

太陽 ASG

エグゼクティブ・ニュース 2006 年 12 月第 46 号

テーマ：人口減少社会の経営戦略

以下の要旨は 21 秒でお読みいただけます。

要 旨

2005 年の国勢調査で、わが国の人口は 1 億 2,776 万人。2020 年の人口は 1 億 2,161 万人と推計されています。社会的移動要因を除くと、人口予測の精度は高いとされています。避けられないわが国の人口減少により、具体的にどのような影響が出るのか。人口減少を食い止める有効な対策はあるのか。人口減少は、企業の経営にどのような影響を与えるか。また、その対策はあるか。外国人労働者は人口減対策の切り札になるか。需要減と供給減が同時にやってくる人口減少に対して、企業がとる対策に決め手はあるか。

今月は、総研社長のかたわら、人口減少問題の分析対策に取り組んでおられる額賀 信（ぬかが まこと）ちばぎん総合研究所代表取締役社長に、人口減少社会における経営問題ととるべき戦略について、解説いただきます。



「太陽 ASG エグゼクティブ・ニュース」バックナンバーはこちらから→ <http://www.gtjapan.com/library/index.html>

本ニュースレターに関するご意見・ご要望をお待ちしております。

太陽 ASG グループ マーケティング コミュニケーション担当 田代知子 Tel: 03-5770-8860 Email: t-asgMC@gtjapan.com

人口減少社会の経営戦略

(株)ちばぎん総合研究所
代表取締役社長 額賀 信

はじめに

人口減少社会とはどういう社会なのでしょう。今人口減少社会について多くが語られています。私自身、昨年末に『需要縮小の危機—人口減少社会の経済学』（NTT 出版）を出版して以来、人口減少社会について講演する機会が増えました。しかし人口減少社会についてはなかなか共通の認識が得られていないことを実感しています。本稿では、多くの場でしばしば提起される共通の疑問点を解明したうえで、どのような経営戦略が適当なのかを述べてみましょう。



1. 人口予測は当るのか

15 年間で 600 万人

昨年の 10 月時点で行われた国勢調査の速報値によれば、わが国の人口は、1 億 2,776 万人となりました。2000 年の確報を元に国立社会保障・人口問題研究所が公表している推計値（低位推計）によれば、2020 年の人口は、1 億 2,161 万人です。今後の 15 年間で 600 万人以上の人口減少が予測されているわけですが、これは当るのでしょうか。

予測の精度は・・・

よく知られていますが、多くの予測の中でも人口予測は精度が高く、比較的好く当るのです。将来人口のうち、まず自然増減を決めるのは出生率と死亡率です。低位推計は、出生率を一番低くみた予測ですが、これまでの実績をみると、わが国の出生率は低位推計に収斂する傾向があります。一方死亡率は安定しています。ですから低位推計に基づく自然増減の予測は、当面大きくは外れません。

その他の人口変動要因

問題は社会移動です。外国人の日本移住と日本人の外国移住との差が社会移動です。国勢調査では、日本国内に 3 ヶ月以上住んでいる外国人を含め、一方外国に 3 ヶ月以上居住する日本人は除いています。このうち日本に居住する外国人登録者数は、2000 年には 169 万人でしたが、2005 年には 201 万人になりました。2005 年国勢調査による 1 億 2,776 万人のうち外国人は約 200 万人いるのです。一方、わが国の海外領事館に届出のあった海外在留邦人数は 2000 年に 81 万人でしたが、2005 年には 101 万人になりました。

社会移動の人口プラスの規模

最近の 5 年間でまとめると、日本国内に住む外国人が 32 万人増え、海外居住の日本人が 20 万人増えましたから、わが国としては 5 年間で 12 万人の社会増があったことになるのですが、日本に居住している外国人のうち不法残留者数は、20 万人以上いると推計されています。一方外国在住ながら海外領事館に届出をしない日本人も少なくありません。2000 年当時海外永住のためとして出国した日本人は、1 年間だけで 13 万人を超えていました。その後記録をとらなくなりましたが、海外在留邦人が届出を大幅に上回って増えていることも間違いありません。つまり外国人居住者だけが一方的に増えているわけではなくて、日本人も相当規模で海外に流出しています。社会増は仮にあるとしても、限定的なのです。

