と、逆に未来のビジョンへの到達プロセスをさかのぼって検討する「トランジションデザイン」の検討である。本稿では、この2つの考え方について示したい。

¹ 経済産業省政策新機軸部会 第4次中間整理 参考資料集（2025年6月）P29グラフ
（出所：厚生労働省 新しい時代の働き方に関する研究会 第7回 中村構成員提出資料 令和5年5月25日）より

² 経済産業省政策新機軸部会 第4次中間整理 参考資料集 （2025年6月）P30
（出所：経済産業研究所「経済政策と企業経営に関するアンケート調査」2015年）より

2. 循環理論から見通される社会・経済の未来

(1) 未来を占う「循環」というキーワード

米国の関税交渉など経済に多大な影響を及ぼす施策（妥結方向）が提示されるたびに人々の意識は一喜一憂し、株価なども変化する。未来を考えるうえで、このような細かな事象だけに左右されず、国土・インフラの再構築、技術の盛衰など「鳥の目」とも称されるマクロ的・大局的に物事を捉え直してみることも重要だ。

昔のことわざに、この先新しい取り組みをする場合でも、過去起こったことを学んでおく必要がある、というものがある。過去日本が経験してきた事実は、将来・未来を占ううえで重要な示唆を与えるというものだ。この点で私が注視したいのは、「景気循環」「循環理論」というワードだ。過去の歩みから将来の社会・経済を見通す1つのアプローチとも考えられる。景気の教科書に掲載された概念を充実に解説すると、景気循環には、短期・中期・長期の3つの概念がある。もっとも、短い景気循環の波は3～5年とされ（キチンサイクル）、企業の在庫調整を行う期間とされている。在庫調整と言っても、むしろ商品・サービスの販売が盛り上がってから収束するまでの時間とみなした方がよいだろう。これに対し、設備投資の循環はジュグラーサイクルと称され、建物や機械・設備の補修・修繕のサイクルが想定されているようだ。ただ近年はIT・ソフト投資のウエートが上昇し、周期も短くなっていることから、10年という周期は長すぎるとの見方もある。約20年もの周期で循環するとされているのが、建設・インフラ投資の波・クズネッツの波だ。こちらは、最近ではインフラを構成する材質の変化（革新）、組み入れられる情報技術の進化などにより、更新投資の周期が延びる可能性がある。そして、最も長期で循環するのはコンドラチェフの波で、教科書には約50年の周期と記載されている。

図表1 主な社会・経済循環の種別

社会・経済循環	主動因	補足説明	周期
コンドラチェフの波	社会資本（インフラ）投資	・ 主に技術革新による社会インフラ（橋梁・上下水道・構造物等）の更新投資による循環	約50年 〔ICT×社会インフラで材質進化・技術により延長傾向〕
クズネツツの波	建設投資・新産業投資	・ 主に建設投資による循環。新産業投資による建設需要の増加、人口構造の変化等も波に影響する	約20年～30年
ジグラーの波	設備投資	・ 好況期・不況期にあわせて企業の設備投資の盛り上がりを規定	約8年～10年
キチンの波	在庫投資 〔商品・サービスの販売・普及（在庫）〕	・ モノ・サービスの消費・普及が一巡化すると再度需要が高まる ・ モノの修理期間が訪れると一定の需要	約3年～5年

出所）「複合循環と日本経済」嶋中雄二、2006年3月等より作成

（２）日本の今後の（景気）循環をどう見るのか

日本経済の歴史を見ると、人口成長やグローバルの環境変化にあわせて、インベンション（発明）とイノベーション（革新）を生み出しながら成長してきたが、来たる未来はどうだろうか。

日本における中長期的な未来に影響を及ぼすのは、イノベーションや技術の循環、先ほど定義にて示したコンドラチェフの波である。この波はおおむね50～60年サイクルと言われ、エコノミストの嶋中雄二氏によると、近年は2003年頃を底に緩やかに上昇期を迎えていると言う。実際、高度経済成長期（1960年代）に集中投資されたインフラ更新の第一波が2010～2020年代にはじまっている。また、携帯電話やスマートフォンの普及、クラウドコンピューティングの発展などによる技術・サービスの進化など2003年以降に技術革新が集中して発生している。この波がどこまで続くのであろうか。前述の嶋中氏は、短期、中期、長期の3つの循環がすべて上昇局面に入ること「ゴールデンサイクル」と称し、日本では2022年～2024年までがその時期に該当するとしている。

