過去の成功体験を超えた新たな基盤づくり



新谷幸太郎

分業による生産性向上の限界

日本の人口は、2008年に減少へ転じた。それ以降の約20年を振り返ってみると、金融危機（いわゆるリーマンショック）による経済の落ち込みに始まり、中国を中心とした新興国経済の急拡大、さらに、東京オリンピック特需といったような、特定事象によって大きく影響を受けた局面が相次いだ。一方、人口減少の加速によって需要が成熟し、人手不足が常態化する中で、国内ではその流れを食い止めるような構造変化は見られなかった。昭和から平成前半における経済の拡大期に築かれた事業構造や制度設計は、そのままでは機能しにくくなっていることは明らかである。したがって今後は収縮する社会を前提に、産業や公共サービスの仕組みを大胆に組み替える段階に入ってくる。

成長を前提とした社会では、専門化と分業化は合理的であった。各企業や各組織が特定の機能に特化し、前後工程を分担しながら品質を高め、競争を通じて生産性を引き上げる。市場が拡大する局面では、競争条件は比較的単純であり、各社は主として性能、品質、価格を磨くことで事業を拡大しやすかった。販売台数や利用者数が増え続ける限り、細分化された事業者であっても一定の収益を確保でき、再投資も可能であったからである。

しかし、収縮社会では事情が異なる。需要減の下では大量販売による成長は期待しにくい。にもかかわらず、拡大期に最適化された分業体制や業界の地割りがそのまま残れば、各主体の収益機会は細り、管理負担だけが相対的に重くなる。単機能の製品やサービスでは、一人当たり、一社当たりの収益を十分に確保しにくくなっている。結果として、事業の維持に追われることになり、将来への投資余力を生み出せなくなっている。これまで強みであった分業体制が、収縮社会では逆に、非効率の要因にもなり得るのである。

この構造的な問題は民間企業だけのものではない。自治体もまた、住民向けサービスの提供主体として同じ問題に直面している。合併や広域連携により行政区域の境界が緩やかになり、広域で支える必要性が高まっているにもかかわらず、従来の分担や委託先が固定されたままであれば、生産性向上の機会を活

かしにくい。

人口減少下では、民間企業も行政も、既存の仕組みにとらわれず、限られた資源の新たな再配置を迫られているのである。

量的拡大に依存しない新たな価値創出

では、何を転換すべきか。結論からいえば、成長の起点を「市場の量的拡大」から「既存ユーザー一人当たり価値の拡大」へ移さなければならない。従来は、市場が拡大する中で個々の製品・サービスの性能や品質を追求しておけば、企業は競争優位を獲得し、その結果、市場シェアを拡大させることができた。また、社会においてもこうした競争によって、経済全体の生産性が高まった。こうした取り組みは今後も重要であるが、それによる成長余地は年々限られてくることは否めない。そこで、これから求められるのは、「製品を売り切って終わり」「サービスを提供して終わり」といったアプローチではなく、特定の製品・サービスが提供できる機能を毎年増やしていき、既存顧客や管轄住民の利用頻度を多くするアプローチである。

この転換を「過去の定石＝従来型の成功体験」と「新たな価値創出」の観点から整理すると、表のように対照することができる。

本特集は、膨張から収縮への転換点として、現在の成熟した社会において民間企業が消費者に、行政が住民に、価値を届け続ける仕組みを提言する。この表で示す価値とは、モノやサービス単体の性能ではない。ユーザーが最終的に実現したい生活や経済活動から逆算し、金銭的負担、移動や待ち時間などの時間的負担、調整や交渉に伴う心理的負担を減らすことで生まれる便益である。収縮社会における価値創造とは、ユーザーのこうした負担（以下、「ペイン」と称す）を継続的に小さくする仕組みを設計することにほかならない。

収縮社会における競争は、「いかに多く売るか」から「いかに長く、深く使ってもらうか」に移る。単発売り切り型の関係では、需要減の影響をそのまま受けやすい。他方、日常的な接点を持ち、利用頻度を高め、機能を順次追加できる関係に転換できれば、ユーザー数が伸びなくても付加価値を拡張しやすい。重要なのは、今ある製品をそのままデジ

表　企業戦略における従来型と新たな価値創出の違い

項目		過去の定石（従来型の成功体験）	新たな価値創出
ビジネスモデル		業種・機能ごとの単機能型サービス提供	デジタルを基盤に多様な機能を束ねる統合サービス提供
顧客	成長エンジン	ユーザー数の増加を前提に市場を拡大する	ユーザー数の停滞・縮小を前提に一人当たり価値を高める
	顧客との関係	新規ユーザーの獲得が中心 接点は購入時・更新時など断続的である	既存ユーザーとの継続的な関係が中心 接点は日常的で、利用機能が順次広がる
自社	提供価値	製品・サービス単体の機能価値	生活・業務全体にもたらす利便価値
	勝ち筋	販売数量の拡大と原価低減	利用頻度・利用範囲の拡大に向けて 価値を増幅しやすい異業種との融合
	収益化	提供時点で収益の大部分が確定する	継続利用を通じて顧客生涯価値（LTV）を積み上げる
競合	戦い方	類似業種内でシェアを争う	ユーザーの経済活動に関与する場面の多さや深さを競う
	競合先	工程ごとに専門分化し、川上や川下の企業は 取引先であり競合しにくい	川上や川下の企業と競合しやすくなる

