



地域経済活性化と

人口減少下のビジネスモデル

日本外国特派員協会会員

日本文藝家協会会員

ジャーナリスト **三神 万里子 氏**

2024年5月22日（水）、ジャーナリストの三神万里子氏をお招きし、「地域経済活性化と人口減少下のビジネスモデル」と題して、オンライン講演会を開催しました。

三神万里子氏は、ジャーナリストとして国内外で経済・産業・経営・政策分野を取材、執筆のほか、NHK・民放にて経済番組のメインキャスター、解説等で活躍され、国内外の産業振興・新規モデルや社会現象を深掘りし、ビジネスの視点で幅広く提言を続けています。

オンライン講演会では、三神万里子氏がこれまでの取材等で発掘された事例などを基に、地域経済活性化に向けたビジネスヒントなどについてご講演いただきましたので、今回はその講演内容をご紹介します。



■ 前例が通用しない不安定世界

日本の緊急の問題として、人口減少がありますが、2023年の出生数は約75万人と過去最少でした。かつて6年早まると見られていた減少速度の予測より11年早いペースに、新型コロナを機に転じました。ねずみ算と逆で、人口はひとたび減少が始まると急降下します。寿命が延びて高齢者層の死亡が先送りになったためにこれまで人口総数は維持しているように見えてきましたが、2025年以降は底が抜けたように人口は減少していきます。

高齢化の恐ろしさは、高齢者がポストを握ると若い人の昇進速度が国際比較でみると相対的に遅れる点にあります。これからの時代、デジタルスキルは必須ですが、昨年、グーグルが実施した米国での大規模プロジェクトでは、20代と30代の前半と後半では、それぞれデジタルスキルの修得速度が違い、40代ではかなり劣ります。日本でも2024年度から高校の約半分でSTEM&DX（STEMは科学、技術、工学、数学の略）教育が始まります。今後は、読み書き算盤としてのデジタルリテラシーを持った高校卒業生が入社してきます。大人た

ちはデジタルリテラシーにおいては、中学生のレベルとなりえることを謙虚に知ってほしいと思います。

2025年にはテクノロジーを取り込んで急激に成長できる人とそうでない人の間にK字型の格差が生じるといわれます。Kの字の上と下の線のように、加速度的に差がつくのです。スーパーコンピューターの計算速度とインフラの整備度合から、この未来は推計されています。

これから10年が出生率対策のラストチャンスになり、人口の再生産が可能な2.1の出生率を維持できれば全体としては縮小しながらも世代バランスは健全化しますが、これを逃すともう日本は急下降で消滅への道をたどります。人口を質的に維持しながらソリューションビジネスに転換できるなら、経済の活性化も打ち手があるでしょう。

■ 損益計算書からのアプローチ

中小企業の活性化はどうあるべきか。P/L（損益計算書）からアプローチをしてみます。P/Lの右側の売上げでは、人口の減少に伴い内需は量が減少します。それでも売上を確保する方法として、老若男女やシーン別といった垣根を越えて使える「フェーズフリー」商品の考えが参考になるかと思います。商品の売れ残りを防ぐ予測精度の向上も同時に進める策となるでしょう。高付加価値化やハイエンド化、ブランディングで値段を上げていくことも考えられます。海外への販路開拓である越境ECはコロナ禍で増えました。

モノは売れなくなっていますが、経験価値や時間価値にお金を払う若者は増えています。時間効率を上げる役務サービスを展開する、さらに高度化してソリューションという知識サービスを売る方法へと商品を育てていく戦略がここから読み取れます。政府はGX債を発行し今後脱炭素機器への取り換え需要に補助金を支給しますが、そうした補助金の利用もそもそもモノ単位の一過性の投資資金で終わってよい話ではなく、それにより削減できたCO₂をクレジットで売り、さらにその事実をブランディングに使って価格交渉や顧客獲得につなげていくのが趣旨です。

次にP/Lの左側の費用ですが、費用には材料費、労務費そして光熱費などがありますね。人手不足には外国人材やプロ人材のプロジェク単位充当で量的・質的な対処をしていくわけですが、企業側も徐々にジョブ型人事制度の導入を迫られるでしょう。ジョブ単位の分析が可能となるからです。労務費の圧縮は、工数分析によって時間の無駄を徹底的に洗い出すことによっても、他社との共同調達に踏み切るフローの根本的見直しによっても可能です。

人事、総務、経理といったバックオフィス費用はAIによる著しい効率化・自動化が可能な領域ですが、中小企業では一社ごとでなくすでに、産地単位やサプライチェーン単位で一気に進める例も出て来ています。

国はM&Aを推奨していますが、こうした広域ケースの場合は経営の独立権を守りつつ持株会社をつくりバックオフィスを共同で運営することも考えられます。オープンイノベーションの交渉窓口としても機能させやすいメリットがあります。

宮城県のキーワードは「未来の半導体集積地」でしょう。安全保障に寄与する重要エリアとなりますので、企業の高度化を前倒して図らなければなりません。データ分析力やトレーサビリティ、セキュリティの強化などが求められます。日本は半導体製造の要となる高度部品や素材を握り、さらにそれを製造できる工作機械を握っています。国際的にも競争力の鍵はこの川上領域にあり、ゆえに昨今、「中小企業を中堅企業に脱皮させる」という表現が登場し始めています。

