

Ⅲ. 人口減少への対応戦略

人口減少社会は、人口が減り、高齢者が増える社会である。人口が減少しても、作る人も食べる人も減るわけだから、1人当たりで貧しくなるわけではない。ただし、高齢者は、いずれ働くことが困難になるので、作る人が減って食べる人が増えることになる。しかし、そのマイナスのインパクトは、食べる人（総人口）の減少率は▲0.3%、作る人（生産年齢人口、15～64歳人口）の減少率は▲0.9%なので、1人当たりのインパクトは年に0.5%（引き算が合わないのは四捨五入の関係である）のマイナスにとどまる。これらは2005～2025年にかけての数字だが、2025～2050年でも1人当たりへのインパクトは0.6%のマイナスである。

マイナス0.5～0.6%は1人当たりへのインパクトであるが、人口に依存する市場は2005～2050年の平均で年に0.7%程度ずつ、2005～2025年に限れば年に0.3%ずつ縮小していく。無視できるインパクトではなく、企業努力によって克服していく必要がある。

2050年までの、年に0.7%のマイナスは長期的に大きなものとなる。また、0.7%は人口全体に対するインパクトであって、年齢ごとには異なるインパクトがある。人口を需要の要素と考えれば、若者向け財・サービスの需要が大きく減少して、高齢者向けの需要はむしろ拡大していく。総人口は、2005年の1億2,777万人から2055年には8,993万人と0.70倍となるが、0～14歳の子供は1,759万人から752万人にと0.42倍になる。それに対して、65歳以上の高齢者は2,576万人から3,646万人へと1.42倍になる。

7つの戦略

あらゆる財・サービスの需要に人口が大きな要素を占めている。総人口が減少する中では、需要をシフトしていくしかない。その方法としては、①人口構成の変化に生産物をシフトさせていく（D-1市場シフト戦略）、②製品の高付加価値化によって新たな需要を創出する（D-2高付加価値・需要創出戦略）、③国内の人口に縛られるのではなく需要を海外に求める（D-3グローバル販売戦略）、といった戦略が考えられる。

人口減少に対しては供給面からの対応も必要になる。作る人が減ることに対応しなければならない。その方法として、④人口減少に対応して国内での人材を国内での活動になくしてはならない人材に特化していく必要がある。また、これまで十分に活用されていなかった女性や高齢者の活用も必要である。女性を活用する企業ほど売上げが伸びているという

調査もある⁶。さらに外国人労働力の導入も考えられるが、これについては、Ⅲ. 12. の「内への国際化戦略」で説明する（S-1人材特化・活用戦略）。⑤人口が減少する以上、1人当たりの生産物を高める、すなわち生産性向上が必要である（S-2生産性向上戦略）。⑥海外の安価で豊富な労働力を活用し、グローバルな供給・調達を考える必要もある（S-3グローバル供給戦略）。

需要面、供給面に共通の戦略もある。⑦縮小する需要に対応し、新たな供給構造を構築するための事業再編、経営提携、M&Aも必要になる。もちろん、これらは、企業効率を上げ、攻めにも使える供給戦略でもある。さらに、事業縮小・売却・撤退を図る、限定された市場で特化することも考えられる（C-1M&A・事業再編戦略）。

企業ごとの対応戦略を、以下の産業ごとに説明していきたい。順序は、1.自動車、2.家電（ITを含む）、3.余暇、4.食品、5.流通、6.住宅、7.医療、8.介護、9.金融、10.教育である。人口減少に対応した地方自治体での取組みが必要になるが、これを11.として述べる。さらに、国際化について、日本人は日本企業が外に出る国際化を考えがちだが、今後は海外のモノ、カネ、ヒトが来る内への国際化が重要となってくる。これについても最後に12.として説明する。

1. 国内市場が飽和・縮小傾向にある自動車業界

(1) 人口減少が後押しする国内新車販売市場の構造変化

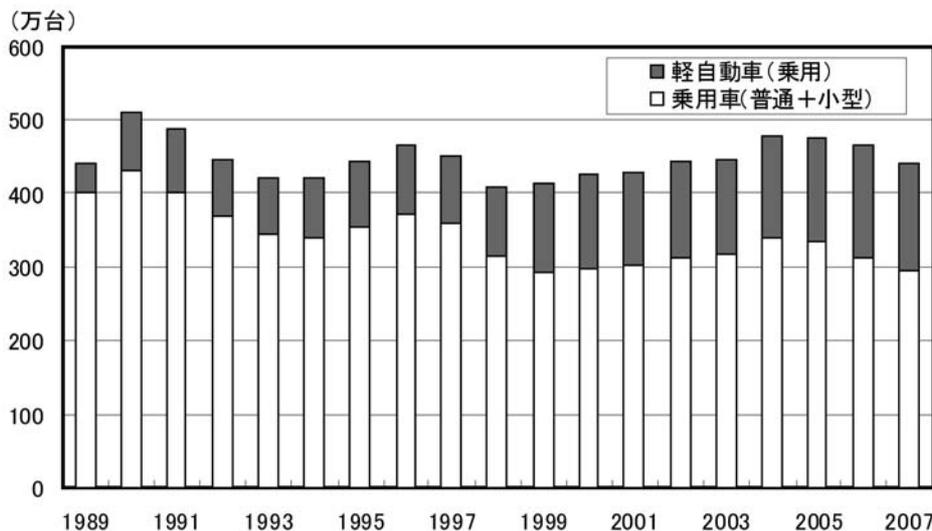
戦後、経済成長とともに日本は世界最強の自動車産業国となってきたが、これは自動車が次のような商品特性をもっており、戦後、人口増加等に伴う商品需要の拡大に対してきちんと応えてきた結果といえる。その商品特性として、第一に耐久消費財のなかでも家電製品等に比べて「高額」商品であること、第二に住宅等に比べて工場の生産ラインで大量に作り、各地のディーラーを通じて大量に販売可能な「量販」商品であること、そして第三にモデルチェンジに伴う新車への乗り換えまたは買い替え需要の多い、「代替」商品であること、があげられる。すなわち、自動車産業における現在までの発展は、経営戦略に裏付けられたものという以上に、車社会の成長発展と成熟化に負う所が多いという側面も否めない。しかし、バブル経済の崩壊以降、失われた10年あるいは15年とともに、市場

⁶ 21世紀職業財団「企業の女性活用と経營業績との関係に関する調査」（2003年3月）。

規模は減少傾向にある。

具体的にバブル経済崩壊以降の動向を検証すると、図表Ⅲ－１－１にみるように、乗用車（普通＋小型）の新車販売台数が1990年前後は400万台を超えていたのに対し、その後減少傾向に歯止めがかからず、2007年には295万台と300万台を割る水準にまで落ち込んでいる（日本自動車販売協会連合会調べ）。一方、軽自動車（乗用車）については、駐車場不足やガソリン価格高騰のほか、新車効果、ダウンサイジング志向が続いたことなどの影響もあり着実に販売数量を伸ばしてきており、2007年には150万台を超えている（全国自動車軽自動車協会連合会調べ）。

（図表Ⅲ－１－１）国内新車販売台数の推移〔乗用車（普通＋小型）＋軽自動車（乗用）〕



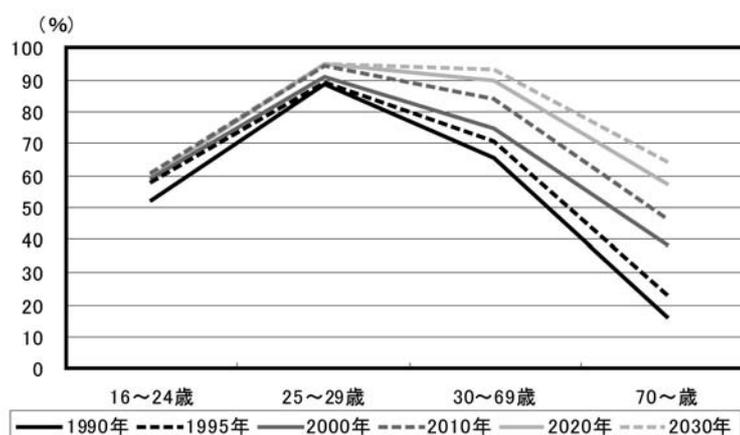
（出所）社団法人日本自動車販売協会連合会及び社団法人全国軽自動車協会連合会の資料より作成