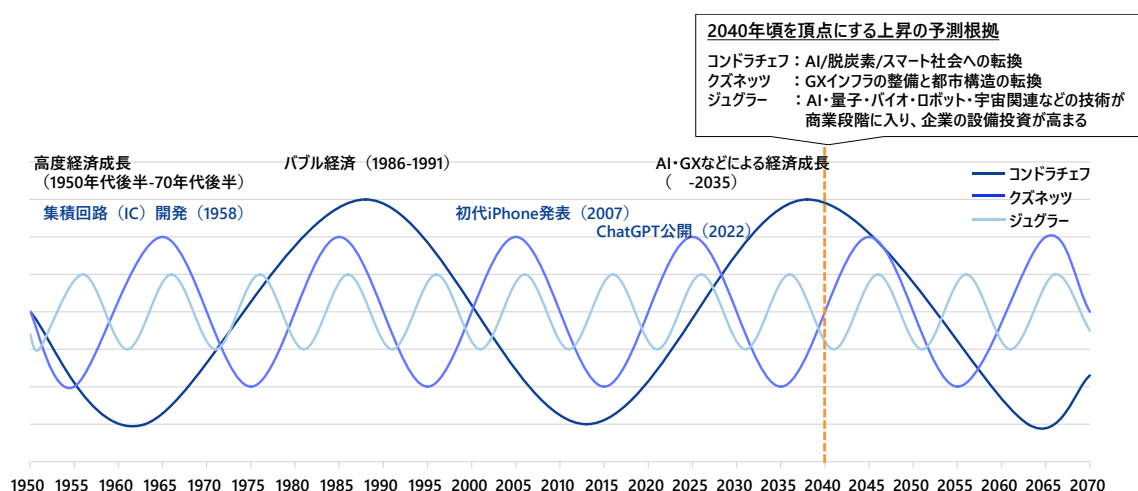
日本の実質GDPのデータを使って、景気循環の権威であるアンドレイ・コロターエフ氏とセルゲイ・ツィレル氏のレポート³などに基づき、生成AIを活用して2025年から2070年の予測をしてみた（図表2）。それによると、1950年から現在（2025年）に至るまでコンドラチェフの山は1990年（バブル崩壊期）を頂点とした一度だけであり、今後は2040年を頂点にした山の形成が想定される。

2025年以降の山の根拠は、最も長いコンドラチェフの波はAI、脱炭素対応とそれに伴うスマート社会への展開が根拠となっている。また、それに伴いGXインフラへの投資がジュグラーの波（中期）としてあらわれ、短期的（キチンの波）には半導体・AIへの投資ブームが予測されている。

2040年以降は社会インフラの更新やAI・量子・バイオ・ロボットなどの商用化に伴い、社会の変化とあわせた経済産業領域分野の投資が景気を中長期的に牽引していくものと判断している。

AIが導き出したように、今後のサイクルに影響を及ぼすのは技術革新とりわけAIの動きであろう。今まさにAIの最初の革新期にあり、革新的な大規模言語モデルや蓄積されたデータが次なる投資を掘り起こしている。このように社会全体の能力（ケイパビリティ）を拡張させることで、どのように波の形状が変わるのか注視しておきたい。

図表2 日本におけるこれまでの循環から見通される未来の姿



出所）各種資料より作成

注）2025年から2070年はGemini 2.5 Proを使用

³Korotayev, A. V. & Tsirel, S. V. (2010). A Spectral Analysis of World GDP Dynamics: Kondratieff Waves, Kuznets Swings, Juglar and Kitchin Cycles in Global Economic Development, and the 2008–2009 Economic Crisis. Structure and Dynamics, 4(1).

