

現経済情勢を、バックキャストिंगによって 未来に向けて変革する

長野市
戦略マネージャー
井上 葉子

自己紹介



(株)リクルート 事業部長		
	トヨタ自動車(株) 総合企画部 部長	
	(株)ニトリホールディングス 組織開発室 執行役員	
東京工業大学 研究・産学連携本部 ベンチャー部門長 / (株)+Work CEO		

新規事業 開発	事業運営	人財開発	経営企画	M&A
------------	------	------	------	-----

新規事業立ち上げ、拡大まで

新規事業創出の仕組み作り、審査、スタートUP支援

事業戦略と実行、組織設計

構造改革、スマートシティPJ

バックキャストिंगの本質



<https://www.youtube.com/watch?v=DWsrP-wcXok>

ザッカーバーグ

0 : 20 ~ 5 : 10

バックキャストिंगの本質

変わらぬ「使命」を追求するために、結果生まれた手段・・・

使命とは？

大きな何かのために生きている感覚
希望ある未来に向き合える
それは、本当の幸せをもたらす

誰もが「使命」をもてるようにするには？ 幸せ実感都市「ながの」にはある？

- ・意義のあるプロジェクト
- ・誰もが、使命を追求できる自由
- ・自由に寛大なコミュニティの創造

時代を変えた、バックキャストイング戦略

今後10年以内に人間を月に着陸させ、安全に地球に帰還させる

－現在の人類が挑戦しうるミッションの中で最も困難であるがゆえに、この計画の遂行によって人類にとっての新たな知識と発展が得られるからだ。
ケネディ大統領

<https://www.youtube.com/watch?v=DWsrP-wcXok>

時代を変え続ける、バックキャスト戦略

世界中の情報を整理し、 誰もがアクセスできるようにする

- 情報の格差は民主主義を危うくするものであり、根絶しなくてはならない。
Google



本日本話すること

1. 第一期長野地域スクラムビジョンをバックキャストイング検証すると
2. フォアキャストイングとバックキャストイングの役割
3. 世の中のバックキャストイング
4. 日本の経済の復興の本丸ローカル経済圏
5. 若手がなぜ、大都市に行くのか？
6. 先行行政事例「会津若松市」

本日本話すること

1. 第一期長野地域スクラムビジョンをバックキャスティング検証すると
2. フォアキャスティングとバックキャスティングの役割
3. 世の中のバックキャスティング
4. 日本の経済の復興の本丸ローカル経済圏
5. 若手がなぜ、大都市に行くのか？
6. 先行行政事例「会津若松市」

『長野地域スクラムビジョン』 連携中枢都市圏の中長期的な将来像より～

課題1：新しい人の流れの創出

課題2：少子化への対策

課題3：農商工連携など幅広い施策に に対して、

長野地域の各市町村がスクラムを組んで 課題を解決し、
持続可能な圏域の形成を目指す

「圏域内が人で賑わい、子供の笑顔があふれ、活力に満ちてる」状態へ

中期的な人口目標は、
減少トレンドから+8%
改善させる

2040年の圏域人口 476,000人

現状認識

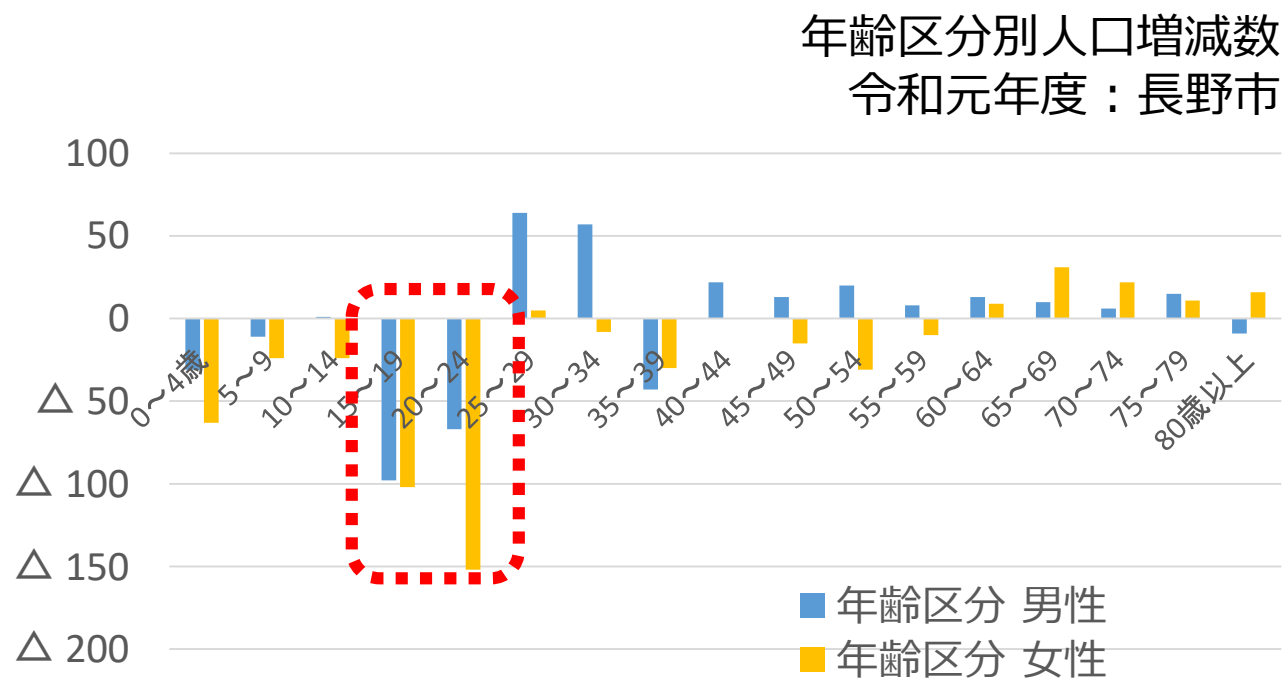
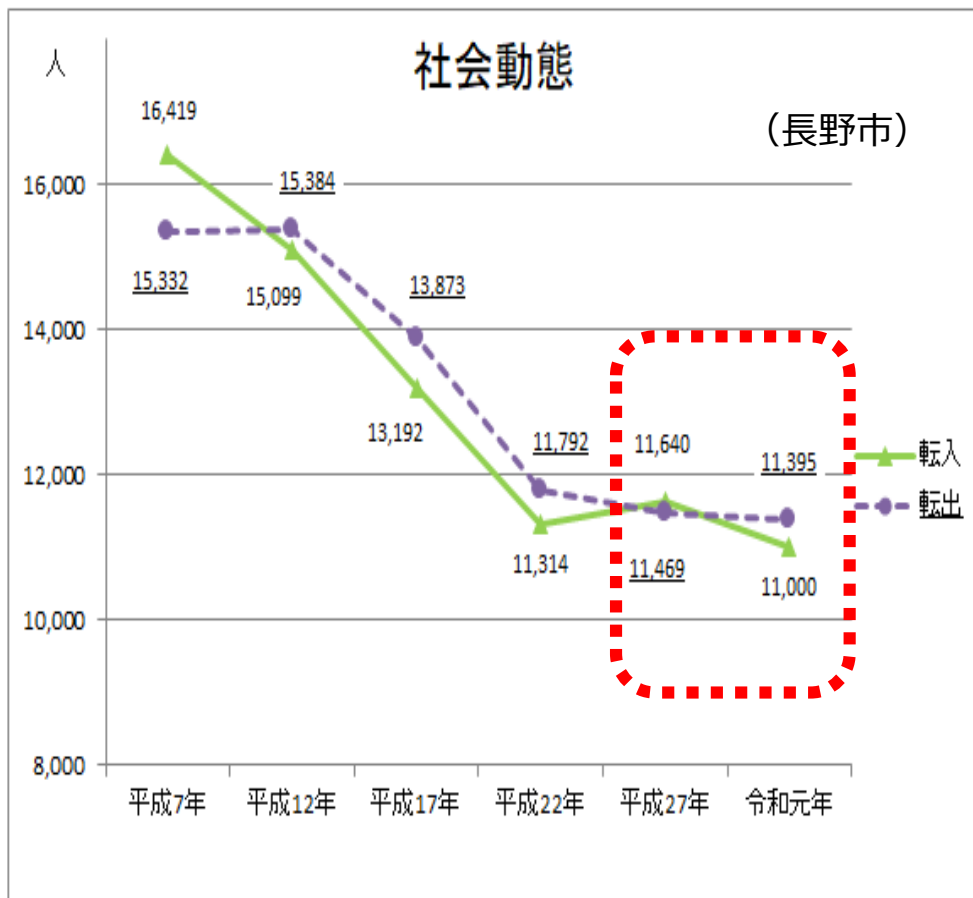
5年間の「スクラムビジョン53事業」の総体効果として、