15 年間の人口減少規模は・・・

これらを総合すると、移民受入政策を根本的に変えない限り、人口予測はかなり高い確度で当たります。ちなみにこれからの 15 年間で減少すると予測されている 600 万人強の人口は、富山県(111 万人)、石川県(117 万人)、福井県(82 万人)、山梨県(89 万人)そして長野県(220 万人) 5 県の合計とほぼ等しくなります。それだけの人口が 15 年間で減る可能性が高いのです。

2. 通勤ラッシュは緩和されるか

間引きがなければ・・・

首都圏に住んでいますと、人口が減って困るという実感はありません。むしろ人が多すぎて困る、減った方が良く、とつい思いがちです。端的な例を述べれば、人口が減れば通勤電車が楽になるということです。首都圏でもあと 5～10 年くらい経ちますと人口が減ってきます。首都圏で人口が減ると、私たちはすいた電車で通勤できるのでしょうか。できるかもしれないのですが、それには重要な前提があります。それは、通勤客や通学客が減っても運行される電車の本数は変わらないという前提です。もしも運行される電車の本数が変わらなければ、首都圏に住む人々はすいた電車で通勤・通学ができますが、通勤・通学客が減ると、JR でも私鉄でも運賃収入が減るはずで、運賃収入が減れば、運行される電車の本数が減らないという保証はありません。

経験則では・・・

過疎地では、利用客が減りますと、まず間引き運転が始まり、最後は廃線になりました。今後、首都圏でも実際に通勤客・通学客が減ってきますと、間引きと運賃の値上げがおきる可能性が高いことには留意しなければいけません。人口減少社会で確実に発生するのはお金の問題です。減ってくる運賃収入の問題にどう対応するのかを予めきちんと考えておかないと、私たちはすいた電車を楽しむことができません。人口減少社会では良いところ取りはできないのです。

3. 少子化対策は有効か

少子化対策とは？

少子化対策の「有効性」には二つの意味があります。一つは、出生率は回復するのかという問題で、もう一つは出生率が回復すると人口が増えるのかという問題です。これまでの少子化対策はその二つについて、共に有効ではありませんでした。わが国では、1947 年が第 1 次ベビーブームの始まりでした。その当時 4.54 だった合計特殊出生率が、1990 年には 1.54 にまで低下したのです。政府も 90 年代の半ば以降、かなり一生懸命少子化対策をやってまいりました。しかし 2005 年の合計特殊出生率は 1.25 ということで、低下傾向に歯止めがかかりません。これまでの少子化対策は、出生率の回復には有効ではなかったのですが、その原因がきちんと検討されないまま、少子化対策という名目の下、お金が使われています。

人口置換水準

しかも、仮に出生率が多少回復したとしても、なお人口は減り続けます。1 人の女性が平均して 2 人以上の子どもを生まない限り、長い目でみて人口は増えません。生まれた子どもの一部は病気や事故で亡くなってしまいますから、正確には 1 人の女性が 2 人を上回る子どもを生むことが必要です。人口が増えるのか増えないのかの分かれ目になる出生率を人口置換水準といっていますが、わが国の置換水準は 2.07～2.08 といわれています。現在 1.25 の出生率が、仮に 1.40 になり、1.60 になれば、人口の減るテンポは緩やかになるでしょう。しかし、それでも人口は減り続けるのです。

子育て支援から子づくり支援へ

これまでのわが国の少子化対策は、基本的には子育て支援でした。子どもを育てる環境を改善することによって間接的に出生率を上げようとしてきましたが、それだけでは限界があるのです。少子化対策については、子育て支援だけに絞らず、直接的な子づくり支援体制を充実しなければ出生率の回復は期待しにくい状況です。

4. 適正人口規模はあるか

減少過程下での問題

例えばドイツの人口は、東西ドイツ統合後 8,250 万人です。フランスとイギリスはそれぞれ 6,000 万人です。これらの例を考えると、わが国の人口も 6～8,000 万人くらいでちょうど良いのではないかと思います。