<http://dx.doi.org/10.5070/SD941003306> Retrieved from
<https://escholarship.org/uc/item/9jv108xp>

3. トランジションデザインから導かれる 社会・経済の戦略

(1) 未来までのストーリーを描くトランジションデザイン

社会・経済のこれまでの大きな波を捉えて、未来をフォアキャスト（予測）することは意義がある。一方で、未来のあるべき姿と目標を定め、そこへの到達状況をチェックしながら、臨機応変に戦略を変えていくことも、不確実な時代における戦略策定の有効なアプローチだ。不確実なことがあっても、それを克服し、大きな経済や景気の循環に乗せていく方策に意識を集中させるのである。

私は、過去から現在、そしてあるべき未来までを一本の道（ストーリー）でつなぎ、目標とする未来社会が実現するまでの道筋を描いたうえで、国民全体での認識・共有することが重要だと考えている。このようなアプローチは既に学术界を中心に問題提起されている。トランジションデザインという概念がそれだ。2015年に米国カーネギーメロン大学デザイン学部の教授ら（テリー・アーウィン氏、ギデオンのコソフ氏、キャメロン・トンキンワイズ氏）によって提唱されたもので、持続可能な未来社会に向けた移行（トランジション）の道のりを設計していく取り組みである。これは、持続可能な社会づくりを目指すために、システム全体の変革を促す設計図と言えるが、その検討にあたっては、社会・経済・産業など分野の枠組みを超えて横断的に取り組むことが求められる。

トランジションデザインに着手するためには、まずは長期を見通した目標を設定することからはじまる。その前提として、社会・経済の将来・未来像を関係者間の合意の下で策定しておく。次に現在の状況（課題）から将来目標を実現するまでの手段を検討する。重要なのは将来から現在までのプロセスを検討するとともに、現在から将来までの方向性を反復しながら検討する。このプロセスを講じることによって、将来のビジョンが「固定的」で「静的」なものになることを避け、現在進行中のプロジェクトや社会環境の変化に応じて、目標自体を柔軟に見直すことが可能となる。また、目標に到達するためのプロジェクトのあり方そのものも変えていく「思考」が定着する。長期的に物事を捉える思考、そこに至る政策も常に進化と変化を繰り返しつつ、変更と改良を進めることが半ば習慣のように政策担当者に浸透されていく（テリー・アーウィン氏他）と言う。

トランジションデザインに似た概念として、サステナブルデザインやソーシャルイノベーションデザインなどがあるがアーウィンによると、これらのアプローチは、①環境への負荷に重きが置か

れている、②課題の提示が中心であり、その解決の手段や方向性まで具体的に触れないケースがあること、③いつまでに長期課題を解決するという時間軸の概念はあまりないこと、などが課題と指摘されている。

トランジションデザインの応用例として北欧での事例がある。まず、フィンランド政府が福祉国家を維持・発展させるため社会的変革プロジェクトに取り組んだ例だ⁴。2017年、フィンランド首相官邸は次期選挙を控え、これからの政権に伝えるべき重要課題を整理する必要があった。省庁横断の協働はこれまで難しいとされていたが、首相官邸は12省庁の代表者を集め、協働型の政策立案手法としてトランジションデザインを導入し、スプリント（短期間集中型ワークショップ）を開始した。また、市民の視点を取り入れる重要性を認識し市民のインタビュー動画を活用した。そして、2019年1月にフィンランドの首相官邸は「望ましい未来」を設定し、その実現に向け2019～2023年までのロードマップを公表した。この取り組みは従来困難だった省庁横断の協働を促進し、他の分野へも展開できたということ、従来の政策形成手法に代わる有効なアプローチであることなどが評価されている。

また、Nordic Innovation（The Nordic Council of Ministers）も、2050年の北欧都市のモビリティ（移動）に関するプロジェクト⁵にトランジションデザインの考え方を導入した。戦略の策定、事業創出の促進のため、一般市民や関係者にわかりやすく伝えられる創造的なアイデアが求められていたからだ。結果、調査や専門家のインタビューを通じて重要課題や変化要因を特定し、それに基づき参加型の「ゲーム形式ワークショップ」を設計。単なる報告書ではなく、ボードゲームを使って多様な関係者同士が未来のシナリオを描いていく方法をとった。共同作成されたシナリオは、新規および既存プロジェクトの将来的な関連性の評価や、北欧企業と自治体間の連携可能性の検討に活用されている。未来を予測できなくても、未来を形づくれるというトランジションデザインの特徴がよく出ている。