この乗用車と軽自動車を合わせた全体の販売台数は、図表Ⅲ－１－１からも分かるように、総じて下降傾向にある。この国内市場低迷の主な要因・背景には、特に若者を中心とした人口減少のほか、自動車普及率の向上・飽和、そして若者自身の「クルマ離れ」などがある。例えば、新車を初めて購入する層として期待されている20～24歳人口について調べると、1994年時点で約1,000万人だったのが、12年後の2006年には4分の3の約730万人にまで減少しているのである。

今後も、国内自動車販売市場は減少傾向で推移していくものと予測される。すなわち、乗用車全体（普通＋小型＋軽）の新車販売台数は、2007年440万台（実績）が、10年後

の2017年には420万台と予測されている⁷。その主要因は、日本の自動車市場の特徴として、これまで新車への買い替え需要が中心であったが、中古車など代替需要中心の循環型市場に移行してきていることで、新車市場に閉塞感が漂ってきていることである⁸。さらに18歳人口の減少を背景に、新規運転免許交付件数が漸減傾向となっていることや、乗用車の平均車齢が毎年延び続けていること、などが挙げられる。具体的には、新規運転免許証交付件数は、1994年の194万件から2004年には150万件にまで減少してきている。若者の人数が減って高齢者の人数が増えるだけでなく、図表Ⅲ－1－2に示すように、今後の運転免許保有率上昇が見込めるのは高年齢者層である。

(図表Ⅲ－1－2(1)) 免許保有率の将来見通し [男性]

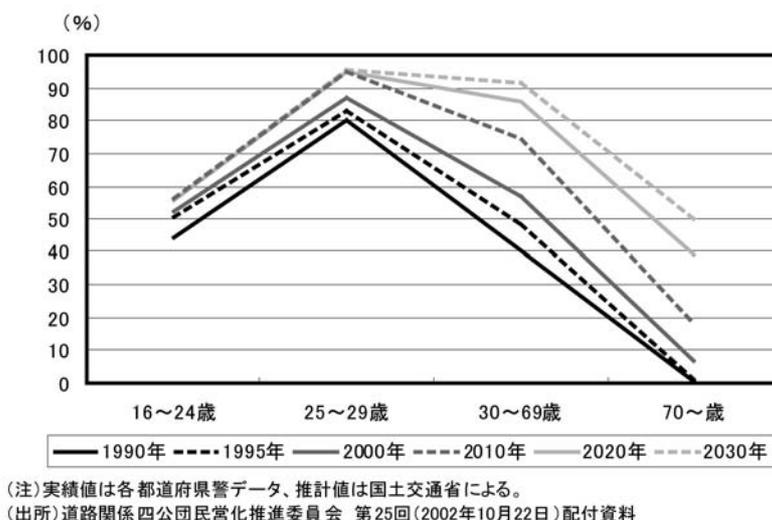


(注)実績値は各都道府県警データ、推計値は国土交通省による。
(出所)道路関係四公団民営化推進委員会 第25回(2002年10月22日)配付資料

⁷ 『10年後(2017年)の自動車産業・実態予測』マーケティング出版刊より。

⁸ 『2007年版 2015年における自動車産業予測』(総合技研株式会社、自動車業界研究グループ刊、2007年1月16日)などを参照。

(図表Ⅲ－１－２(2)) 免許保有率の将来見通し [女性]



(2) 免許保有者の世代構造変化と新車販売の伸び悩み傾向

人口減少社会の進展に対して自動車業界では需要減少を危惧しているが、図表Ⅲ－１－３にみるように、乗用車保有台数は2020年頃まで低成長ながら増加し、そのあと減少傾向に転じると推測されている。これは、オークション市場の拡大や乗用車の品質向上などの要因に支えられて中古車市場が堅調に伸びると考えられているためだ。しかし、新車販売のほうは前述したように伸び悩み傾向にある中、乗用車の保有台数全体は2020年まで減少しないとの見方である。これは、消費者の中古車に対する抵抗感が弱まり、新車に価値を求める「新車プレミアム」が希薄化していくものと見られているからである。

(図表Ⅲ－１－３) 乗用車保有台数の将来見通し



(3) 成長著しいグローバル市場への戦略的取組み事例

人口減少にも伴う国内販売市場の不振を踏まえて、BRICs（ブラジル、ロシア、インド、中国）やVISTA（ベトナム、インドネシア、南アフリカ、トルコ、アルゼンチン）など、中長期的に高成長が期待できる有力新興国を中心としたグローバル戦略への本格的な取組みが生き残り策として不可欠である。具体的には、中国についての新車販売台数をみると、2000年ではわずか208万台だったのが、2005年には575万台と倍以上に伸び、そして2006年には721万台を記録し、それまで「世界第2の自動車市場」の座を守ってきた日本の市場規模を上回ってきている。つまりこのような成長市場に目を向けた戦略こそが、これからの自動車業界の大きな柱となろう。

世界市場への販売戦略事例として、マツダは新型「デミオ」の全面改良によって、これまでの国内量産販車種から、世界戦略車としての位置づけを一気に高めている。これは、マツダが新中期計画で掲げる世界販売160万台の目標達成の鍵を握る最重要車種となる。これは、国内市場が少子高齢化の進展などで総需要が低迷する一方、小型車需要は中国、東南アジアを主力市場に世界的に拡大していることが背景にある（D-3戦略）⁹。

一方、生産拠点のグローバル展開事例としては、トヨタが有力市場と位置づけているロシアにおいても、現地生産で本格的に販売開拓を推し進めている。新工場は、サンクトペテルブルク市に建設され、主力セダン「カムリ」を当初年間2万台、近い将来には5万台生産する計画である。トヨタでは2002年からロシアでの販売を本格化しており、トヨタ、レクサスの両ブランドで約40店舗を運営しており、2006年は前年比60%増の10万6千台となっている。2007年6月にはロシアで銀行免許を取得したことで、自動車ローンなど金融サービスの提供が可能となる。現在トヨタの連結総資産32兆円のうち、金融事業は13兆円を超えるが、自動車ローンの販売拡大などにより、2011年をメドに20兆円まで増やし、ロシアなど需要増加が見込まれる新興市場で事業拡大に注力していく考えだという（D-3戦略、S-3戦略）¹⁰。

企業は、基本的に市場を求めて経営活動するため、既存市場が縮小傾向にあれば、新規に成長市場を捜し求めて、経営資源を投入していく。自動車産業の場合も同様に、自動車の需要が伸びてきているBRICsやVISTAなどのグローバル市場に目を向けた経営戦略を

⁹ 「中国新聞」2007年7月6日による。

¹⁰ 「日本経済新聞」2007年6月27日及びToyota Today（2008年1月／2月号、<http://www.toyota.co.jp/jp/vision/today/0801/topics/index.html>）を参照。

とすることは自然である。国内市場が人口減少によって今後期待できないということであれば、より魅力的な市場への販売先シフトとLCC（Low Cost Countries）への投資を考慮した生産シフトにも弾みがついてくる。

(4) 生き残りを賭けた超系列の販社再編策

現在、世界の自動車メーカー各社は、21世紀の「適社生存」のスタートラインに立たされており、環境適応化とグローバル化を基軸に、経営戦略の抜本的な見直しとその具体化に取り組み始めている。このような経営の潮流変化は世界的な現象であり、今後、国際ファンドの活動も含めて、国内自動車業界でも業界再編の動きが活発化するものと予想される。

既に、国内市場の先細りに対応し、自動車販売会社では、地域やメーカー系列といった垣根を超えて、合従連衡が進み始めている。日産自動車では、2006年秋より取り組み始めているが、具体的には約1万6千店を超す販売店を集約し、効率化を進めることで、利用者が一つの店舗で幅広い車種を選べるようにし営業力を高めていく戦略である。国内販社の総数はピークの1990年代半ばに比べて約2割減った程度であるのに対し、国内新車市場は軽自動車を除く登録車ベースで最盛期の3分の2程度に落ち込むなど低迷が続いており、店舗の過剰感は強い。今後、複数の店舗を運営する販社同士の再編を進めることで、店舗の再配置を急ぐことになる（C-1戦略）¹¹。

(5) トヨタの高級車市場開拓戦略

世界ナンバーワンとなったトヨタにとっても、グローバル戦略の難しさと品質管理の維持、そして足元の国内販売の失速という事態に見舞われている。その国内市場向け打開策のひとつが高級車“レクサス”の導入であり、欧州系高級車に流れている富裕層、すなわちプレミアム市場への参入戦略である。この戦略の背景には、国内の人口減少と少子高齢化がある。市場縮小傾向のなか、車を多く販売していくことは難しいため、高級ブランドを確立することによって、所得二極化の一方である富裕層向けに高価で高品質の高級車を売り込んでいこうという考えである。