タル化することではない。最初にユーザーのペインを減らすサービスモデルを設計し、そこから必要なハード、ソフトウエア、制度を逆算して組み立てることである。

成熟局面の勝ち筋

世界で戦うグローバル企業、あるいは世界中から資金と人を呼び込める大都市や有名観光地を除けば、多くの平均的な企業や地方・地域は、現状維持の延長では自然に衰退していく可能性が高い。必要なのは、過去の成功体験を前提としたまま耐え続けることではなく、価値創造の基盤そのものを組み替えることである。ユーザーのペインを起点に、需要家と供給者を「つなぐ」接点を集約・強化する収益モデルへ移行し、行き詰まる企業の再浮上を促す。また、異分野を結びつけて収益機会を「拡げる」ことで、地域外の経済活動をてこに高収益を上げていく企業を増やしていく。

これらの企業活動を応援するための原資を捻出するために、地域の暮らしを「支える」基盤を全国共通の仕組みに合わせていくことで、規模の経済を顕在化させる。この３つの基盤づくりを同時に進めて初めて、収縮社会の中でも持続的な成長は可能になる。

第一論考は「つなぐ」である。製造業をはじめ、多くの産業では、モノをつくって売るだけでは持続的に収益を上げ続けることが困難になっている。必要なのは、ハードとアプリ、ハードとSaaS（Software as a Service）を組み合わせ、販売後もユーザーとつながり続ける事業への転換である。

ただし、ここで陥りやすいのは、既存製品を少し便利にする付随サービスの提供にとどまることである。それでは接点は増えても、生活の中で不可欠な位置を占めるには至りにくい。重要なのは、ユーザーの日常の行動や意思決定に入り込み、移動や段取りの負担を減らす仕掛けから逆算することである。製造業の代表格である自動車産業でも、競争軸はハード性能や販売台数から、販売後も顧客とつながり続けるソフトウエア、サービス、コンテンツへ移りつつある。

第二論考は「拡げる」である。人口減少下では、多くの担い手を確保するための費用負担が大きくなる。雇用者数に比例して成長する、労働集約性の高い事業だけでは、地域の収益基盤は細る一方である。

そこで重要になるのが、金融や不動産のように、資産や信用を活用して価値を増幅しやすい分野との融合である。たとえば、地域の農産品、観光資源、生活サービスなども、単体で売るだけでは付加価値に限界がある。だが、決済、与信、会員制、収益分配、滞在拠点などの仕組みと組み合わせれば、同じ地域資源でも収益機会を拡張できる。こうした地域シーズを含め、事業の高付加価値化に必要なのは、異分野をつなぎ、資金、人材、知見を集めて地域の外に売り出していく目利きの機能である。

第三論考は「支える」である。人口減少下では、地域課題の解決に向けた対策を地域ごとに個別設計していては、持続可能性も利便性も確保しにくい。とりわけ公共交通をはじめとするエッセンシャルサービスでは、個別設計と単年度予算運営の組み合わせが、サービスの使いにくさと供給側の非効率の遠因でもある。

必要なのは、地域差を踏まえつつも、全国

単位の共通基盤や大手事業者の仕組みに相乗りし、使いやすいユーザー体験を実装することである。地域ごとにゼロからつくるべき部分を絞り込み、地域間競争に影響しない部分は徹底して共通化することが、生産性向上と住民利便性の両立をかなえ、社会システムをより持続可能にする。

収縮が導く進化と淘汰

こうした転換は、必要性が理解されていても自然には進まない。既存事業がなお一定の収益を上げている間は、将来の事業転換に向けた投資が後回しになりやすい。異分野への参入には業法や制度の壁があり、法制度上は可能でも、さまざまな商慣習が実質的な参入障壁となることが多い。地場企業の雇用や地域バランスへの配慮から、非効率と分かっていても従来の分担構造を維持せざるを得ない政治的環境も無視できない。

だからこそ、行政に期待される役割も大きい。行政には、成長分野への投資を促す補助、規制や運用の見直し、広域連携の後押し、官民の役割分担の再整理が求められる。延命のための総花的な支出ではなく、将来の成長に向けた投資へ政策資源を重点配分する必要がある。

政府は2026年６月24日に「地域未来戦略」の政策パッケージを公表し、47都道府県のいずれにおいても、安全な生活基盤の下で必要な医療・福祉や質の高い教育を受けることができ、かつ働く場が確保される社会の実現を目標として掲げている。その実現に向けて、17の戦略分野における官民投資を起点とする戦略産業クラスターに加えて、都道府県主導の地域産業クラスター、市町村などによる地場産業成長プランという３つの方向性が示されている。

国の投資により、インフラ整備、成長資金の供給、規制・制度改革、産業人材育成、AX、地域基盤の再構築を一体的に進める枠組みが示されている。一方で、既存産業の革新や地域資源の高付加価値化については、最終的には各地域が自らの勝ち筋を見極める必要がある。そこで重要になるのが、企業間・官民間の接続を進める仲介者と、消費者の潜在ニーズを翻訳する観察者の役割である。

従来の地方創生が、地域ごとの草の根的な取り組みを積み上げる色彩を強く有していたのに対し、今回の政策パッケージは、より大きな産業・地域構造そのものの更新を視野に入れ、大企業や広域圏による意欲的な投資を後押しするものとして位置づけられる。野村総合研究所（NRI）も、地域シーズを誰と結びつければ価値が高まるのか、どのペインを起点にサービスを設計すべきかを見抜く目利き力を活かして、新しい成長モデルの再構築を手伝っている。

収縮社会かつインフレ環境下においては、着手の速さそのものも競争力になる。本特集が、従来の事業モデル転換を後押しする起点となれば幸いである。

著者

新谷幸太郎（しんたにこうたろう）
野村総合研究所（NRI）アーバンイノベーション
コンサルティング部 地域イノベーショングループ
グループマネージャー
専門はデジタルを活用した地域インフラデザインや
新たなモビリティサービスの社会実装