れる方々が少なくありません。しかし適正人口論議は余り意味がないのです。それはまず、仮に 8,000 万人が適正だとしても、人口減少が 8,000 万人で止まって以後その水準が維持されるという保証がないからです。もう一つの問題は、1 億 2,700 万人から 8,000 万人に減少していくその移行過程で発生する摩擦問題への対応が解決されていないからです。人口減少問題を考えるときには、適正人口規模ではなくて、人口の動きに合わせた適正な制度あるいは制度の改革を考えることこそ必要です。

5. 企業経営はどのような影響を受けるか

2 大影響点

企業経営が人口減少によって受ける影響は二つあります。一つは人手不足になることで、もう一つはお客が減ることです。人口減少社会が企業経営に与える影響は、つまるところ人手不足とお客の減少、この二つなのです。企業経営にとってみてどちらがより深刻かと言いますと、これはもう圧倒的にお客が減ることです。従業員不足に対しては対応の余地が色々あります。例えばロボットを導入したり、皆に効率よく働いてもらう工夫をしたり、更に専業主婦や高齢者に働いてもらうという方法で対応の余地はあるのですが、お客が減りますと、これは本当に大変です。「お客が減る」というのは、国内市場が縮小するということです。

非製造業で影響大

人口減社会から受ける影響は、製造業と非製造業とで大きく異なります。製造業の場合は、仮に国内市場が縮小しても、輸出ができます。国際競争力さえあれば、海外需要で業容を伸ばすことができるのです。これに対して非製造業の場合、輸出の道は限られていますから、国内市場縮小の影響をともに受けることになります。つまり、経営面からみますと、とりわけ非製造業が国内市場の縮小で苦しむことになるのです。

胃袋も減少する

例えば、わが国の食料消費のピークは 96 年度でした。それが基調的に低下してきました、2004 年度ではピーク比 3% 以上も減りました。これには、節約や健康志向の強まりも影響していますが、主因は生産年齢人口(15~64 歳)の減少です。生産年齢人口は 1995 年がピークで、その後減少に転じ、2005 年までの 10 年間で 380 万人も減りました。食べ盛りの人々の減少が、わが国全体の胃袋を小さくしたのです。同様に酒の消費も 96 年度がピークです。人口減少の影響は、すでに一部表面化しています。



国内依存型が苦戦に

先行きについては、国内市場に依存して在来型の商品を扱っている企業経営は苦しくなります。これが人口減少社会から受ける最も基本的な悪影響です。そのことをきちんと理解し受け止めている経営者とそうでない経営者との間に、これからの 10 年、20 年の間に大きな差が出てくるでしょう。

6. 生産性の引き上げは企業を救うか

生産性と需要の関係

一般に、人口減少社会を乗り切るためには生産性を引き上げれば良いと言われています。これが通説なのですが、正しいのでしょうか。答えを先に言いますと、半分だけ正しいのです。供給サイドからみますと、人口が減り、従業員が減ってくるわけですから、成長しようと思えば、どうしても一人当たりの生産性を上げて、これまでよりも少ない人でより多くの物やサービスを提供できるようにならないといけないということは、その限りでは正しいのです。しかし実際の経営をやってみればわかりますが、需要が縮小する環境下で生産性を上げ続けることは、とてもむずかしいのです。

生産性向上のカギは

本当に大事なことは、お客の減少によって不足しがちになる需要をどのように補うのかという問題です。そこをきちんと考えないと、企業経営としては成り立ちません。そもそも生産性はどうしたら上がるのかといいますが、需要が増えてきたときに上がるのです。増えてきた需要にどのように対応するかを工夫したとき、あるいはうまく需要を掘り起こすことに成功したときに、結果として生産性

は上がるのです。需要を所与として生産性を上げようとしても、生産性はなかなか上がりません。ですから、生産性を上げれば良いというのは、論理的には正しいのですが、企業経営に対して有益な示唆にはならないのです。企業経営という側面で考えると、需要をどのようにして増やすかを考えることこそ問題の核心です。