特に、トリガーとなる

「若年層」(15～24歳)の転出の歯止めに寄与できましたか？

女性(20～39歳)の数の増加への寄与はありましたか？

現状認識



現状認識

5年間の「スクラムビジョン53事業」の総体効果として、

特に、トリガーとなる

「若年層」(15～24歳)の転出の歯止めに寄与できましたか？

女性(20～39歳)の数の増加への寄与はありましたか？

**従来の事業の積み上げだけでは、
若年層の転出の歯止めにはならない？**

本日本話すること

1. 第一期長野地域スクラムビジョンをバックキャストイング検証すると
2. フォアキャストイングとバックキャストイングの役割
3. 世の中のバックキャストイング
4. 日本の経済の復興の本丸ローカル経済圏
5. 若手がなぜ、大都市に行くのか？
6. 先行行政事例「会津若松市」

フォアキャスティングとバックキャスティング

不確実性の高い時代に適した
非連続な改革スタイル

バックキャスティング=目標実現のために何ができるか
(back casting)

不確定要素に注目する
定性データからの直観を重視
創造的アプローチ
解は複数

未来の姿
(到達点)

未来の姿?
(到達点?)

フォアキャスティング=現状から何をするか
(fore casting)

確定要素で考える
定量データ重視
統計的アプローチ
解はひとつ

安定成長期に適した、
連続する改善スタイル

現在

現在

未来

社会のVUCA化※による構造的な影響

※VUCA: V=Volatile(不安定)、U=Uncertain(不確実)、C=Complex(複雑)、A: Ambiguous(曖昧)

1. 経験の無価値化

環境の変化の中では、過去の蓄積した経験に依存し続けることで、変化に対応できないリスクが生じる。新たな環境への柔軟な対応が肝。

2. 予測の無価値化

社会が不安定で、不確実なため、計画の時間をかけ、立てた計画を実直に実行する行動様式は極めてリスクが高い。「あるべき姿(ビジョン)」に対して、結果を見ながら微修正を繰り返す。

3. 最適化の無価値化

連続的に変化する環境下では、「高度な最適化」でも、すぐに時代遅れになる。「柔軟性の度合い」が重要。

本日本話すること

1. 第一期長野地域スクラムビジョンをバックキャストイング検証すると
2. フォアキャストイングとバックキャストイングの役割
3. 世の中のバックキャストイング
4. 日本の経済の復興の本丸ローカル経済圏
5. 若手がなぜ、大都市に行くのか？
6. 先行行政事例「会津若松市」

30年で時価総額上位が、日本から米中へ 日本企業上位10社の時価総額 < Apple1社

世界時価総額ランキング (平成元年)

順位	企業名	時価総額 (億ドル)	国名
1	NTT	1638.6	日本
2	日本興業銀行	715.9	日本
3	住友銀行	695.9	日本
4	富士銀行	670.8	日本
5	第一勧業銀行	660.9	日本
6	IBM	646.5	米
7	三菱銀行	592.7	日本
8	エクソン	549.2	米
9	東京電力	544.6	日本
10	ロイヤルダッチ・シェル	543.6	英

世界時価総額ランキング (平成31年4月)

順位	企業名	時価総額 (億ドル)	国名
1	アップル	9644.2	米
2	マイクロソフト	9495.1	米
3	アマゾン・ドット・コム	9286.6	米
4	アルファベット	8115.3	米
5	ロイヤル・ダッチ・シェル	5368.5	オランダ
6	パークシャー・ハサウェイ	5150.1	米
7	アリババ・グループ・ホールディングス	4805.4	中
8	テンセント・ホールディングス	4755.1	中
9	フェイスブック	4360.8	米
10	JPモルガン・チェース	3685.2	米