いずれも「望ましい未来」を掲げ、多様な関係者を巻き込み、現行の考え方を変えていく「移行（トランジション）」が見られる。

確かに、日本で策定され実施されている計画や戦略の多くは、ビジョンや目標（KPIなど）こそ提示されているが、どのビジョン到達にどのような手段が求められるのか、また到達までにどのくらいの時間を要するのか（あるいはどの程度の時間内に到達しなければならないのか）があまり触れられていない。中期計画であれば3年程度、長期計画であれば5～10年程度という期間があらかじめ決められており、その時間内で到達可能な施策・アクションが示されている。中期であれ、長期であれ、日本があるべき社会実現に明確に舵を取りためには未来像・ビジョンまでに到達距離・手段を明確にしておくことが必要で、このトランジションデザインの考え方はまさにそれを埋める有力なフレームワークである。

⁴“Opportunities for Finland”, Finnish Government, 2019, <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-694-2>

⁵“Nordic Urban Mobility 2050 Futures Game”, Nordic Innovation, <https://www.nordicinnovation.org/tools/NUM2050>

（２）国・経済団体から示された経済・産業ビジョン

日本では、人口の長期的減少の下で、競争力があり持続可能な社会の構築が強く求められる。不確実性が支配される中でも、未来のビジョンに向かったトランジションデザインが日本こそ必要であると考え。例えば、人口や労働力が半減したとしても、脱炭素を達成し、国民が豊かさを実感できる（不安を解消できる）ために、技術、資本配分、国土改造、都市活性化、そして経済循環の構造をどのように変えていくかを明らかにするイメージである。道筋を明らかにすることで、これから日本を牽引していくべき産業や競争力を有するべき技術の方向などを考えるきっかけとなるはずだ。

先に述べたように今後2040年度までに社会・経済の盛り返りが期待されるが、その後循環的に下降局面になるのではないかと見通される。この中で、2040年度を目標年次とした経済・産業戦略が官・民双方から示された。（１）では、これまで日本の政策・戦略にはトランジションデザインのフレームワークが十分示されていないとコメントしたが、官民双方から示されたこれらの戦略は、未来の目標への到達手段が産業政策として示されており、トランジションデザインの考え方を踏まえたものであると判断される。

2025年6月に公表された「経済産業政策新機軸部会第4次中間整理～成長投資が導く2040年の産業構造～」では、産業政策の強化策を検討するアプローチを転換していることが示された。今後の産業政策のあるべき姿に関し、世界的な社会課題を解決することを目的に、中長期的に国内需要を開拓し、需給双方から施策を継続実施するための戦略的投資を行うこととし、「GX」、「DX」、「グローバル・経済安全保障」、「健康」、「少子化対策に資する地域の包括的成長」、「災害レジリエンス」、「バイオものづくり」、「資源自律経済」の8分野を示している。これらは、社会課題の解決に資するミッション志向型の産業としており、社会課題を克服する手段としての産業政策が示されていると言える。もっとも、これらの産業をどのような目標実現のために、そしてどのような時間軸で育成・活性化すべきかについても具体的に提示が欲しかった。

また、産業間の関係性に着目し、社会と経済のあるべきビジョンを示したのが、2024年12月に経団連が公表した「FUTURE DESIGN 2040」である。2040年度に名目GDP約1,000兆円の達成を目指すため、実質2%（名目3%）程度の成長を目指す戦略が描かれている。柱となる施策として、①全世代型社会保障、②環境・エネルギー、③地域経済社会、④イノベーションを通じた価値創造、⑤教育・研究および労働、そして⑥経済外交が掲げられている。中期的な目標実現に向けたアプローチを明示している点で、この戦略にはトランジションデザインの要素が含まれていると言えるものの、両者に明確な目的と手段の関係性は明示されていないのではないかと。