“レクサス”は1989年に米国で初めて投入されたブランドであり、北米ではベンツや

¹¹ 「日本経済新聞」2006年7月30日による。

BMWとともに、高級車部門で高級ブランドとしての地位を確立した。米国では“レクサス”の「速さ」と「静けさ」という背反因子の融合が米国プレミアム市場での合理的な価値観と合致したことでブランドを確立することができた。しかし日本でのプレミアム市場では圧倒的に欧州系輸入車が中心で、トヨタブランドは必ずしも評価されていなかった。そこでトヨタブランドとは全く異なる、新しいプレミアムブランドとして“認識”してもらうことを第一目標として取り組んだのが、この“レクサス”である。具体的には、富裕層の価値基準がモノから時間の充足、自己実現へと変化しており、高級イメージは所有から体験へ、そして精神へと昇華してきていると捉えて、ブランド哲学を「高級の本質を追求する」とした。またデザインフィロソフィーは「L-finesse（エル・フィネス）」とし、先鋭／先進（Leading Edge）と精妙／洗練（finesse）を表現することとした。そして2005年8月、日本市場への逆上陸を果たし、「ブランド認知」を高めてきている（D-2戦略）。このブランド確立について、一役買っているのは、富士スピードウェイに設立された「レクサスカレッジ」であり、“レクサス”の販売に関わるすべての人が教育を受けていることも販売促進の原動力となっている（S-2戦略）¹²。

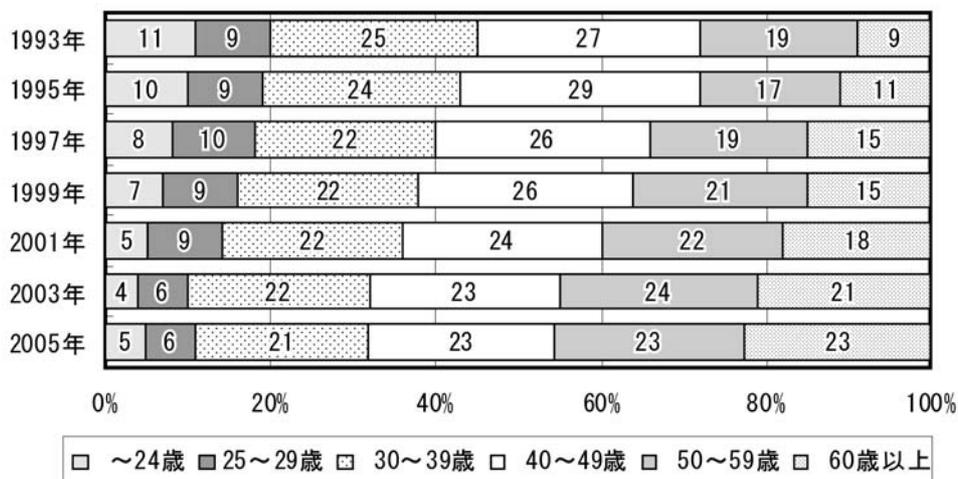
(6) 高齢社会への軟着陸取組み事例

その他、高齢社会における自動車メーカーの取組み例を紹介する。

図表 III-1-4は、社団法人日本自動車工業会による乗用車に関する市場動向調査の結果により、主たる運転者の年齢別構成比率の年度別推移を示したものである。図表 III-1-4にあるように、60歳以上の運転者の構成比率は徐々に増えてきており、2003年以降は20%を超え、現時点では、ほぼ25%に達していると推測される。すなわち運転者の高齢化が着実に進んでおり、現状でも国民の4人に1人以上が60歳以上の運転者となることがわかる。

¹² レクサスに関する記述は、「読売新聞」2005年4月19日による。

(図表Ⅲ－１－４) 主運転者の年齢別構成比



(注)主運転者とは、乗用車市場動向調査における「その車の運転頻度が最も高いドライバー」をいう。
 (出所) 社団法人日本自動車工業会「乗用車市場の変化と保有に関する意識」(JAMALレポートNo.100)

そこで、トヨタ自動車では、高齢者向け講習会の初めての試みとして2007年7月11日、富士スピードウェイのトヨタ交通安全センターモビリティにて、65歳以上の高齢ドライバーを対象とした安全運転講習会「トヨタドライバーコミュニケーション」を開いている。少子高齢化で自動車の保有年齢も高齢化が進む中、交通事故死者数の約4割が高齢者を占め、そのうち自動車乗車中の死者が4分の1となっているなど、高齢ドライバーの事故増加は今後も増える可能性が指摘されている。トヨタは、今回の取組みで有効性などが確認できれば、今後も継続して行う考えである (D－1戦略)¹³。

(7) 女性・高齢者・外国人など多様な労働力活用戦略

人口減少によって縮小傾向にある国内労働力不足に対して、各社では人材特化・活用戦略を打ち出している。具体例として、日産自動車では国内製造現場における女性社員の割合を長期的に高めていく計画であり、2006年4月入社 of 定期採用では技能系のうち20%を女性が占めている。2006年時点で1.1%にとどまる在籍社員における女性比率を、2007年以降も20%以上の採用をしながら高めていく考えである。少子高齢化に伴い、労働可能人口の減少が確実にみられている中、女性活用が最も遅れている製造現場でも積極的な採用に転じ、有能な人材の確保につなげていく予定である。日産では、2004年10月に、

¹³ 「フジサンケイビジネスアイ」2007年7月5日による。

女性、高齢者、外国人など多様な人材活用を推進する「ダイバーシティ・ディベロップメント・オフィス」を新設するなどの対応をとっているが、特に女性活用に力を入れており、遅れていた製造部門の女性採用に2005年度から本格的に乗り出している（S-1戦略）¹⁴。

さらに、退職者の再雇用など、熟練の高齢者活用についても進められている。日産自動車は、自己都合で一度会社を辞めた退職者でも、本人に実力があれば、「経験者」として採用する再雇用制度を2002年4月から始めている。「導入の理由としては業績回復もあるが、多様な人材を採用して活性化を図る狙いが大きい」とのことである。一般には、リストラをやりすぎて熟練工を中心に人材がいなくなり、その穴をあわてて中途採用や派遣、請負労働者で埋めようとしている側面もあるが、人口減少時代到来への対応策でもある（S-1戦略）¹⁵。

2. 転換期を迎えた家電を中心とする電機業界とニューフェースのデジタル機器

(1) 家電を中心とする電機業界の成長発展過程と成熟化

図表 III-2-1 に示したように、様々な家電商品が日本人の生活の中に普及してきた。家電市場の成長発展過程を振り返ると、まず終戦後のラジオの普及が第1期の発展過程である。その後、テレビの出現と普及（皇太子ご成婚がピーク）が第2発展過程である。そして東京オリンピックが起爆剤となったカラーテレビ時代の普及が第3発展過程となる。さらにビデオの出現・普及として第4発展過程を迎えたが、同時に、それまで白物家電を中心に成長してきた家電市場は成熟時代に入った。そして1990年代からパソコンが普及したことで大きな転換期を迎え、21世紀の今日、「デジタル化」「ネットワーク化」をキーワードにデジタル家電の時代を迎えている。

現在の白物家電の市場規模は2兆円前後と推定されているが¹⁶、前述のように成熟期を迎えてほぼ飽和状態にあり、現状のままでは、今後人口減少傾向のなかで先細りは避けられない。その対応策としては、デジタル家電のような次世代家電市場を創出していくことが考えられる。また、従来の家電製品についても、少子高齢化などの環境変化に即応した