未来を仕掛ける担い手は若者



吉田松陰29歳
明治維新を
指導



トーマス・エジソン
21歳
G E 創業



グラハム・ベル
29歳
電話の発明



アルバート・アインシュタイン
26歳
相対性理論



松下幸之助
23歳
松下電器創業



江副浩正
24歳
リクルート創業



ビル・ゲイツ
19歳
Microsoft創業



スティーブ・ジョブス
21歳
Apple創業



ラリー・ページ
25歳
Google創業

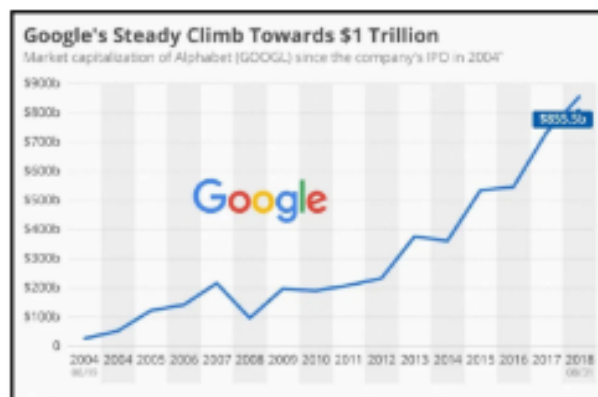


マーク・ザッカー・
バーグ
19歳
Facebook創業



孫正義
22歳
ソフトバンク (前身)
創業

20年間で約ゼロから、時価総額100兆円を超える企業に



2000年のドットコムバブル後に
GAFAは急激にのびた**Facebookはまだ創業前

<https://www.statista.com/chart/14953/apple-market-capitalization/>

<https://www.feedough.com/google-worth/> <https://theatl.com/charts/B1UoBnpeG>

経済危機＝イノベーション誕生



2007年～2009年の
間に多くのユニコーンが登場した
(全体の45%)

日本のユニコーン企業は6社

順位	社名	事業内容	想定時価総額 (億円)
1	Preferred Networks	機械学習・深層学習など最先端技術の実用化	3,516
2	クリーンプラネット	凝縮系核反応を用いた新水素エネルギーの実用化研究	1,218
-	TBM	紙やプラスチックの代替となる新素材「LIMEX」	1,218
4	リキッドグループ	仮想通貨取引に流動性を提供する金融サービス「Liquid by Quoine」	1,152
5	スマートニュース	スマートデバイスに特化したニュースアプリ「SmartNews」	1,128
6	TRIPLE-1	半導体のシステム「KAMIKAZE」の開発	1,032
7	Spiber	人工合成クモ糸「クモノス (QMONOS)」	952
8	パネイル	電力小売プラットフォーム「Panair Cloud」	801
9	ティアフォー	「Autov	
10	FiNC Technologies	AIを活用	

- 1位：中国 / バイトダンス (Bytedance) 企業価値：750億ドル
- 2位：米 / ウーバー (Uber) 企業価値：720億ドル ※
- 3位：中国 / 滴滴出行 (Didi Chuxing) 企業価値：560億ドル
- 4位：米 / ウィーワーク (We Company) 企業価値：470億ドル
- 5位：米 / エアビーアンドビー (Airbnb) 企業価値：293億ドル

SDGsは、正にバックキャストイング

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

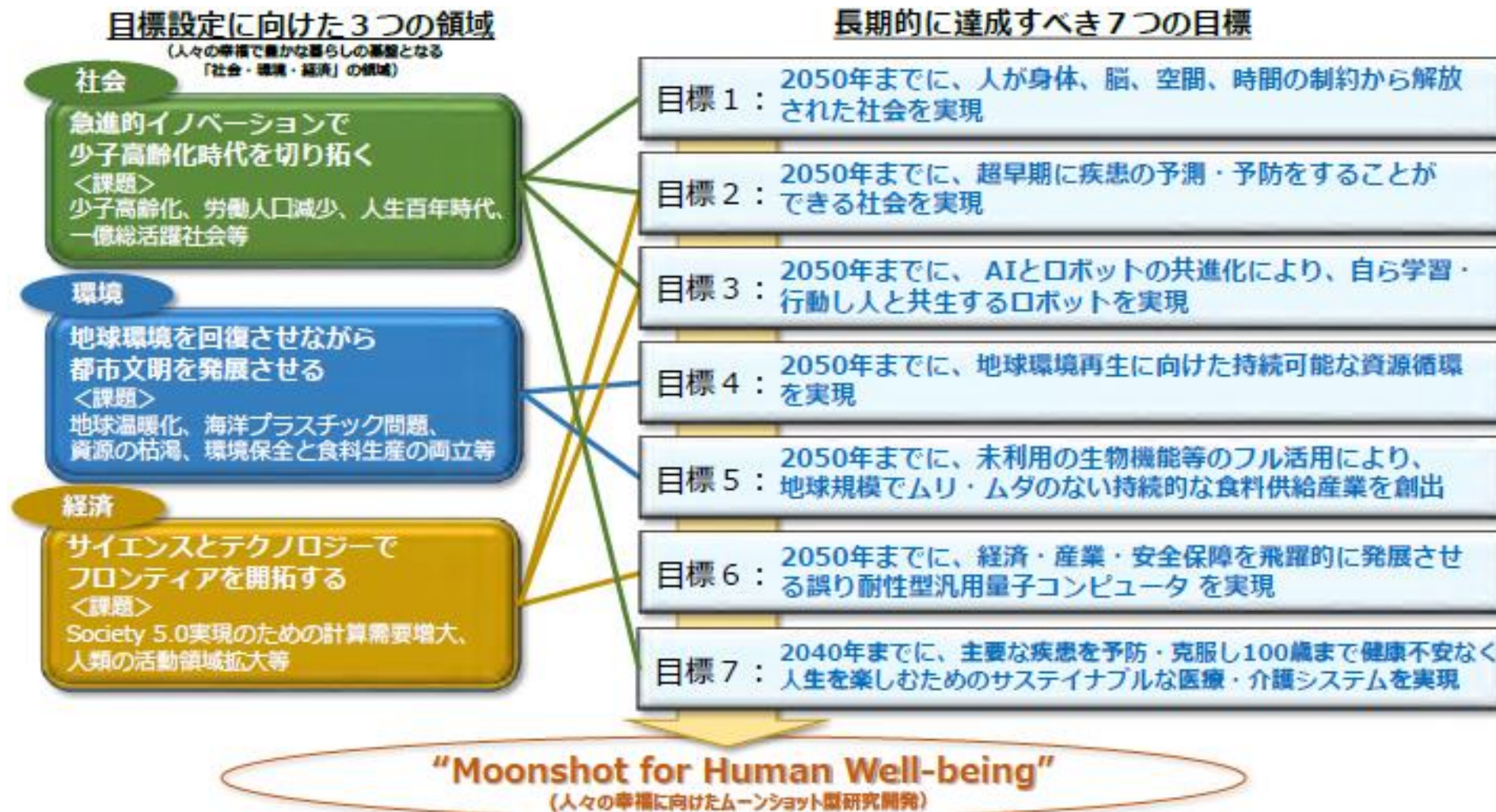
世界を変えるための17の目標



Public Private ACTION for Partnership!!