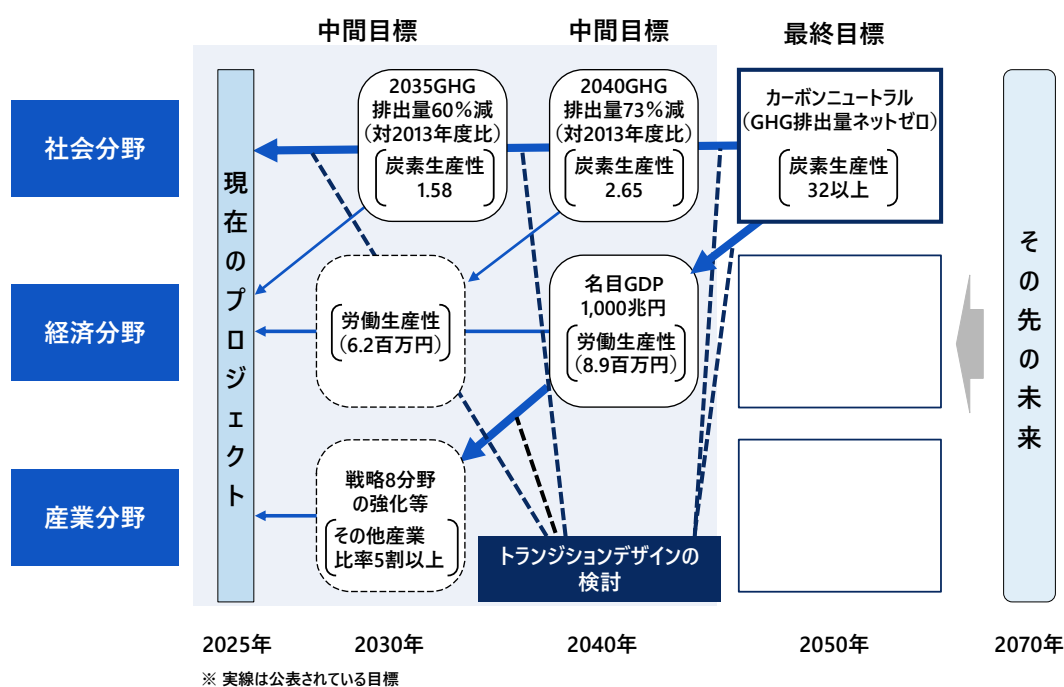
今後はこれらの目標をどのような手段で実現していくのか、2040年度までのマイルストーンを明らかにし、社会・経済の環境変化に応じて政策の柔軟な修正・変更の余地を残しておくことが求められる。

(3) 脱炭素社会実現を最終目標とした

トランジションデザインの具体例

トランジションデザインのスキームを踏まえ、日本社会が脱炭素（カーボンニュートラル）という長期ビジョンを達成するため、経済・産業分野でどのような移行プラン（トランジションパス）が必要になるかを検討してみた。最終目標と中間目標との関係をワンステップごとに整理する逐次的な考え方にに基づき整理した。

図表3 社会・経済の将来目標から導かれるトランジションデザインの例



出所)「経済産業政策新機軸部会 第4次中間整理」経済産業省 産業構造審議会 経済産業政策新機軸部会、2025年6月3日、「地球温暖化対策計画の概要」内閣官房・環境省・経済産業省、令和7年2月 等資料より作成

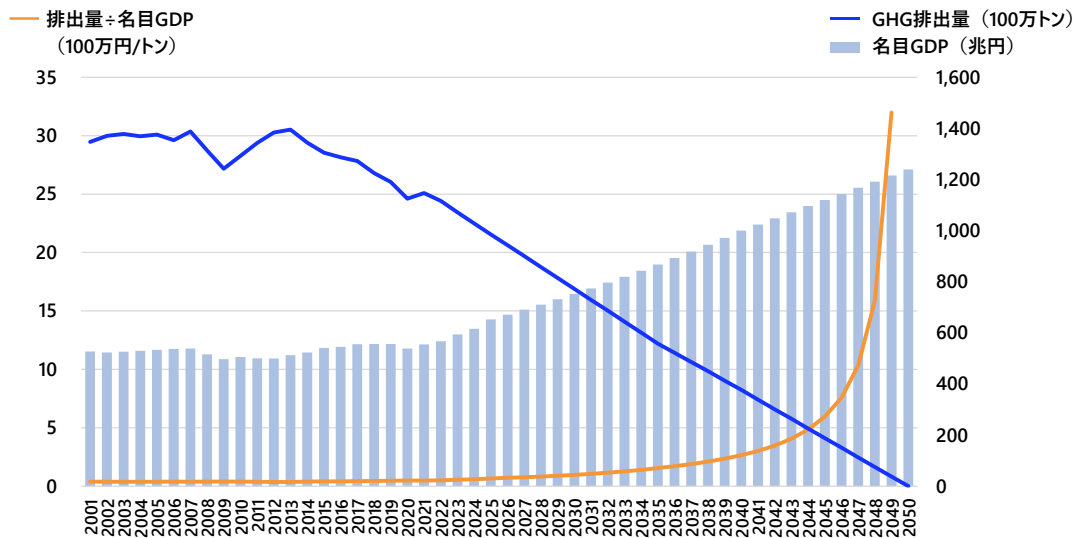
注) 各目標値、労働生産性（名目、人口一人当たり付加価値額）は上記資料等より引用、算出
炭素生産性はGemini 2.5 Proより試算