¹⁴ 「日刊自動車新聞」2006年8月12日による。

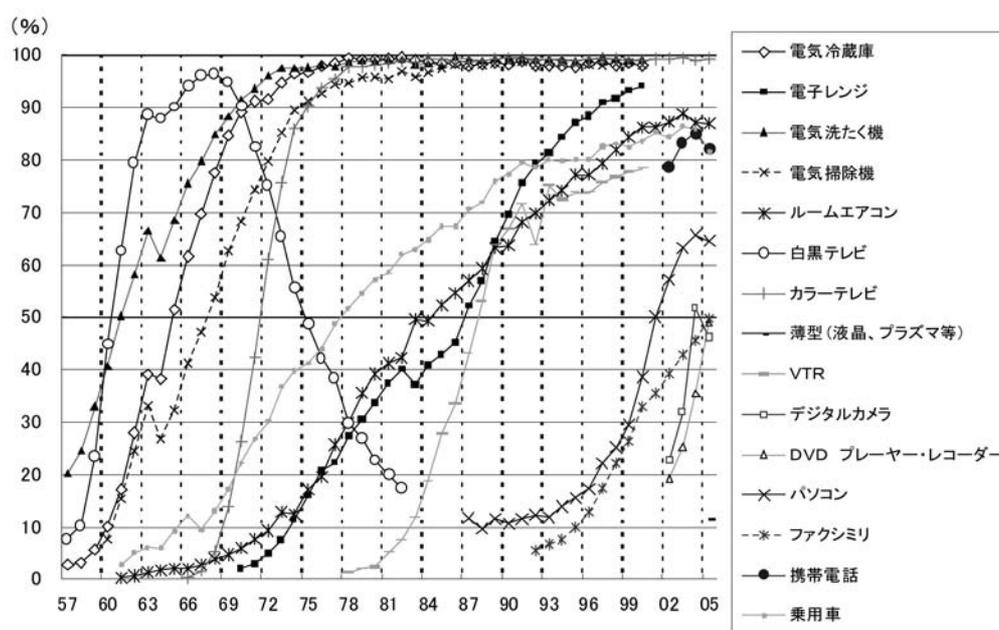
¹⁵ 「産経新聞」2005年2月21日による。

¹⁶ 中川泰仁「白物家電ルネッサンス」『シャープ技報（Technical Journal）No.26』（シャープ、2006年8月）による。

高付加価値製品への取組みによって平均単価を上げるとともに、新たな買い替え需要を掘り起こすことができると期待されている。すなわち、高齢者向けの「ユニバーサル・デザイン（UD）対応」、省エネ機能を高めた「環境配慮対応」、そしてヘルシー機能を組み込んだ「健康増進対応」といった高機能化によるプレミアム家電市場への投入が必要になる。具体的には、高齢者向けのオーダーメイド補聴器や省エネ志向のドラム式全自動洗濯機、そして脱油・脱塩効果をもたらす健康調理器としての電子レンジなどである。

いずれにしても成熟化している家電市場においては、製品開発面で高機能化、デジタル化といった技術革新を進めるとともに、販売面でも高齢者への個別提案などによって、従来家電の置き換え需要を掘り起こし、同時にグローバル化を推進していくという両面作戦が肝要である。

（図表Ⅲ－２－１）耐久消費財の普及率推移



（注）1963年以前は都市のみ。デジタルカメラは2005年以降カメラ付き携帯は含まない。
 DVDプレーヤー・レコーダーは、カーナビ、パソコン、ゲーム機などに付属のものは含まない。
 （出所）内閣府「消費動向調査」より作成

（2）購入意識および生活様式の変化に対応した高付加価値戦略

前述した家電業界の発展過程のなか、昭和の時代には「隣の家と同じものが欲しい」という消費者の購入意識にもとづいて、白物家電を中心とした少品種大量型の製品戦略がとられてきた。しかし、平成時代の今日、個々人の生活スタイルに合ったデザインや機能が

求められており、「隣とは違うものが欲しい」という購入意識に変わってきている。すなわち、多品種少量型の製品戦略へのシフトが求められており、汎用製品については低価格化傾向にある一方、高付加価値製品については、単価上昇の傾向にある。

また、建築時期が最近の住宅ほど住宅当たりの居住室数は減っているが、居住室当たりの広さは拡大している傾向が確認できる。一例として、リクルートの「注文住宅と住宅設備に関する動向調査」¹⁷によると、LDKの広さが平均19.9畳で、増加傾向にあるとのことである。すなわちリビングスペースなどの拡大という生活様式の変化が、大出力タイプのエアコンや大容量冷蔵庫などの売り上げ増につながっている。このような大型化が、結果として単価上昇にも影響を与えてきている。

人口減少のなか、個人の生活レベルが上がることで、数量的には減少傾向となっても高付加価値製品による単価上昇によって、金額ベースでの市場規模は必ずしも悲観的な見通しとはならないのではないかと。

(3) 高付加価値家電製品の開発販売事例

業務用大型洗濯機市場において国内トップシェアの三洋電機では、2006年3月にすすぎ水を浄化し再利用する家庭用の洗濯機「アクア」を開発・発売し、1年で9万台のヒット商品となった。また、2007年4月には、水を全く使わなくても洗濯が可能な洗濯乾燥機「アクア2000」を発売した。これはオゾンの力を利用したもので「空気で洗う」という究極のコンセプトを打ち出した世界初の商品であり、横ばい状態の国内洗濯機市場のなかで、右肩上がりの業績をあげており、高機能品戦略が功を奏した例でもある（D-2戦略）¹⁸。

社会における関心の高まりを捉えて、家電に追加し伸びた例として、空気清浄機が挙げられる。図表 III-2-2 に示したように、空気洗浄機は1985年以降タバコ煙対策として年間出荷50万台規模の市場を築いたあと、1995年以降は花粉対策によって市場規模を100万台規模に倍増すると、2000年以降は除菌対策によってさらに市場を180万台規模まで拡張している¹⁹。人口減少の影響で、全体の市場規模が縮小傾向にある中、ニーズを的

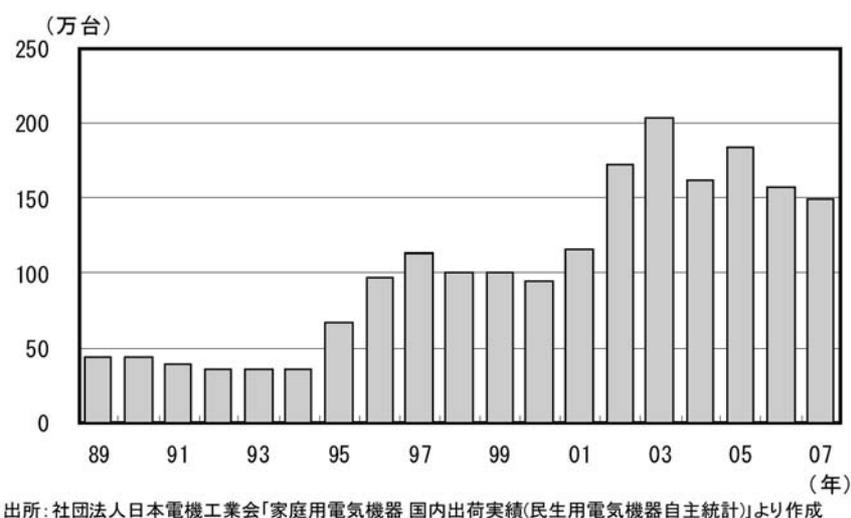
¹⁷ リクルート「2005年 注文住宅と住宅設備に関する動向調査、月刊『HOUSING』調べ」2006年4月4日を参照。

¹⁸ 「産経新聞」2007年4月22日による。

¹⁹ 中川泰仁「白物家電ルネッサンス」『シャープ技報（Technical Journal）No.26』（シャープ、2006年8月）を参照。

確に捉えた製品企画開発が、市場創造とともに高付加価値製品化にも成功している例といえる。またこのような事例からも、高付加価値製品を取り込むことによって、今後、家電の潜在需要を顕在化することで新市場を創り上げていける可能性も示唆している。

(図表 III - 2 - 2) 空気清浄機の国内出荷台数



(4) 地域密着型家電専門店の高齢者向けデータベースマーケティング戦略²⁰

近年、大型の家電量販店が全国規模で出店し、既に店舗過剰状態にあるが、小型店舗の地域密着型専門店が家電業界全体の成長率を上回る勢いで実績をあげているところも増えている。これは高齢者を対象とした顧客情報の把握と過去の販売履歴をもとに分析した見込み客の抽出等が可能になってきたことで、戦略的提案の実施とともに、生産性向上にも寄与していると思われる。いわば、データベースマーケティングであるが、地域密着型店舗にとっての最大の強みは、顧客の家族構成や家庭の間取り、さらに現在の使用家電製品などを熟知していることで、プラズマテレビとDVDレコーダー、そしてデジカメといった“連動提案”がしやすい環境にある。

現在、約2軒に1軒がエルダー層（50歳以上の中高年層）同居の世帯で、約3軒に1軒はエルダー層だけで生活している世帯である。今後この傾向が高まる中、松下電器では「エルダー三種の神器」というスローガンのもと、高齢社会向けの商品提案に取り組んで