～SDGsで日本を元気に、世界を元気に
その主役はあなたです!～

日本政府もバックキャスティング戦略に力を入れ始めた MOON SHOT型研究開発制度

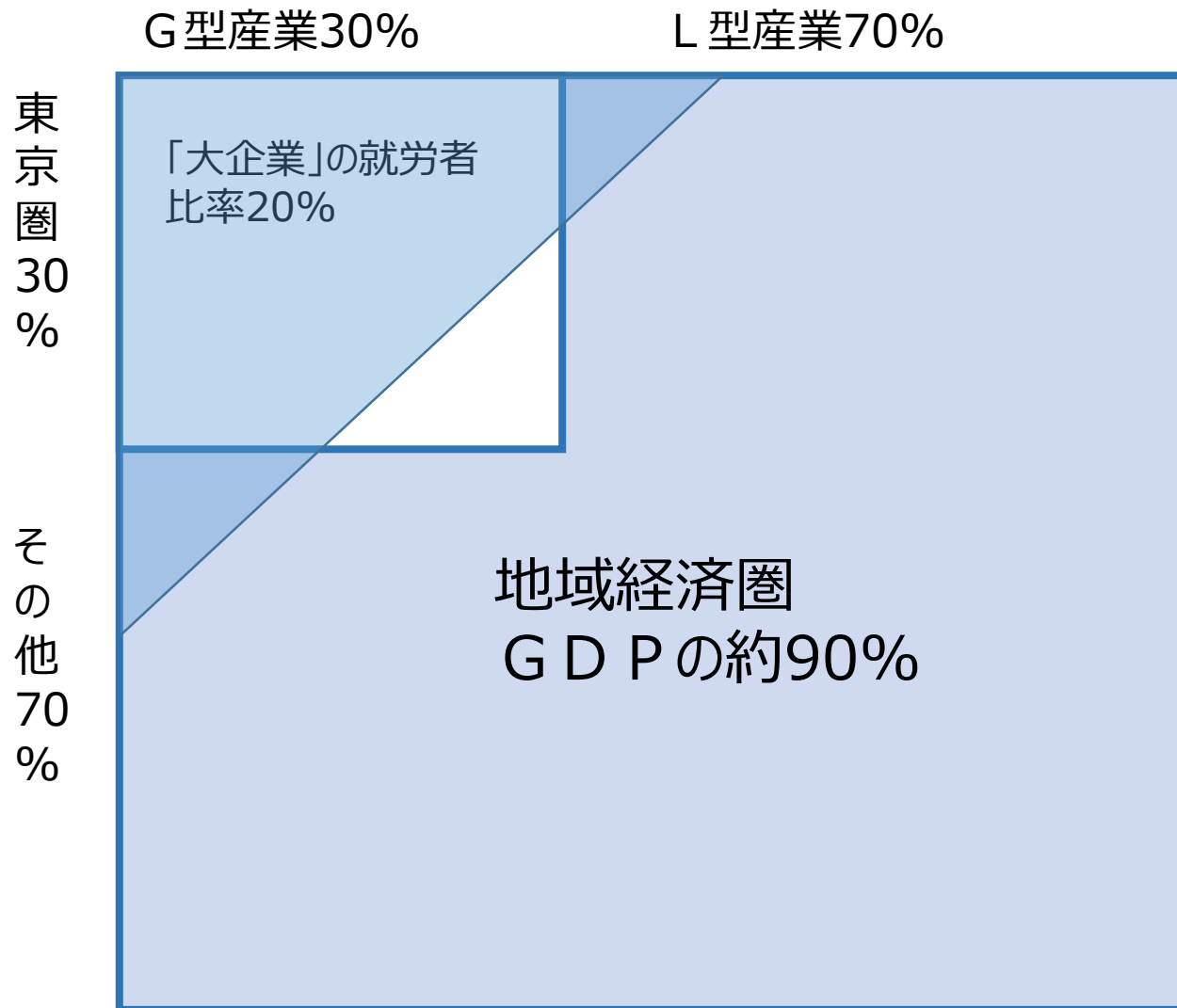


本日本話すること

1. 第一期長野地域スクラムビジョンをバックキャストイング検証すると
2. フォアキャストイングとバックキャストイングの役割
3. 世の中のバックキャストイング
4. **日本の経済の復興の本丸ローカル経済圏**
5. 若手がなぜ、大都市に行くのか？
6. 先行行政事例「会津若松市」