◆ カーボンニュートラル・GDP目標から導かれるハイレベルな炭素生産性向上

日本の究極的な長期目標（ビジョン）を脱炭素社会の実現としてみる。既に日本が世界に対して2050年（までに）脱炭素（CO₂を含む温室効果ガス排出量ネットゼロ〈排出量から吸収・貯蔵量を差し引いた値をゼロにする〉）を達成するという目標があり、これを達成することが地球温暖化そのものを実現することにつながるわけではないが、「ビジョン」を裏づける数値とみなすことができる。この2050年カーボンニュートラルを達成する中間目標として2030年度に2013年度CO₂排出量比46%減というものがある。近年政府は新たな中間目標を閣議決定した。2035年度の排出量を2013年度比で60%減、2040年度のそれを73%減とするものだ。これまでのCO₂排出削減の実績、再生可能エネルギーの普及状況などから判断したものと思われるが、最終目標に到達するまでの中間目標やその達成を変更すること自体は決して悪いことではない。むしろ「トランジションデザイン」の考えに即しているとも言える。

問題はこの目標を実現するためのデザインを社会・経済全体でどのように描いていくかだ。GHG排出量あたりGDPを炭素生産性と定義する。2023年度の炭素生産性は0.55（百万円/トン）である。仮に2050年度に排出量を実質ゼロにするためには、相当程度炭素生産性を高める必要がある。どのくらい伸ばす必要があるのだろうか。排出量自体は限りなくゼロなのだから、2050年度時点でのGDPをどの水準に想定するかで炭素生産性は決まる。経団連は、2022年5月に公表した「グリーン・トランスフォーメーション（GX）に向けて」という提言書の中で、2019年度から毎年10.6兆円のカーボンニュートラル関連の投資を行えば、2050年度にはCO₂排出量2.3億トン（限りなくネットゼロに近い数値と判断）と一人当たり実質GDP 1,007.4万円（国全体の实質GDP1,026.8兆円相当）が同時に実現されると試算されている。つまり、2050年度に実質GDP1,000兆円を目標とするならば、脱炭素社会の実現に資する経済活性化の道筋がイメージできることになる。しかし、政府は2025年の骨太の方針において、2050年度ではなく2040年度に名目GDP 1,000兆円という目標を提示している。政府目標によると2040年度のGHG排出量（目標）は377（百万トン）だ。したがって炭素生産性は2.653（百万円/トン）に跳ね上がる。現行（2023年度0.55）よりもおよそ4.8倍もの高い生産性を今から15年間で実現することができるのか、その方法を十分に検討する必要がある。これまでの炭素生産性の推移を見ると、これから期待される生産性の伸びは線形ではなく指数関数的である。これにはGXなどの産業育成だけでなく、AIなどの革新的な情報技術の導入が求められるだろう。先（2章）で示した循環論に基づく2040年度にかけて社会・経済が盛り上がるとされている。脱炭素目標を到達するためにも、技術導入による経済・産業の盛り上がりをつくっていかねばならない。

図表4 炭素生産性（GDP／GHG排出量）の見通し（2001年度～2050年度）



出所「日本国温室効果ガスインベントリ報告書 2025年」国立環境研究所、「国民経済計算（GDP統計）」内閣府、「人口推計」総務省、「出生中位（死亡中位）推計」国立社会保障・人口問題研究所より作成
 注）GHG排出量は2030年度の中間目標（2013年度比60％減）、2040年度の中間目標（2013年度比73％減）にあわせて推計。GDPは現行（2022年度）のGDPと2040年度の目標（名目GDP1,000兆円）までを推計