²⁰ ここでの記述にあたっては、「大河原克行の「白物家電 業界展望」なぜ地域専門店が成長しているのか」、2007年10月31日、Impress Watch社 (<http://www.watch.impress.co.jp/>) 家電Watch) などの各種情報を参考にしている。

いる。具体的には、プラズマテレビなど「使いこなすことができるデジタル機器」、オーダーメイド補聴器やマッサージチェアなどの「健康増進製品」、そしてクッキングヒーターやホームセキュリティなどの「安心安全製品」を基軸に、エルダー層をターゲットとした地域密着型専門店での販売戦略を展開している（D-1戦略、D-2戦略）。

(5) ロボットの活用による生産性向上戦略

制御機器が主力製品である IDEC 株式会社では²¹、ロボットをフル活用した生産システムを実現している²²。制御機器は品種や機種が多いため、単に「人」を「ロボット」に置き換えるだけで対応できるわけではなく、そこには様々な制御技術が活かされ、設備については汎用化・標準化できるような柔軟なモジュール構造を実現し、しかも、「安全性」と「生産性」を両立しているという。また、同社の設備はセル方式の自動化生産であるが、ライン方式の自動化生産と比較しても初期設備投資を大幅に削減でき、セル方式の労働集約生産よりも効率的である場合が多いとしている。

同社では、ロボット制御のセル生産システムを「千手観音モデル」と呼んでおり、ロボットハンドに千手観音さながらの複数の役割をもたせることで、高い生産性を実現している（S-2戦略）。具体的には、ロボット制御セル1セルの8時間当たり製品数量は、10人分の生産性に匹敵する。ロボットは手首、手、指が人間よりもはるかに多く、一度に掴める部品数は格段に違う。左右の手で全く独立的な作業もできる。例えば、3種類・8部品で構成される製品を3個作るとき、人間であれば24個の部品に対して24往復の手の動きが必要だが、ロボット制御セルでは腕1本の3往復だけで済むという。ロボットは24時間運転が可能だから、1日当たりでは30人分の生産性に相当する。

30人分の生産性をもつ設備を100万台設置すれば、単純には3,000万人分の生産性となる。2050年の生産年齢人口は、現在よりも3,000万人以上減少するが、生産技術の革新によって生産性を高めることが重要な戦略であり、それが日本企業の競争力の源泉でもあるだろう。

²¹ 同社に関する記述は、「ロボットが働くセル生産」『日経ものづくり』2006年4月号、藤田俊弘他「多品種変量生産に最適な千手観音モデルによるロボット制御セル生産システム」『ロボット』2006年11月号、社団法人日本ロボット工業会などを参照した。

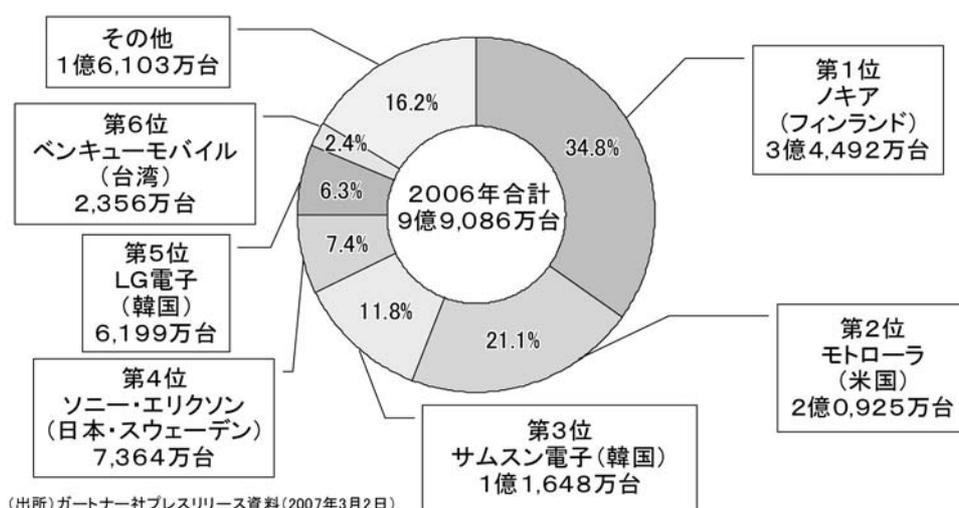
²² 同社の「ロボット制御セル生産システム」は、第1回ものづくり日本大賞で優秀賞を受賞している（経済産業省2005年8月2日記者発表資料参照）。

(6) 携帯電話端末の国内および海外市場概況

携帯電話の端末ベンダー業界では、多様化するユーザーニーズへの対応策として、高齢者を中心とした新規加入者の拡大を図っている。また、低価格帯の3Gや地上波デジタル機能を搭載したハイエンド機器の導入による買い替え需要の拡大を促進するなどの方策を講じており、今後2011年までは台数ベースでの成長は維持されるものの、成長スピードは減速傾向にあるとみられている。

このなかで世界市場規模は、図表Ⅲ-2-3に示したように約10億台となっているが、今後もBRICs市場を中心に成長を続け、2010年には12億台規模にまで成長するとの予測もある²³。

(図表Ⅲ-2-3) 世界の携帯電話端末メーカー別販売台数



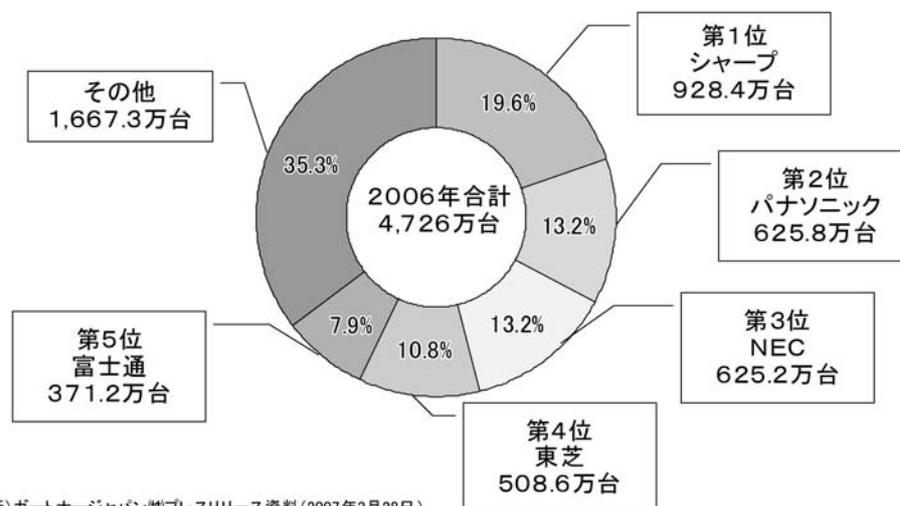
このなかで、高い技術力をもつ日本のメーカー各社は、図表Ⅲ-2-4に日本市場における状況を示したが、日本市場においてトップのシャープでさえ全世界の販売台数が1,400万台程度であり²⁴、日本企業は総じて世界市場から取り残されているのが現状である。その理由は、第2世代(2G)の通信規格において日本だけがPDCという規格を採用したためである。現在の世界市場は、第3世代(3G)に入り、W-CDMA、CDMA2000、

²³ 小林慎和「こんなに違う世界の携帯電話市場」日経ビジネスNBオンライン (<http://business.nikkeibp.co.jp/index.html>)「IT & 技術」「どう読む! 産業パラダイムシフト」2007年5月9日参照。

²⁴ 『世界業界地図2008 世界から見た日本企業の位置付け』44頁、ローカス刊、2007年。

EDGEの規格が入り乱れているが、2006年度の販売台数比率では、2GのGSMが約7割弱、3GのCDMAが約2割強、W-CDMAが1割弱となっている。日本では、NTTドコモとソフトバンクモバイルがW-CDMAを採用し、au（KDDI）はCDMA2000を採用している。

(図表 III-2-4) 日本における携帯電話端末メーカー別販売台数



(7) NTTドコモにおけるグローバル戦略の見直しと転換²⁵

携帯電話の通信事業者業界では、低料金サービスやサービス機能の拡充などによって、市場規模は増加しているものの、飽和状態になりつつある。このような事業環境の下、NTTドコモはグローバル市場への事業展開を図っている。従来、NTTドコモの技術力(2GにおけるPDC)は世界的にも定評があったが、欧州で開発されたGSMが世界市場を席卷し、結果として日本のみの「ローカル標準」となった。そこでNTTドコモは、技術力だけでは海外での採用に結びつかないと考え、2000年前後から海外モバイル事業者に出資することで、株主としての発言力をテコとして、NTTドコモの技術を広めるべく、欧州やアジアを中心に海外進出をしていった。しかし実際には、少額出資に留まったことから、意図したような発言力を得られず、普及するまでには至らなかった。この過程で困惑している間に、世界的なIT不況に見舞われ、株価低迷によって減損処理を余儀なくさ