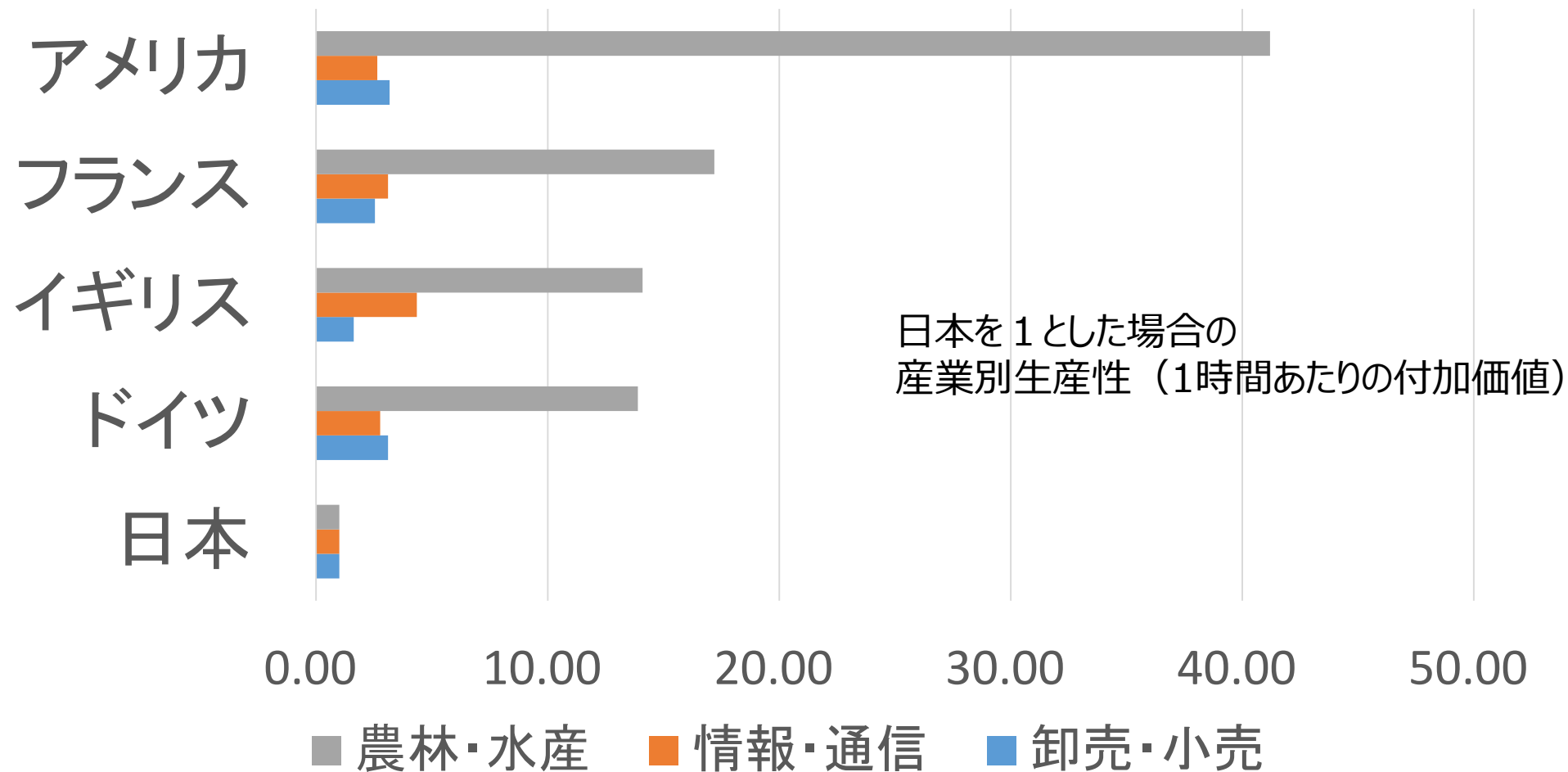
地域経済圏・中堅/中小企業経済圏がGDPの主流

産業立地別の
GDP比



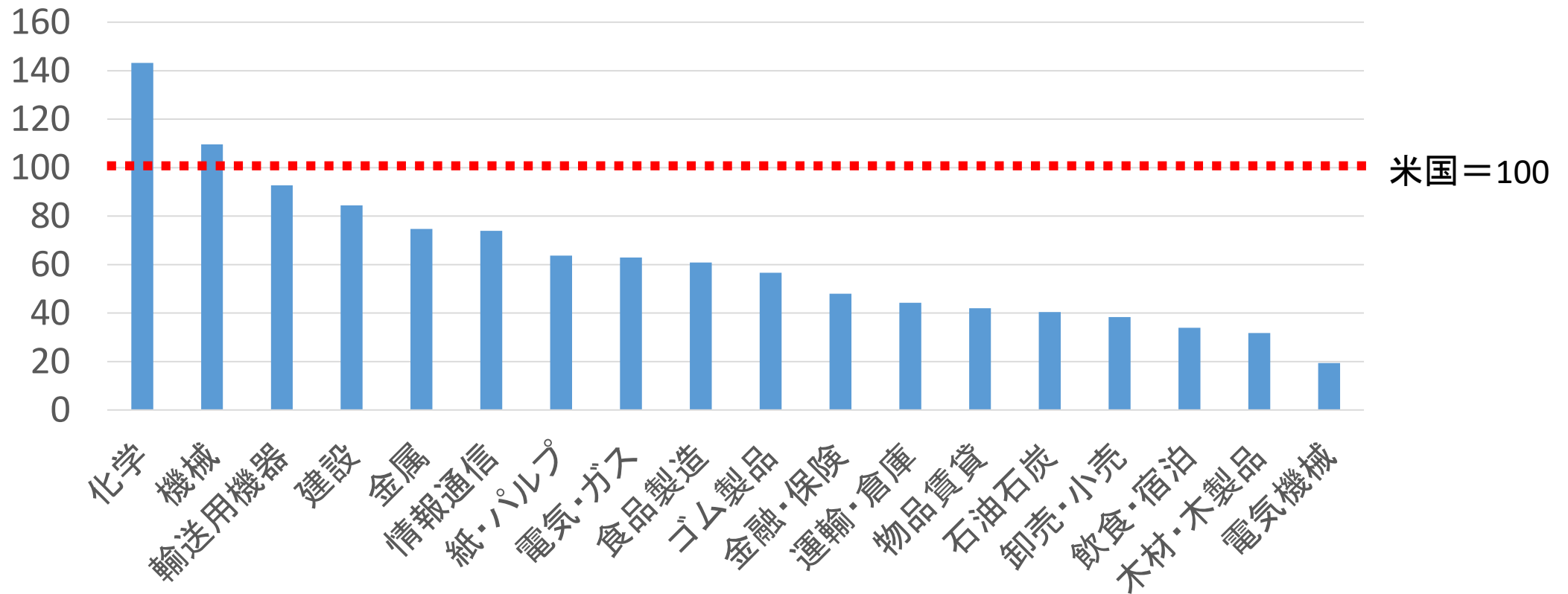
生産性向上による、成長白地(全体)