◆ GDP目標から導かれる「その他の経済活動」の活性化

一方で、2040年度のGDP目標を実現するには、製造業でもサービス業でもない、「その他の経済活動」に相当する産業領域を支援することが鍵になりそうである。

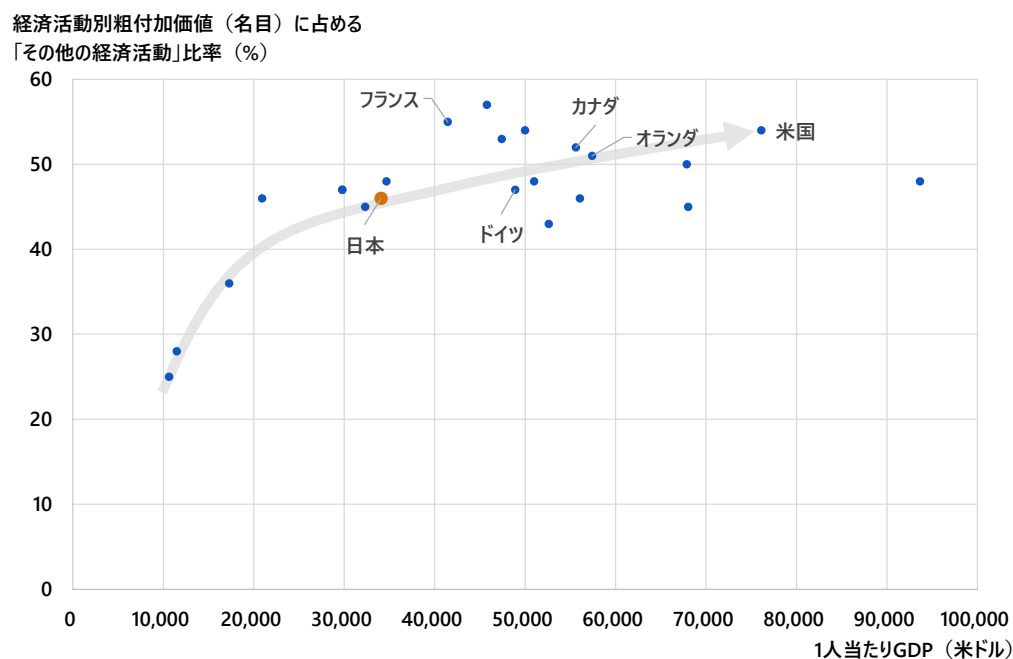
2040年度の名目GDP1,000兆円は、当時の推計人口⁶で除した一人当たり名目GDPに換算すると、およそ8.9（百万円）に相当する。こちらも炭素生産性と同様に2025年度のおよそ1.7倍という高い水準だ。これを例えば産業政策を通じてどのように達成していくのか。さまざまな先進国の現状を見ると、一人当たりGDPの多寡は、GDPに占める「その他の経済活動」の比率と関係がありそうである（図表5）。国民の所得が向上するにしたがって、消費支出の分野が耐久消費財変化していくのだろう。実際、マズローの欲求仮説でも、基礎的な生活に関わる欲求が満たされると、余暇から自己実現、承認欲求へと欲求がシフトすると言われている。日本の一人当たりGDPを8.9（百万円〈6.3万ドル相当⁷〉）のレベルにするために、「その他」産業比率を50%以上高めることが必要になる。「その他の経済活動」のどの領域の産業を強化すべきかについて議論することが必要だが、政府が示している8分野（GX、DX、グローバル・安全保障、健康、少子化対策に資する地域の包摂的成長、災害レジリエンス、バイオものづくり、資源自律経済）の産業や、研究開発、AIコーディネート、フリーランス、エッセンシャルワーカーなどの職種が生み出す付加価値額のウェイトをど

⁶ 国立社会保障・人口問題研究所の中位推計値（2040年度）を適用

⁷ 2025年の円ドルレート年初最安値を参考に1ドル＝140円で換算した数値

うやって全体の半分以上にするのか、2040年度への「トランジションデザイン」として検討・実践してみてもどうか。

図表5 1人当たりGDPと粗付加価値全体に占める「その他の経済活動」領域のウエートの関係
(2022年、主要先進国)