²⁵ ここでの記述にあたっては、「主要モバイルキャリアの海外進出動向」『KDDI総研R&A』(2004年12月号)を参考にしている。

れ、会計上、出資分の大半を損失計上することになった。このような失敗経験を踏まえ、NTTドコモではグローバル展開の戦略を見直し、業務提携（ライセンス付与）、技術供与の実施、出資先へのコンサルティング開始など、大きく転換してきている。

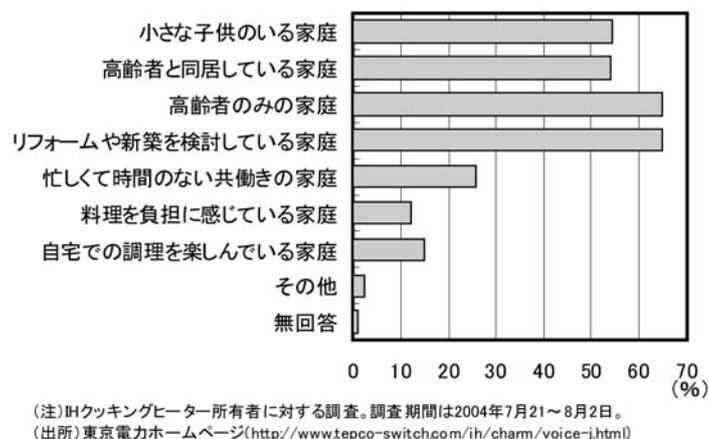
(8) 高齢者市場へのシフト化戦略

少子化・高齢化などの市場構造の変化を捉えた商品開発に、家電各社では全力を挙げている。例えば、松下電器産業では、エルダーマーケティングに力を入れ、「単独」世帯増加への単品商品提案に止まらず、生活全体のトータルソリューションビジネスの展開を強化している。高まる健康意識の時代背景を捉え、健康を切り口とした商品開発に取り組んでおり、白モノ家電製品の開発でも健康を切り口とした機能・特徴を搭載したものが好調となっている。松下電工では、マッサージチェアや体脂肪率の測れる体組成体重計などを市場に送り出している。なかでも「ジョーバ」（松下電工製造の乗馬型健康器具）は若年層から高齢者、女性・男性と幅広く支持されている商品である（D-1戦略、D-2戦略）²⁶。

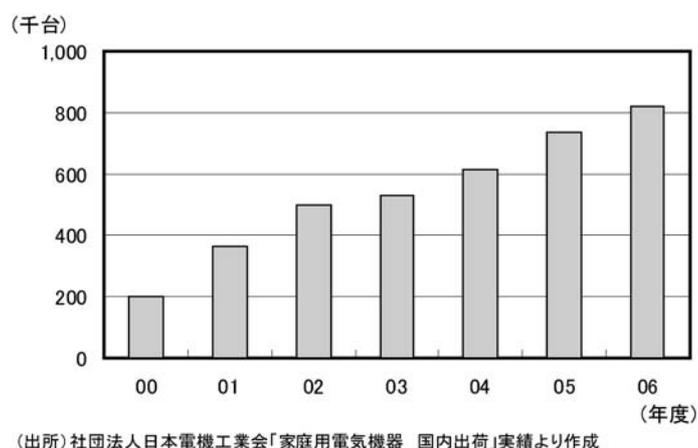
また、操作ボタンが大きい商品や音声認識によって操作される各種商品、電源切り忘れ防止機能や一人暮らし高齢者の安否確認機能が付いた商品など、様々な工夫がみられるようになってきている。例えば、IH（電磁誘導加熱）クッキングヒーターも火災の心配が少ないことが高齢者世帯への普及を促しているようである。東京電力の調査によると、IHクッキングヒーター所有者が他の人にも「お勧めしたい」と回答する際、どんな家庭に勧めたいかといえば、図表Ⅲ-2-5に示したように、高齢者のみの家庭や高齢者と同居している家庭という回答の比率が非常に高い。図表Ⅲ-2-6に示したように、IH付クッキングヒーターの出荷台数は大きく伸びているが、その背景には高齢化要因もあると考えられる。

²⁶ 「電波新聞」2007年1月3日による。

(図表Ⅲ－２－５) IHクッキングヒーターをどんな家庭に勧めたいか



(図表Ⅲ－２－６) IH式クッキングヒーター出荷台数

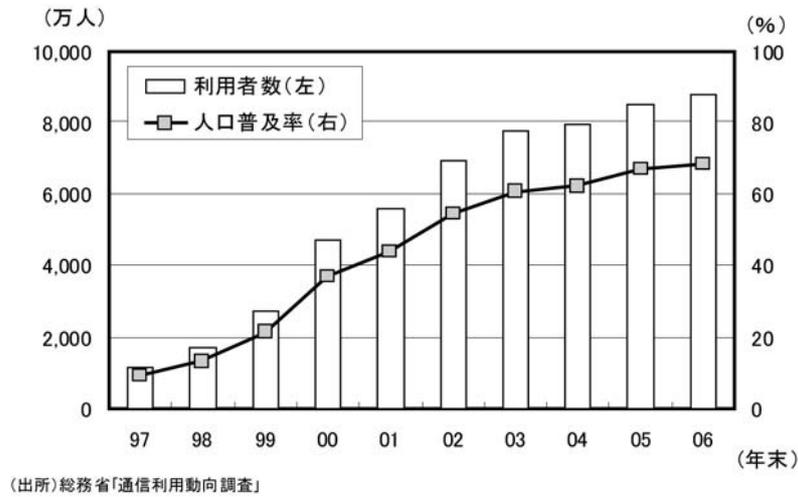


(9) 高齢化とIT

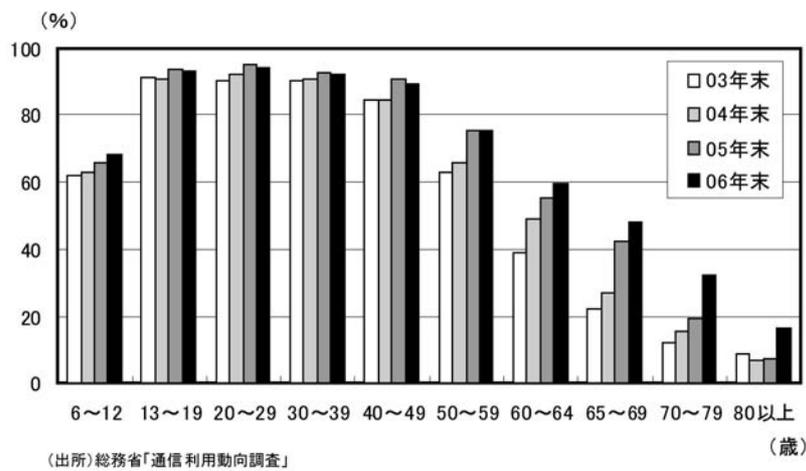
図表Ⅲ－２－７に示したように「通信利用動向調査」(総務省)によれば、インターネット利用人口は10年前の1997年には1,155万人に過ぎなかった。だが、2006年末には8,754万人、人口普及率は68.5%まで上昇した。すでに大多数の国民はインターネットを利用するようになっている。

ただし、世代ごとにインターネットの利用率をみると、図表Ⅲ－２－８に示したように、60歳以上の世代でも徐々に利用率が上昇しているものの、世代間での利用率の差は依然として大きいといえる。また、図表Ⅲ－２－９にみるように、携帯電話についても60歳半ば以上の世代の利用率は低く、高齢者層では女性が低いといった男女間格差もみられる。