産業別生産性比較



生産性向上による白地（第2次・3次産業）

産業別の労働生産性（対米国比）



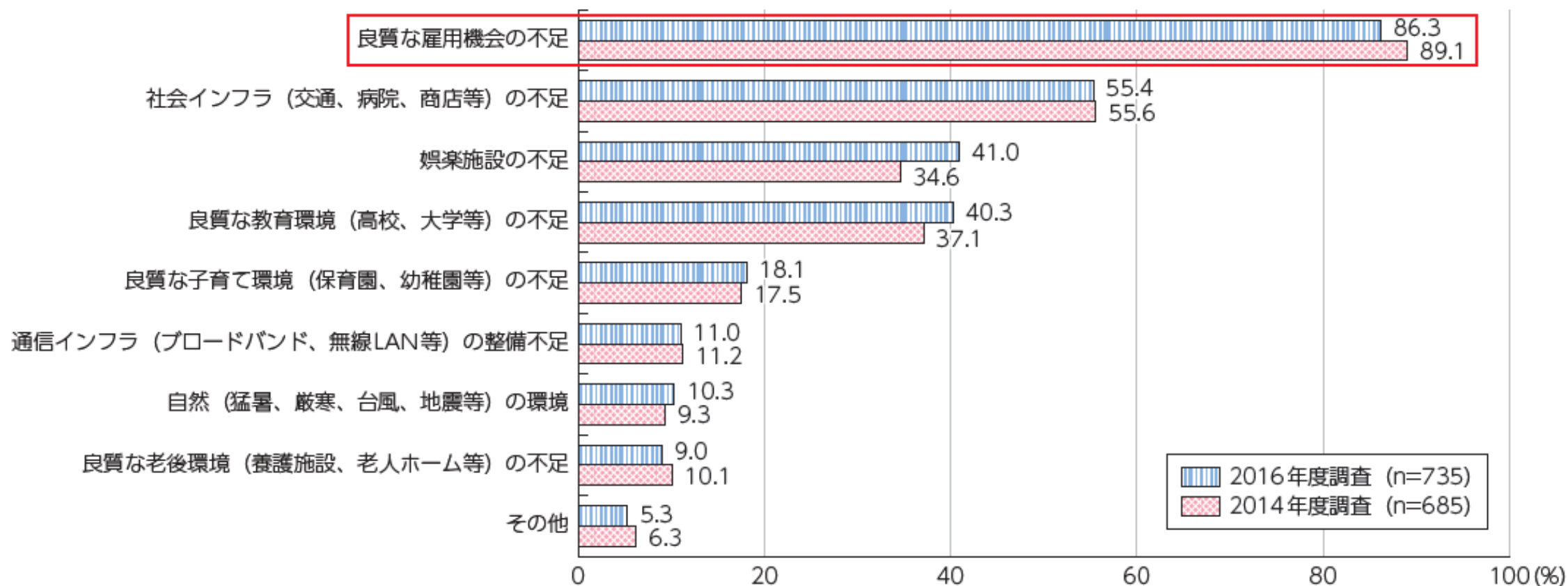
平成24年度経済センサス活動調査（日本生産性本部）より

本日本話すること

1. 第一期長野地域スクラムビジョンをバックキャストイング検証すると
2. フォアキャストイングとバックキャストイングの役割
3. 世の中のバックキャストイング
4. 日本の経済の復興の本丸ローカル経済圏
5. 若手がなぜ、大都市に行くのか？
6. 先行行政事例「会津若松市」

人口流出の理由は、『希望する仕事がない』

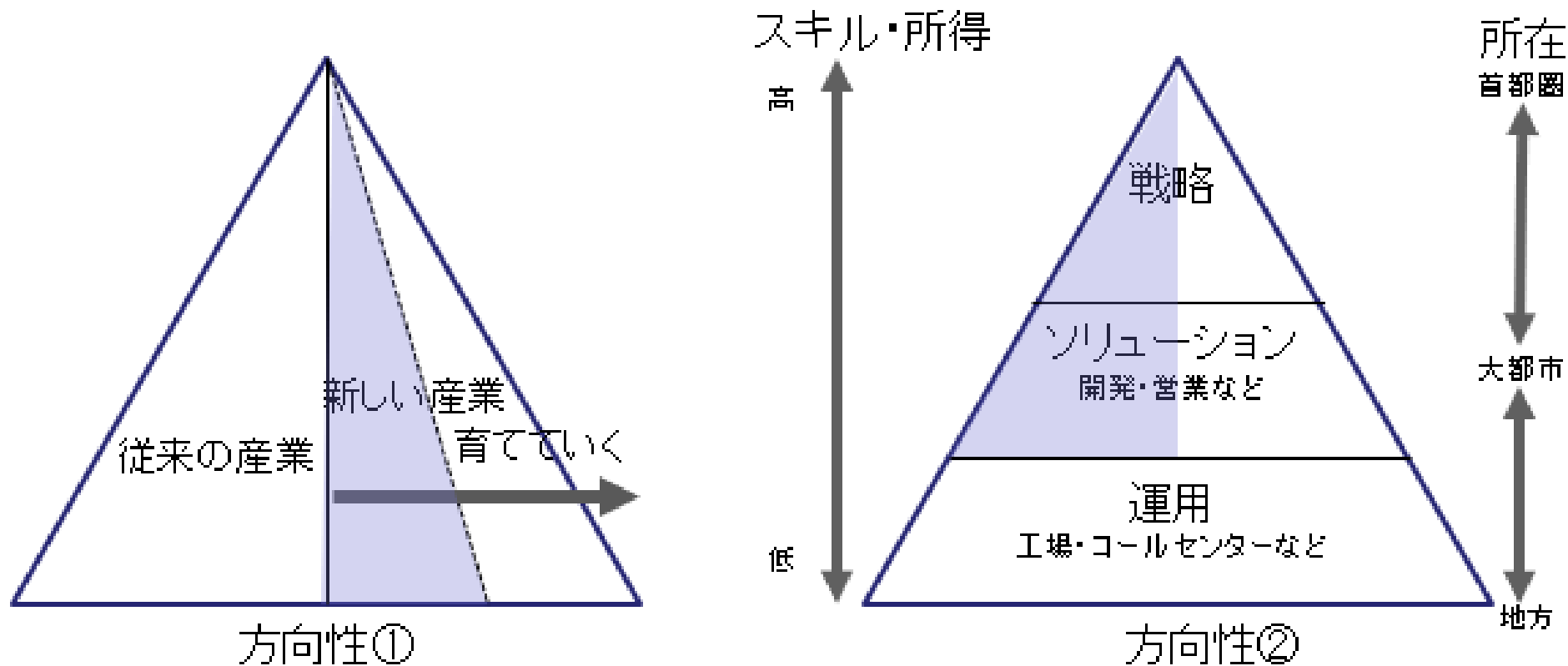
人口流出の理由(H29年 総務省調査『地域課題調査』)





『やりがいのある仕事』＝「高付加価値な仕事」の創出

- 方向性①次世代を担う産業を育成（若者が自由に「使命」を追求できる場）
- 方向性②首都圏の高付加価値機能に一部移転（コロナが一息に後押し）



本日本話すること

1. 第一期長野地域スクラムビジョンをバックキャストイング検証すると
2. フォアキャストイングとバックキャストイングの役割
3. 世の中のバックキャストイング
4. 日本の経済の復興の本丸ローカル経済圏
5. 若手がなぜ、大都市に行くのか？
6. 先行行政事例「会津若松市」

