

# 特集 縮小する日本で地域が輝き続けるために 創発が導く地域イノベーション



新谷幸太郎

戦後80年を迎える日本は大きな転換点に立っている。戦後初となる人口減少という不可逆的な変化は、特に地方部に深刻な影響を及ぼし、地域社会の持続可能性そのものが問われている。しかし、現状を単なる衰退として受け入れるのではなく、新たな価値を創造し、次世代へとつなぐための「再構築（Re Design）」の好機と捉えるべきである。

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の地域イノベーショングループでは、複雑な社会課題に対し、単なる評論や分析にとどまらず、現場に伴走する形で問題解決に携わっている。具体的には、経済産業省の「スマートモビリティチャレンジ」「RoAD to the L4プロジェクト」<sup>注1</sup>などに参画し、交通や物流の現場で自動化・デジタル化を支援してきた。また、数理モデルを用いて鉄道ローカル線の持続可能性を可視化<sup>注2</sup>し、日本版ライドシェアの潜在ニーズを地域別に比較分析している。

本特集「縮小する日本で地域が輝き続けるために」では、データと現場知見の両輪で社会課題の本質を追求してきた専門家が、これまで蓄積してきた知見を踏まえて各論考をまとめている。本特集が、閉塞感を打破し、未

来に向けた具体的な一歩を踏み出そうとする民間企業、自治体職員、そして地域で活躍するすべての方々にとって、羅針盤となることを願う。ここでは、以下の観点から本特集を概観する。

## 日本の地方が抱える 構造的課題とわれわれの挑戦

日本の地方が直面している困難は、一過性の現象ではなく、長年にわたり蓄積されてきた構造的課題に起因する。バブル経済崩壊後、グローバル化の進展とともに進んだ製造業の空洞化は、地方の雇用と経済基盤を大きく揺るがした。かつて地域経済を牽引した製造業に代わる新たな成長エンジンを見いだせないまま、多くの地域が停滞感を打破しようと悪戦苦闘している。

経済的苦境に追い打ちをかけているのが、少子高齢化の加速である。生産年齢人口の減少は、地域経済の担い手不足を意味するだけでなく、税収減少を通じて行政サービスの低下を招く。路線バスの減便・廃止に象徴される公共交通網の縮小、医療・介護施設の不足、さらには地域コミュニティを支えてきた商店街の衰退など、住民生活に不可欠なサー

ビスが次々と縮小均衡に陥っている。利便性が低下した地域はますます暮らしにくい場所となり、若年層を中心に都市部への流出が加速する。この負のスパイラルが、日本全国で見ると首都圏への一極集中を促進している。

これまで自治体はさまざまな産業振興策を講じてきたが、他地域の成功事例を模倣する横並びの戦略が散見されたことも事実である。ヒト・モノ・カネといった経営リソースが限られる地方にとって、他地域と同じ土俵で競争することは、熾烈なレッドオーシャンでの消耗戦を意味する。今、地方に求められているのは、他者の後追いではなく、地理的特徴、歴史や文化、特産品、さらには地域に根ざす企業や大学・研究機関といった幅広い地域資産を深く見つめ直し、それらを掛け合わせることで持続的な成長軌道を見いだすことである。

本特集では、すべての地域が一番手として先鋭的な企画を推進すべきと指摘しているわけではない。個々の独創性や先進性は必要条件ではあるが、十分条件には継続性が欠かせない。私たちが協働してきた事例を振り返ると、移住や来訪者が増えたり、産業が盛り上がりたりする地域には共通点がある。いずれも小さな失敗を繰り返しながら、同時並行で新しい挑戦を継続している。輝いている地域でも個別の成果は時機や体制に左右され、徒労に終わったプロジェクトも存在する。しかし、成否を問わず、経験知の集合体として地域が認識され始めると、新たな活動を企画する企業や人が外から集まってくるようになる。個別の事業に一喜一憂せず、新旧の取り組みをつないで、地域全体の狙いと整合・接合させ続けることで、地域全体のイメージや

ブランドが構築される。

### 3つの視点から解き明かす 地域成長の針路

前述した問題意識を踏まえ、本特集では、地域成長の新たな針路を「技術」「人材」「海外」という3つの視点から提示している。これらは個別の処方箋であると同時に、相互に連携し、持続可能な地域モデルを構築するための一連のプロセスを構成している。

第一論考は、「テクノロジーの『理想と現実』——人手不足の現場が本当に求めているDXとは何か」である。本稿では、地方が直面する最も深刻な課題の一つである「人手不足」に対し、「技術（テクノロジー）」がいかに貢献できるかを探る。重要なのは、最新技術をただ導入することではなく、現場のオペレーションに深く根ざし、業務を真に効率化・高度化する「使える技術」を見極めることである。本稿で紹介する事例は、「社会システムの再構築（Re Design）」の具体的な姿であり、デジタル技術の突破口が人手不足に悩む現場の負担を軽減し、新たな価値創造の時間をもたらす可能性を示している。