需要の増大策

それではどうやって需要を増やせばいいのかといいますと、最低限二つのことが必要です。まず製造業は輸出を増やすことです。もう一つ、輸出のむずかしい非製造業はどうしたらいいのでしょうか。そこが一番困ることですが、国全体としては国際観光で外国人観光客をよぶことが不可欠です。国内需要だけに依存しない工夫が大切なのです。



7. 外国人労働者は特効薬になるか

受け入れの規模

「人口が減れば外国人労働者を受け入れればいいのか」という意見がありますが、これから想定されるような人口減少を外国人労働者で埋め合わせようとするのは、現実的でも適当でもありません。戦後一番多く残った外国人は、いわゆる在日韓国・朝鮮人の方々ですが、その数が約 50 万人でした。これから人口減少を防止しようとしめすと、ほぼそれに近い 40 万人の外国人を毎年受け入れる必要があります。受け入れに伴う社会的摩擦はどうしても発生しますが、それを乗り越える準備ができているとはとても言えません。

今は移住者より訪問者増

労働力不足への対応という点でも問題が少なくありません。今マクロ的には、失業者は 280 万人、失業率は 4.1%です。90 年代初のまだ景気のよかったときは、失業者は 130 万人、失業率は 2.1%でした。失業者も失業率も一番良かったときの倍になっているわけですから、今は失業者をどう活用するかの方がずっと重要です。もちろん技術を持った外国人を選択的に受け入れることも必要です。しかし、当面の日本経済にとって本質的に必要なのは、生産力をもたらす外国人労働者ではなくて、需要をもたらしてくれる外国人観光客なのです。

8. 企業は何をしたら良いか

製造業の生き残り策

最後に企業はどうしたらいいのかといいますと、製造業は国際競争力を高めることです。国際競争力ナンバーワン企業でない製造業は長続きできません。なぜかといいますと、繰り返しになりますが、国内市場が縮小するからです。もちろん輸出と内需とのバランスは大事です。しかしどうしても譲れないことは国際競争力です。国際競争力ナンバーワンを目指す、あるいはそのナンバーワン企業と結びついていくことが大切です。

団結による地域戦略

非製造業は、人の来る地域にするために団結するということです。これがものすごく大切です。もしも団結がうまくいかなくて、あるいはその地域戦略がうまくいかなくて人が来ない場合には、人が来る地域に行かなければいけません。それはとても厳しい選択ですが、人が来ない地域で商売をしていますとジリ貧です。将来がありません。すべての企業にとって地域戦略が本当に重要な時代となりました。



以上

執筆者紹介：

額賀 信（ぬかが まこと）

(株)ちばぎん総合研究所 代表取締役社長



<経歴>

昭和 45 年 3 月 東京大学法学部卒業
昭和 45 年 4 月 日本銀行入行
昭和 51 年 7 月 英国オックスフォード大学留学
～ 経済学修士卒 (M. Phil 取得)
昭和 53 年 8 月
平成 8 年 3 月 日本銀行神戸支店長
平成 9 年 10 月 退職
平成 10 年 6 月 (株)ちばぎん総合研究所代表取締役社長 現在に至る

<著書>

『需要縮小の危機』－人口減少社会の経済学（NTT 出版 平成 17 年）
『観光革命』－スペインに学ぶ地域活性化－（日刊工業新聞社 平成 16 年）
『日本病』からの脱出（時事通信社 平成 14 年）
『過疎列島』の孤独（時事通信社 平成 13 年）

<月刊誌・週刊誌・新聞等掲載>

金融財政「banco」（時事通信社）
日本経済新聞「経済教室」（日本経済新聞社）
週間エコノミスト（毎日新聞社）
諸君（文藝春秋社）
論座（朝日新聞社）
千葉日報（房総録）
財政金融ジャーナル（東京ジャーナル社）
不動産経済研究所「FAX-LINE」不動産経済研究所等 執筆多数

<TV 出演>

NHK スペシャル 21 世紀日本の課題「人口減少社会」とどう向き合うか（H15. 6. 28）
朝日ニュースター「人口減少！将来の日本はこうなる」（H18.3.4）等にゲスト出演