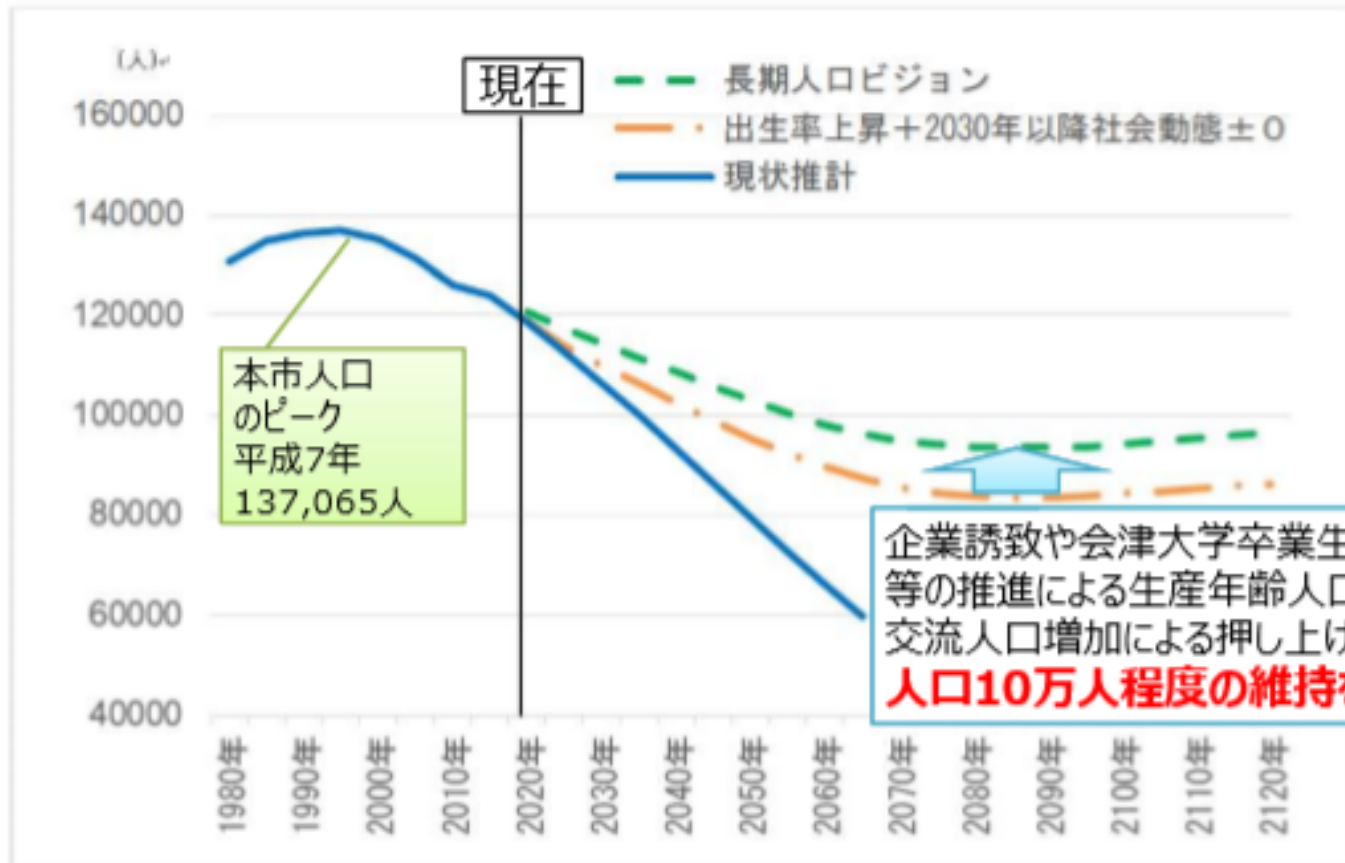
地方行政の先行事例：会津若松市

東日本大震災の復興を機に、バックキャスティングの改革着手



第2期会津若松市人口ビジョン（令和2年3月）

- 近年は、約1,000人／年で人口が減少
- 特に生産年齢人口の減少率が大い



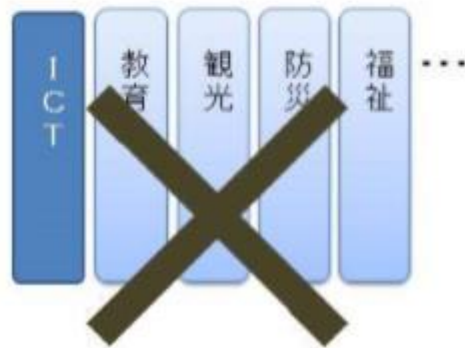
会津若松市の各種統計	平成20年	現在	変化率
現住人口	129千人	120千人	▲7%
生産年齢人口	79千人	69.5千人	▲12%
電子部品等製造業従事者数※	3,967人	1,605人	▲60%
電子部品等出荷額※	1,032億円	337億円	▲67%

さまざまな分野で、ICTを活用した産業創出・人材育成 のよって、10万人のスーパーシティモデルを目指す

- **産業振興を含めた「地域活力の向上」を図ります。**
(ICT関連産業の集積などにより、新たな「しごと・雇用」を産み出します。)

- **「安心して快適に生活できるまちづくり」を進めます。**
(ICTを使って、生活の利便性を高めます。)