第二論考は、「アナログ×デジタルで実現する地域課題の解決と『選ばれる地域』のつくり方」である。技術を使いこなすのは、いつの時代も「人」である。本稿では、地域外の専門知識を持つ「よそ者」と地域の知恵を持つ「地元人材」が協働する土壤をいかに育むかを主題とし、人手不足を単なる需給ギャップの問題として捉えるのではなく、人材の質的側面に光を当てる。デジタル技術と地域の魅力というアナログな価値を掛け合わせることこそが、持続可能なイノベーションの力

ギであることを、具体的な事例とともに解き明かす。「選ばれる地域」になるために、人を引きつけ、活かす仕組みづくりを考察する。

第三論考は、「地域の知恵で世界をつなぐ——地域発グローバル戦略」である。本稿では、縮小する国内市場から視野を広げ、海外市場を取り込むための戦略を提案する。訪日外国人の誘客や農産品の輸出は、もはや一部の大企業や観光地だけのものではない。地域の小規模事業者であっても、知恵と工夫、そして適切なマーケティングがあれば、世界とつながり、新たな市場を切り拓くことが可能である。日本（Made in Japan）の強みを活かし、外貨を稼ぐための具体的な道筋を示す。

技術を導入し（第一論考）、それを担う人材を確保・育成し（第二論考）、そして生み出された新たな価値を成長する海外市場へ展開する（第三論考）。このサイクルを回すこそが、地方が自律的な成長を遂げるためのカギである。これら3つの論考を通じて、読者がそれぞれの地域で未来を拓くための新たな視点と具体的な行動のヒントを提示する。

## 忘れがちな「事業性」という最後のピース

1つの観点では、画一的な戦略を乗り越え、各地域が持つ独自性を活かした成長戦略の必要性を述べた。しかし、言うは易く行うは難い。新たな挑戦には相応の投資が不可欠であり、財政的に厳しい地方自治体や日々の経営に追われる中小企業が単独でそのリスクを負うことは極めて困難である。このギャップを埋めるべく、国はこれまで多額の補助金を投じ、地方の挑戦を後押ししてきた。これ

らの支援がイノベーションの起爆剤として機能した側面は否定しないが、多くが一過性の実証的な取り組みに終わり、持続的な事業として地域に根づくことなく雲散霧消していった現実も直視しなければならない。

原因の一つには、補助策設計の難しさがある。補助金は、ときとして当事者意識の希薄化を招く。「地域をどう変えたいのか」という本質的な問いに挑戦するには、「失敗を恐れない」「とりあえずやってみる」という姿勢が不可欠である。しかし、いつの間にか新しい取り組み自体が目的化してしまい、運用コストを含めたトータルの費用対効果や持続可能な事業モデルの検討が軽視されることがある。地域の経済規模では維持が難しく、便利ではあるが追加負担に対する住民理解が得られない仕組みを導入してしまい、補助金が途絶えた瞬間にプロジェクトが頓挫する事態が繰り返されてきた。

真に持続可能なイノベーションを実現するためには、事業化のプロセスそのものを見直すべきである。たとえば、地域交通の分野では、住民や企業の声を集めて地域の将来像を描き、新しい交通ネットワークの企画を進めていく伝統的なプロセスがある。住民目線の検討であるが故に、表面に現れない構造的な問題よりも、日常的な不便・不満に注目が集まりやすい。消費者の不満は新しいビジネスの種になるが、長年にわたり改善が進んでいないのであれば、少なくとも民間事業としての成立が困難である。時間を費やして検討しても、願望に近い構想ができただけで、前向きな解が見つからない事態に直面してしまう。

投資・経費の回収といった、悩ましい検討を前進させるには、技術的ブレイクスルーの

導入が前提となる。発展途上の技術に対する造詣は専門家に偏りがちである。そこで、初期段階で住民の声を集めのではなく、地域の行政サービスや住民の日常をどのように便利かつ高効率にするかを、専門家が翻訳して地域に提示し、地域の各主体がその効能と反作用を議論するプロセスを採用した方が、より迅速な意思決定を導くことができる。

NRIは、シンクタンク・コンサルティング・ITシステムといった多岐にわたる領域で、長年にわたり社会課題の解決に取り組んできた。今後も、多様な専門知とデジタル技術を社会に実装してきた豊富な経験を融合させながら、リスクと便益を地域と共有する当事者として、一過性のプロジェクトではなく、自律的に成長していく共同事業の創出を

支援していきたいと考えている。今特集が、その狼煙となることを切に願う。

### 注一

- 1 経済産業省が推進するMaaSや自動運転の社会実装に関する地域協働型プロジェクト
  - 2 新谷幸太郎（編著）『地図から消えるローカル線――未来の地域インフラをつくる』日経BP、2022年

## 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 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