

■2100年には人口半減  
1960年代から70年代の日本経済の実質GDP成長率は9%を超えていた。それが、オイルショックをきっかけに4%台に下がり、90年代のバブル崩壊を経て、1%台と段階的に低下した。2008年のリーマンショック後は0.5%となり、新型コロナショックでさらに低迷している。日本経済はもはや、ほとんど成長しなくなりつつある。

日本の人口は、2100年には約半分の6200万人程度に減っていく。このままの低成長を続けていくと、「持続的なマイナス成長」という望ましくない姿が現実となる。

日本は2000年にはGDPは世界第2位だったが、中国に抜かれて3位となり、ドイツにも抜かれて4位に転落した。すぐ後にはインドも迫っている。また、「一人当たりGDP」は、2000年に2位だったが、23年には32位に下落した。この状態を放置しておいて良いわけがない。

では、何をすべきか。これからの日本は規模を追求することをやめ、経済の俊敏さやイノベーション力、一人当たり付加価値の向上に対する熱意を軸に国づくりをすべきだろう。ナンバードンでないという意味がない製造業だけに注力するのはなく、オンリーワンが生きる、GDPの7割以上を占めるサービス産業の生産性向上に、国の能力と資源を集中すべきだ。サービス産業による社会経済システム全体の革新を実現するサービスイノベーションを全面展開することが死活的に重要となる。

人口が減少する中で、サー

## 村上委員長インタビュー詳報

# 「縮退しつつ革新する」発想必要

「縮退しつつ革新する」という発想が必要だ。縮退しつつ革新するという困難な挑戦をやり遂げることが、これからの日本経済の向かう姿だ。

行政がやるべきことは、2100年に向けて、どう縮退を進めるべきかの包括的なシナリオをできるだけ早く示すことだ。例えば、半分の人口になれば、多くのインフラは半分かいらなくなる。これへの対応をテクノロジーで進めるのか、社会経済システムのコンパクト化で対応するのか、オペレーションで切り抜けるのか等、その適切な道筋を示す必要がある。

若年女性人口が2020年から50年までの30年間で50%以上減少する「消滅可能性自治体」が発表され、衝撃を持って受け止められた。個々の消滅可能性自治体に対応を任せただけでなく、国全体で縮退のビジョン・シナリオを示すことが欠かせない。明快な縮退のビジョン・シナリオが示されれば、それにサービスイノベーションが対応しはじめ、サービス産業に大きな市場をもたらすことにもつながる。

■サービスの研究開発推進を  
一方、革新する側の機能としては、新たなサービスを持続的に生み出す研究開発の推進が求められている。

■米欧のサービス産業の研究開発費比率の国際比較を見ると、日本ではサービス産業での研究開発の割合は2割し

かない。研究開発は製造業がやるものだ」という通念は、日本の常識ではあっても、世界の常識ではない。EUではサービス業と製造業の比率はほぼ半々であり、米国では製造業よりサービス業の方が、活発に研究開発を行っている。

研究開発なしに、新しいビジネスモデルやサービスシステムの創出はあり得ないが、現実を見ると、今の日本のサービス業に十分な余力はない。行政がトリガーを引く投資を行って、サービス産業の研究開発が動き始めるように促すことが求められる。半導体産業に投資する100分の1の金額でもいいので、サービス産業の研究開発推進に投資してもらいたい。

もう一つは、サービス人材の向上を進め、個の稼働力の強化につなげて購買力を高めてもらいたい。行政は、実効的なリカレント教育を拡充し、スキル標準の見える化を通じ、民間企業が人材投資しやすい環境づくりをサポートしてもらいたい。

■未来への投資を行う経営を  
一方、企業は、「成長経営」

から「生産性経営」への転換を進めることが肝要だ。これまで多くの企業は、毎期の売上と利益を前期より成長させてきた。これからは、一人当たりの付加価値と付加価値総額の持続的向上をめざす「生産性経営」に転換することが重要であり、その推進が経営者の大きな役割となる。

これまでは企業・株主の利益を最大化するビジネスモデルをつくって売りまくることが経営の要諦だったが、これからの経営は、企業や株主が儲けるだけでなく、その中で、いかに顧客と社会の満足度を向上させるかを重視し、顧客と企業との価値共創を最適化するサービスモデルのイノベーションに注力すべきだ。

企業は、多様なステークホルダーへの適切な配分を行うことが求められている。株主、従業員、国・地域など「現在のステークホルダー」のためだけではなく、「未来のステークホルダー」に対する資源投入、つまり、持続的にサービスイノベーションを生む経営を行うことが重要だ。

それは、未来への投資を日々の経営の中からひねり出していくことであり、サービスイノベーションのための新しいサービスコンセプトを生み出すような研究開発投資、それをシステム化するIT投資、新しいサービスが出てきたときにそのサービスを担う人材を養成する人材開発投資など、未来への投資を持続的に行えるような経営に転換す

る。それが、未来への投資を日々の経営の中からひねり出していくことであり、サービスイノベーションのための新しいサービスコンセプトを生み出すような研究開発投資、それをシステム化するIT投資、新しいサービスが出てきたときにそのサービスを担う人材を養成する人材開発投資など、未来への投資を持続的に行えるような経営に転換す

ることだ。それこそが、「縮退しつつ革新する」ための企業の役割である。

■企業間で築くエコシステム  
こうした環境の中で、革新的なサービスを発掘する日本サービス大賞に対する期待はますます大きくなっている。生活者の暮らしや経済を一新させる勢いを持つ革新的な優れたサービスの出現が待ち望まれている。

これまで日本のサービスイノベーションは、「顧客接点におけるサービスの品質向上」「事業組織におけるサービスイノベーションの仕組み革新」企業経営における未来への投資に向けてのステークホルダー間の共創」というように、視野を広げてきた。その延長線上を見据えると、「より多様なアクターのエコシステムを統合するようなサービスイノベーション」の登場が期待される。今後は、多様な経済主体間のスケールの大きなイノベーションをどう起こすかが注目されるのである。全体で利益をシェアしながら新しい価値を持続可能な形で創っていくエコシステムの構築に向けて、企業間や企業と行政、日本と他の国、地球環境まで、枠組みを超えた仕組みの構築で、サービスイノベーションを実現する主体の登場を

あえて期待してみたい。また、第3回から、テクノロジーを使いこなすサービスイノベーションに着目してきたが、今回は、生成AIをサービスにどう取り込むかが重要なテーマになるのではと考

えている。第5回日本サービス大賞の応募開始にワクワクしている。

## 行政は包括的なシナリオを