出所)「世界統計2025」総務省統計局(“National Accounts - Analysis of Main Aggregates”, UN)より作成

注)「世界統計2025」のデータより主要な先進国のみ抽出

先に試行的に示した「トランジションデザイン」は、エリアがある程度限定された地域（地方自治体）において検討する方がイメージしやすい。利害関係者がある程度明確で、政策を推進するリソース（産業、企業、コミュニティ）などが明確だからだ。首長のリーダーシップの下で移行戦略も実行されやすいという、その効果も把握されやすい。

これまでの未来創発センター研究レポートでも紹介しているが、ドイツやデンマークの地方自治体は、国が発表した脱炭素実現の目標年次よりも5年から15年以上早く設定しているところが多い。そのうえで早期に脱炭素を実現するため、建物・インフラ改修や大規模開発などの投資活動を通じて、脱炭素戦略を実現する「移行」戦略を実施している。脱炭素への貢献度が高いのは建物修繕・改修であると判断していることが背景としてある。このように、トランジションデザインの検討を通じて、中長期的な社会課題の克服と、短期的な経済活性化を両立しようとする試みは、日本の地域戦略においても参考になる。

4. さいごに

社会も経済もある意味生き物に例えられる。日々変化しているものであるが、目先がここ数カ月、一年だけに行っては将来・未来を見失ってしまう。将来の国・地域のあるべき姿を共有し、あるべき姿を実現するためのアプローチが軌道に乗っているかどうかを日々確認すること、そして、現実の動きとの乖離がある場合は、景気や生活意識をどのように変えていく政策や戦略を講じるのかを検討することを習慣づけることが重要ではないか。いずれにしても、人口減少が進む日本において、先が見えないことでマイナス思考が続くことは、経済や社会にとってよいことではない。

人口減少が持続的に進むと予測されていることで、日本が直面する未来はとかく暗いイメージが漂う。実際、内閣府「国民生活に関する世論調査（令和6年8月調査）」によると、2024年8月～9月時点で国民の約8割が何らの不安を抱えており、1991年以降その割合はほぼ一貫して上昇を続けている。トランジションデザインは、国民の不安を解消し、未来に向けた行動や投資活動を促すうえでも一定の役割をもつだろう。その意味で、人々の前向きな心理が新しい産業を創造していく可能性もある。トランジションデザインは、社会・経済・産業の分野だけでなく、個人・生活の領域に対しても検討に含めることが必要である。

不確実な未来に向け、施策や戦略策定の責任者は、大局的な循環を頭に入れつつ、どのような未来が到来するのか、また望ましい未来がどうあるべきかを洞察し、そこにどのようなアプローチで到達すべきなのかを移行経路として提示することが必要となろう。

執筆者

神尾 文彦

株式会社野村総合研究所

未来創発センター長

研究理事

長年にわたり、官公庁・地方自治体・公益団体などの調査・コンサルティング業務に従事。
専門は都市・地域戦略、公共政策、社会インフラ戦略、政策金融など。

近年は、地方創生、デジタルガバメントなどの領域に取り組み、内閣官房「未来技術×地方
創生検討会」委員ほか、総務省、国土交通省、山形県、山形県鶴岡市、山梨県、宮城県、静
岡県、岩手県など官公庁・地方自治体・商工会議所の委員等を多数歴任。デジタル田園都市
国家構想応援団・運営理事。

主な著書に「デジタル国富論」、「地方創生2.0」、「社会インフラ次なる転換」（いずれも
東洋経済新報社）、「東京・首都圏はこう変わる！未来計画2020」（日本経済新聞出版社）
など。2024年4月より現職。専門は、雇用・労働政策、働き方・暮らし方改革、ダイバーシ
ティマネジメントなど。

未来創発センター 研究レポート Vol.21

社会・経済に求められるトランジションデザイン
—不確実性時代に向けた羅針盤—

2025年9月発行（デジタル版）

企画・編集 株式会社野村総合研究所 未来創発センター
発行 株式会社野村総合研究所
〒100-0004 東京都千代田区大手町1-9-2
大手町フィナンシャルシティ グランキューブ

本稿の転載、引用等につきましては、下記あてにご連絡下さい。

問い合わせ先 未来創発センター 研究レポート担当
miraisouhatsu-report@nri.co.jp

株式会社野村総合研究所 未来創発センター

〒100-0004 東京都千代田区大手町1-9-2 大手町フィナンシャルシティ グランキューブ