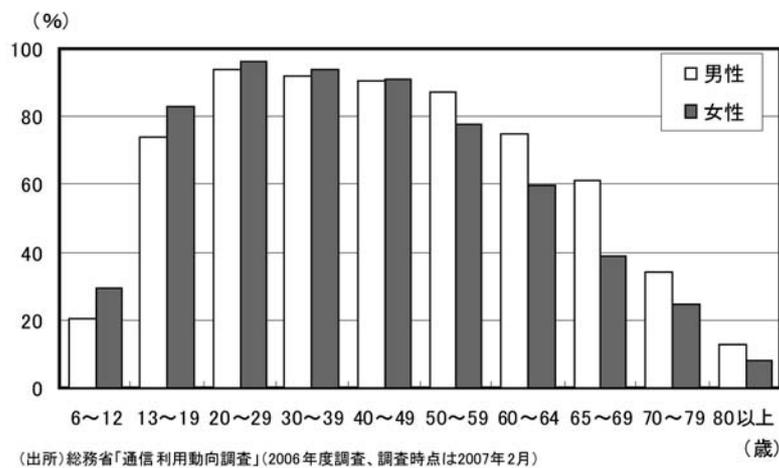
(図表Ⅲ-2-7) インターネット利用人口



(図表Ⅲ-2-8) 年齢階層別にみたインターネット利用率

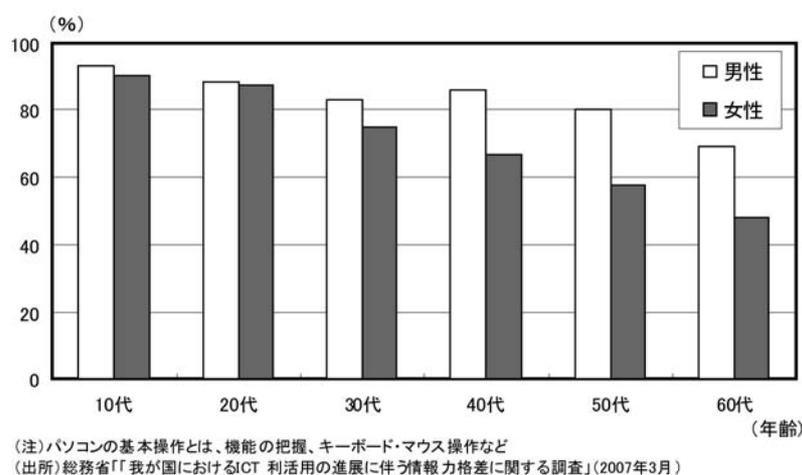


(図表Ⅲ-2-9) 男女年齢階層別にみた携帯電話利用率

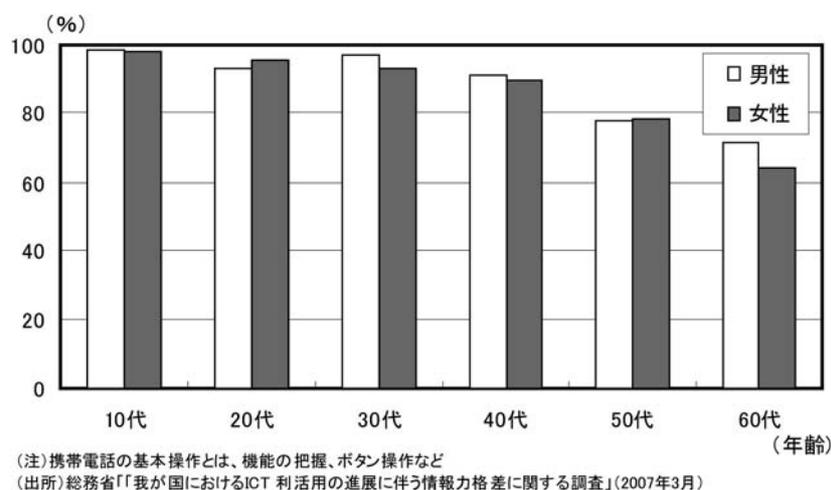


一般に、情報通信技術（IT）の恩恵を受けることのできる人とできない人の間に生じる経済格差を、デジタル・ディバイドといい、通常「情報格差」と訳される。図表Ⅲ－2－8～9で確認したインターネットや携帯電話の利用率データから容易に想像されるように、情報格差は高年層と若壮年層との間で大きい。総務省情報通信政策局情報通信経済室「我が国におけるICT利活用の進展に伴う情報力格差に関する調査」報告書（2007年3月）によれば、図表Ⅲ－2－10、Ⅲ－2－11に示したようにパソコンや携帯電話の基本操作がわからないという人は高年齢層ほど多く、高年齢層の中では男性よりも女性が多い。

（図表Ⅲ－2－10）パソコンの基本操作を理解している人の割合



（図表Ⅲ－2－11）携帯電話の基本操作を理解している人の割合



ITは生活のあらゆる場面に入り込んでいるが、現在の高年齢層を中心にITが苦手だという人々が少なくない。当面、直ちにその状況が変化するわけではないだろう。そこで、例えば、字の大きさや分かりやすさ、入力のしやすさを追求したパソコン用キーボード、ボタンが大きく簡単さをアピールした携帯電話・家電製品がみられるようになっている。これは、ある意味では高付加価値・需要創出戦略（D-2戦略）であり、市場シフト戦略（D-1戦略）の側面ももっている。

富山県にあるイワタデザインの、高齢者の利用に配慮して英数字を通常の6倍にしたキーボードは、グッドデザイン賞（財団法人日本産業デザイン振興会主催）で中小企業庁長官特別賞（2006年度）を受賞した²⁷。

携帯電話業界では、人口減少社会を迎え、今後若者向けだけでは大きな成長は期待できない。また、これまで売られているモデルは若者向けの多機能のものが多く、大半の高齢者が使いこなせるものではなかった。そこでツーカーセラー（当時）ではシンプルな操作で通話に特化した高齢者向けモデル「ツーカーS」を投入したところ、発売2週間でツーカー製品の中で売れ筋第一位に躍り出た²⁸。見やすい文字で操作が簡単な高齢者向けモデルとして、NTTドコモが「らくらくホンシンプル」を、KDDI auが「簡単ケータイS」を発売するなど、高齢者向けの携帯電話市場が成立するようになっている（D-1戦略）。デジタル・ディバイドを埋めるこれらの需要は、人口構造の変化と市場構造の変化とのスピードのズレに対応した戦略である。

もっとも、現在の高齢者にデジタル・ディバイドがみられるとしても、前出図表 III-2-10～11に示したように、60歳未満の人々のインターネットや携帯電話の利用率やITリテラシーは決して低くない。従って、時間がたつにつれて年齢によるデジタル・ディバイドは徐々に解消していくと予想される。

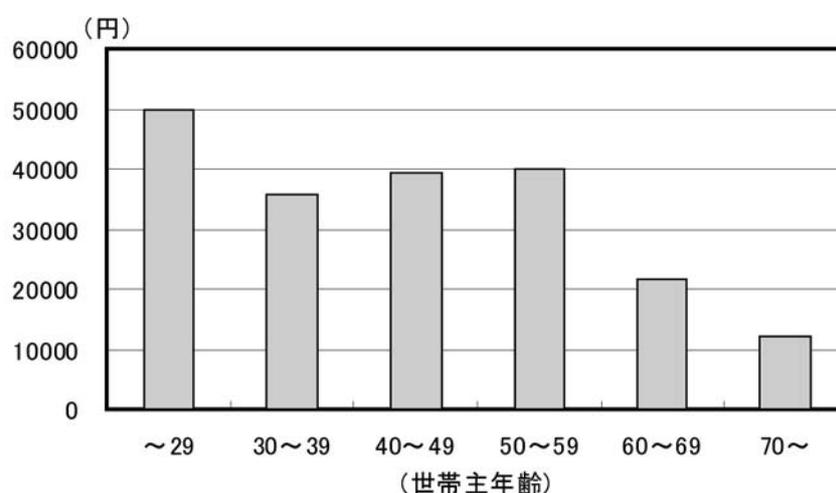
図表 III-2-12に示したように、現時点で世代別の携帯電話料金等の支出をみると、60歳代以上と50歳台以下とで落差が大きい。また、図表 III-2-13はITリテラシーについて前年層を1としたときの50歳代以上について示したものだが、やはり60歳以上と50歳代とで大きな差がある。これらは現在の60歳未満はITリテラシーに遜色はなく、それゆえにIT関連サービスの需要者として十分に期待できることを意味している。