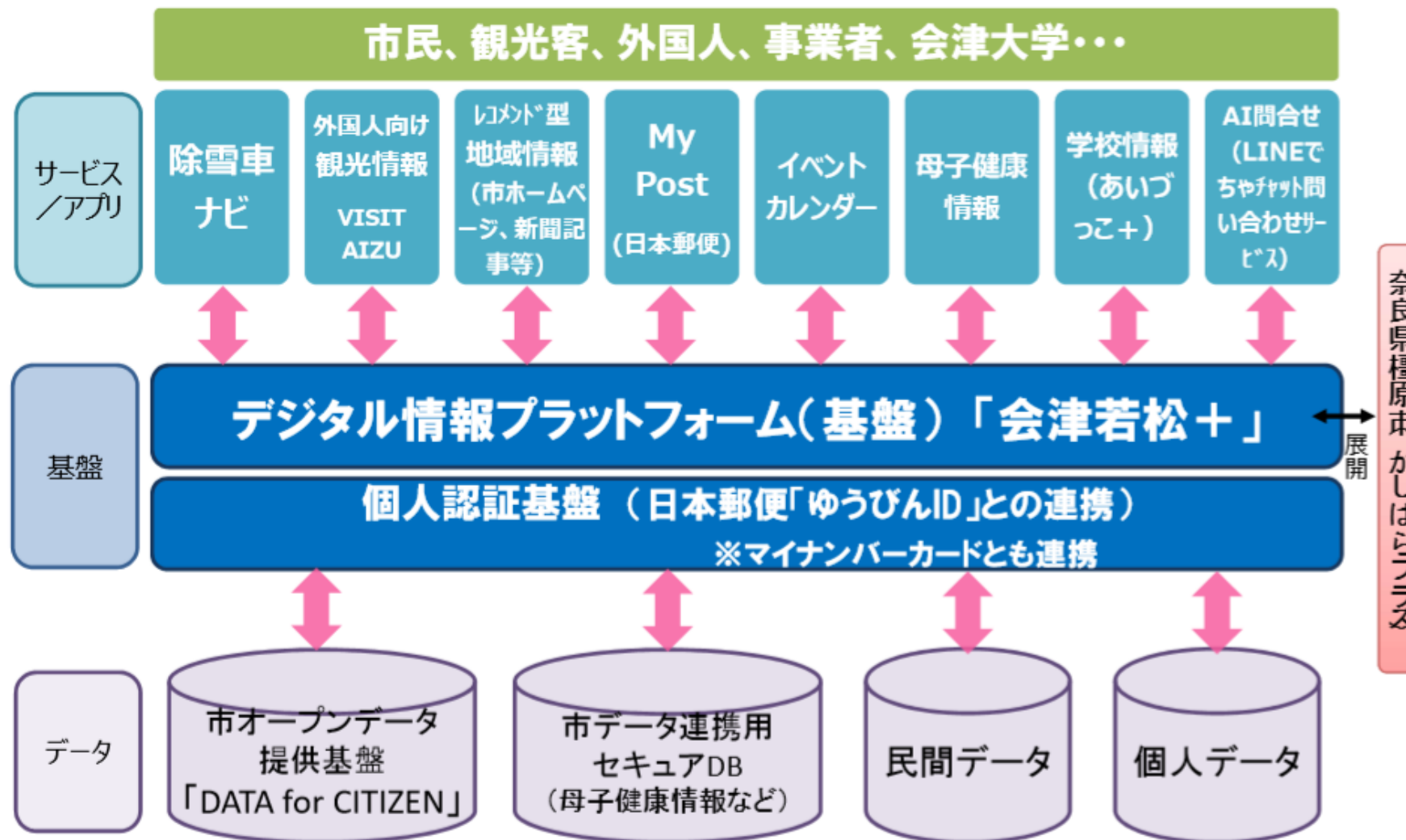
- **「まちの見える化」を図ります。**
(地図上への情報表示や、センサーで取得した情報を見えるようにし、まちづくりに役立てます。
例：バス路線の最適化など)



「ICTの活用推進」とは、
様々な分野でICTをツールとして
活用するもの

会津若松市の『デジタル情報プラットホーム』

共通基盤（都市OS）の構築で、連携する様々な市民向け情報提供アプリケーションの開発・機能拡張が可能



ICT活用で都市づくりを行う企業が実証都市に集まる



『スマートシティAiCT(アイクト)』

2019年4月22日開所

- ◆所在地 会津若松市東栄町1-77
- ◆敷地面積 9,496㎡(約2,900坪)
- ◆施設概要 オフィス棟:鉄骨造4階建て、交流棟、
駐車場 約190台、駐輪場 約50台

- しごと ICT関連企業が一堂に入居可能な拠点を整備 = **人が集まれば周辺にもぎわう**
- ひと 会津大学卒業生などの就職先としての期待 = **若者の地元就職の選択肢を増やす**
- まち ICT・データ分析などの企業が集まるまち = **会津に最先端企業が集まるブランドイメージ**



交流棟

オフィス棟に入居する企業や会津大学、地元企業、市民などが交流できるスペース。入居する企業などが市民向けに新しい取組をすること・・・などにも期待

オフィス棟

入居企業や会津大学などが連携して最先端の取組を創り出していくこと・・・などにも期待

【入居企業】 2020/06/01現在
 アクセンチュア(株)、TIS(株)、(株)エフコム、(株)エヌ・エス・シー、(株)エムアイメイズ、(株)イクシング、
 (株)デザインウム、SAPジャパン(株)、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)、凸版印刷(株)、
 会津アクティブアソシエーション(株)、日本電気(株)、(株)アイザック、三菱商事(株)、ソラミツ(株)、(株)会津ラボ、
 (株)ノヴィータ、パンプージャパン(株)、(株)会津コンピュータサイエンス研究所、ココ・コーポレーションジャパン(株)、
 ソフトバンク(株)、東芝データ(株)
 計22社(入居予定従業員数約400名)

現住人口の推移 (2019年)



- ◆ 例年であれば、6月以降は緩やかに人口が減少する傾向にあるが、AiCTが開所した昨年度は、6・7月は人口を維持、しかしその後は減少傾向。
- ◆ 人口維持の流れを継続していくことが重要。そのため、AiCTを活用した交流人口の拡大や、ワーケーション環境の充実等によって、地域に人が集まり、居住につながる取組を推進していく。

継続的发展を支えるガバナンス

ーローカルマネージメント法人を中核に添える



一般社団法人
オープンガバメント・コンソーシアム

オープンガバメント コンソーシアム

世界最高レベルの電子政府および電子自治体をオープンなクラウド技術で実現すること
市民中心のオープンシェアモデルを推進することをビジョンに掲げる法人
国内外40以上のIT企業で構成
政策提言や実証実験を行っている
以下の分科会で構成

- 1) 都市OS
- (2) サイバーセキュリティ
- (3) 都市サービス
- (4) デジタル・ガバメント
- (5) デジタル人材育成
- (6) 最新デジタル技術



会津若松市 まち・ひと・しごと創生包括協議会

国内外の産官学金労言 + 地域の各分野から40団体

全体戦略

各団体は、「実証フィールドである会津」で実施したいプロジェクトを会議に提案

会津地域スマートシティ推進協議会

地元拠点の産官学15団体（金融・エネルギー・観光・ITなど）

事業企画協議

幹事会

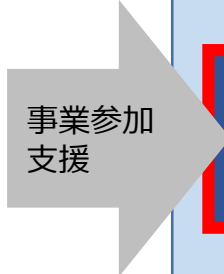
提案プロジェクトから、実施プロジェクトを選定

一般社団法人 スマートシティ会津

選定自治体の運用委託費 + 実装事業の収益を再投資で発展

事業実施運営

選定プロジェクトの実証から実装、市民データのガバナンス



『日本経済復興の本丸』
は、『地域経済圏』にあることが
コロナ渦で、あぶり出されています。
バックキャストイング × 具体的1歩で
「笑顔が溢れ、活力に満ちてる長野市」
にできるものと信じています。