中堅企業という概念は元がドイツの「ミッテルシュタント」に端を発して訳されてます。単なる規模感の話ではなく、地方にあって専門分野を持ち、独立系でその分野で適正規模を守りながらグローバルに展開しているという質的な特徴があります。基本的にはファミリービジネスですが、プロの経営者を雇うこともあります。

ドイツはローテク分野での展開が多いのですが、日本はハイテク領域での地方都市中堅企業強化が意識されているわけです。さらにいうと、ドイツ的なローテク分野なら日本には候補が川上から川下まで存在し、さらに伝統工芸のすそ野の広さにまで至ると、中堅企業に育てるべき潜在力あるプレイヤーが無数に存在します。ゆえにM & Aを推奨したり「中堅企業」概念が普及され始めたりしているわけです。

■ ソリューション企業を目指して

中小企業を中心に事例をご紹介します。まず出生率にソリューションを提供する例です。広島県の青河町には『ブルーリバー』という開発会社があります。住民8人が100万円ずつ出資してつくられました。高齢化で空き物件が出ると、この会社がオーナーから受託してオール電化にしてリノベーション、物件を出産可能年齢の夫婦に貸し出します。年間の賃料は1万円。太陽光の売電により、安価でも開発会社は賃料分を充当でき、借り手にとっては賃料も光熱費も大幅削減されます。このため入居者はお金が高速で貯まります。子どもは地域の高齢者が親戚のような関係性で世話を助けてくれるため女性が仕事をしていても時間的制約が激減します。それで出生率が5年で2.8になりました。

人口が減少することで懸念されるのはインフラが劣化・縮小していくことですが『WOTA』は水道インフラ問題を構造的にとらえて解決を目指す企業です。水道は自治体が管轄していますが、維持管理が困難になってきています。水道を中央集権型から自律分散型へと転換する技術で売上げを伸ばしています。

人手が減っていることに対応するには質的な転換が必要です。きつい作業環境の現場では、そのキツイ原因を現場の人間が洗い出して汎用度の高いアプリで置き換えて解消できれば仕事の質がデータ分析に近くなり、離職率の低下にもつながっていきます。こうしたソリューション型の教育サービスを『ファクトリーサイエンティスト協会』が展開しています。

■ 業態による多様なアプローチ

さて、損益計算書の売上げ構成の変革とソリューション化について述べてきましたが、売上げと費用の双方を一気に変えるアプローチもあります。

『旭鉄工』はまず、自社の工数を分析して時間のロスを洗い出しました。時間ロスは労務費とエネルギーコストに直結します。これらはCO₂削減のデータ化にも直結するため、自社の変革が他企業へのCO₂削減コンサルティング事業に育ちました。

また、マーケットが特に地域で根本的に縮小するなかで、複数の会社が連携してP/Lを入れ子のように組み直し売上げ構成を変える手法も生まれています。つまり縮小しても売上げが維持、向上、さらには利益率が上がる手法です。山形県寒河江市の商店街はサービス百貨店化を目指し、個店が連携した『たすかるちゃあ』というプラットフォームをつくりました。暮らしの困り事解決を地元商店街の中で紹介しあっています。御用聞きから高齢者の買物代行や働くママのお手伝いなど、商店街全体で展開し、フィーをいただくのです。

この方式は、さらに小さい二社間の入れ子式という形でも特に新型コロナ下で事例が出ています。例えば、保育園と居酒屋では事業の活動は時間がずれます。ずれを利用して、日中は保育園が居酒屋の宴会スペースを利用し、居酒屋は子供たちのお昼ご飯を出す、夜は父兄向けのテイクアウト食品も出す。賃料は相殺され両者とも顧客が増え売上げも増す。こんなことが全国でみられるようになりました。

■ 技術的大転換

さらに根本的に次世代向けビジネスモデルへと大転換する事例をお話しいたします。『京西テクノス』は下請部品メーカーでしたが、部品を製造できる技術は死守したまま、工作機械の修繕専門企業として、顧客の機器類の振動データなどを継続分析して故障を事前予測、代替え機と部品も事前に準備しラインが止まることがないまま、遠隔でスマートグラスにより図面をシェアしながら指示を現場に出して即座に修理するというサーキュラーエコノミーに転換しました。顧客が支払っているのはもはや部品単価いくら、という世界ではありません。故障リスクに伴う時間と物的費用、再教育が必要となる人的費用のトータル削減効果、ラインが止まらない仕組みへの対価です。すでに大手企業の校正部門や修理部門も中小企業側が買収しサービスを再展開する動きも見せています。

最後にもう一度、人口減少はあと10年以内の対処が日本のタイムリミットです。どの地方でも、どなたでも着手出来るビジネスモデルで利益率と時間効率を質的に上げる、できることはすべてやっていく。すでに出生率に効果が出ている事例もある。これらをご参考に、どうか行動に起こしていただければと切に願っております。



三神 万里子(みかみ まりこ)氏プロフィール

慶應義塾大学環境情報学部卒。英ケンブリッジ大学エグゼクティブコース、サステナビリティ経営管理専攻修了。大学卒業当初より、独立開業し、国内および米国の経済誌、各種論考誌等で連載・執筆を重ねる。ジャーナリスト職と並行し、国立情報学研究所プロジェクト研究員、信州大学経営大学院客員准教授を歴任。NHK・民放にて経済番組のメインキャスターを務めるほか、経済産業省、総務省、地方自治体等にて多数の公職を務めるなど幅広く活躍。