²⁷ <http://iwatadesign.com/> 参照。

²⁸ 「産経新聞」2005年5月12日による。

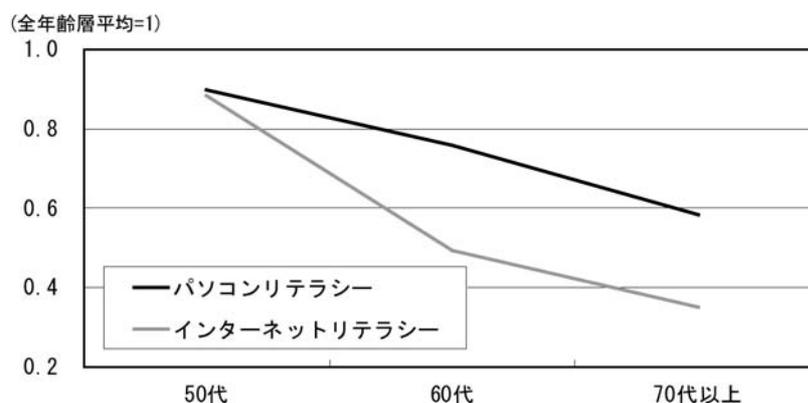
最近では、50代以上の夫婦などをターゲットに様々な情報を提供するポータルサイトが非常に多い。健康・病院、住宅・不動産、リフォーム、習い事、芸術、旅行、食事、資産運用、生活上のセキュリティなどの情報が、インターネットを通じて提供されるようになってきている。今後の高齢社会においては、それを利用する高齢者が確実に増えるのだから、ITを活用したマーケティングによって高付加価値・需要創出戦略（D-2戦略）を追求する可能性は広がっていくだろう。

(図表Ⅲ-2-12) 世帯人員1人当たり携帯電話・インターネット関連支出



(注)2006年計。携帯電話通信料、携帯電話、インターネット接続料の合計。
(出所)総務省「家計調査(2人以上世帯)」より作成

(図表Ⅲ-2-13) 中高年のITリテラシー



(注)以下の項目についての得点において、前年齢層の平均得点を1としたときの比。
パソコンリテラシー：パソコンやワープロ専用機による文章作成、パソコンやワープロ専用機でのキーボード操作、パソコンやワープロ専用機によるグラフ作成
インターネットリテラシー：電子メールの受信確認、受信した電子メールへの返信メール作成、電子メールにファイル添付して送信、ウェブページの作成、自分でドメインを取得、知りたい情報のインターネット検索、パソコンのセットアップ、パスワードの変更
(出所)総務省「情報通信白書(インターネット利用格差に関する調査)」平成13年版より作成

(10) 電機業界の労働力不足への対応例

労働力人口減少への対応策としては、育児支援や在宅勤務などの人事制度の見直しがある。

“モノをつくる前に人をつくる”が社風の松下電器産業では、2000年4月に、育児や介護に時間を割きやすくする従業員支援策「ワーク&ライフサポートプログラム」を始めている。また、2007年4月1日から在宅勤務制度を導入（対象は、松下電器本体と全額出資子会社23社の従業員、計7万6,000人の内、工場勤務の従業員や秘書などを除く、ホワイトカラーのほぼ全員）しており、週に1日もしくは2日の在宅勤務を認めている。業務に必要なパソコンやテレビ会議用の機器などは会社が貸与し、会社との連絡は高速通信回線を通じて行い、始業と終業の時間を上司に申告し、自宅で仕事した時間が労働時間となる。育児や高齢者の介護などで出社が難しい従業員も、仕事を続けられるようになり、働き方の多様化の議論にも影響を与えそうである（S-1戦略）²⁹。

また購買力が高まる女性の視点を営業や販売に反映させ、顧客満足度を高める目的もあり、東芝では、キャリアデザインを内容とする女性幹部候補生向け短期集中研修「きらめき塾」を開催し、2005年には131人名が参加したという³⁰。日立製作所でも、女性の活躍支援で多用な施策を打っている。各社が女性幹部育成に取り組んでいるのは、労働人口が将来減少に向かう中で、有能な人材を確保するのが目的である（S-1戦略）³¹。

(11) コンピュータ業界の人材確保戦略

コンピュータ業界でも団塊世代が大量退職を迎えたため、技術伝承への懸念が一部にある。大企業や金融機関システムの基幹部分にはメインフレームが残っており、主流になっているオープンシステムとは言語などが異なる。基幹系システムの開発や保守を担ってきた高年齢エンジニアが引退すると、情報システムがブラックボックス化する可能性がある。そこでコンピュータ各社は、旧式のシステムをオープンに移行するビジネスに力を入れているが、メインフレーム技術者をどのように手当てするかが課題になっており、これへの対応策として、自社における再雇用制度の整備・運用にとどまらず、シニア専門の人

²⁹ 「日刊工業新聞」2005年9月29日および「毎日新聞」2007年3月28日による。

³⁰ 当委員会のご講演（2006年3月15日）において、岩切貴乃氏（東芝きらめきライフ&キャリア推進室長）はCSR等の観点からもこれからの企業にはダイバーシティが求められ、現在68名の女性管理職を3桁にすることが最大の課題と述べた。なお、本報告書執筆現在、同社の女性管理職は既に3桁となっており、また、「きらめき塾」は男女の役職者候補向けの研修に改編されている。

³¹ 「フジサンケイビジネスアイ」2006年3月29日による。

材派遣会社の設立やシステム会社の買収といった手法が注目されているという。人材特化・活用戦略（S-1戦略）が必要になっているということである³²。

もっとも、IT分野はめまぐるしい技術革新がこれまでも現在も進んでいる。問題の生じる現場がまったく生じないとは考えにくい、コンピュータシステムの現場で多くの問題が発生するとも考えにくい。IT分野での過去の知識や経験の中には、すでに陳腐化しているものも多いだろう。コンピュータ業界の2007年問題は、それが広く指摘されて久しいだけに、多くの場合は対策がとられているのではないか。

コンピュータ業界の人材確保という点では、例えば日本電気（NEC）が女性社員を子育て支援策を講じた上で積極的に活用している³³。NECにおいては、IT事業やネットワークソリューション事業を遂行するために必要なソフトウェア技術者、SE（Software Engineer）要員を確保するために、早くから多くの女性社員の採用を開始しているという。また、1990年の初めから育児休職制度や育児短時間制度を導入して、種々の制度整備や運用改善などを通じて仕事と子育ての両立支援を推進してきた。この取組みによって、同社は2001年に「ファミリーフレンドリー企業表彰 厚生労働大臣優良賞」を受賞している³⁴。育児休職制度の適切な運営は、子育ての負担を女性社員だけが担って仕事の継続が難しくなるというリスクを回避できるだけでなく、男性社員が育児休職を取得することによって、子育ては夫婦で協力して取り組むべきものという意識を周囲に広める好影響ももたらしているという。

3. 高齢者需要への対応と国際化が求められる余暇市場

(1) 人口の変化と余暇消費

人口が減れば余暇需要は減少し、消費者に支持されないレジャー産業は衰退する。子供向け玩具は、少子化によって国内市場の長期的な縮小を余儀なくされるかもしれない。社団法人日本玩具協会によれば、玩具市場規模は2003年度の7,225億円から2006年度は

³² コンピュータ業界に関するここまでの記述は「日刊工業新聞」2005年9月29日、「NEC／団塊世代の多様な就業機会をいかに確保するか（団塊世代の今後の就業シナリオ）」『ビジネス・レーパー・トレンド 2007年5月号』独立行政法人労働政策研究・研修機構などを参照した。

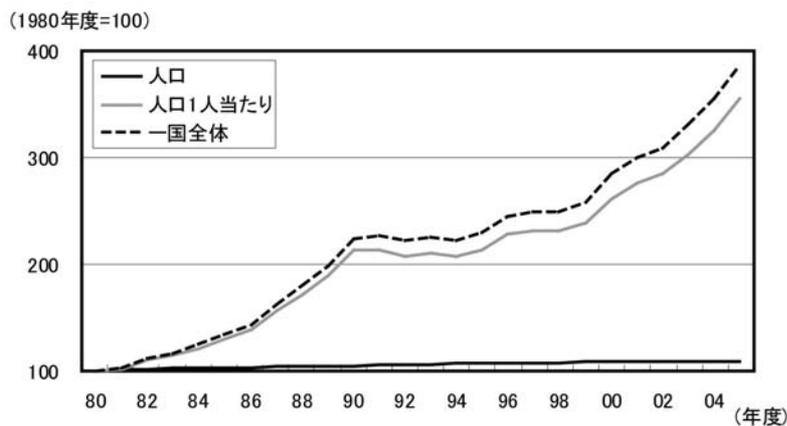
³³ ここでNECについての記述は、佐々木元「企業における仕事と子育ての両立支援」『月刊経済Trend』（日本経済団体連合会、2006年8月号）によっている。

³⁴ 同賞の内容や受賞企業一覧は <http://www.mhlw.go.jp/general/seido/koyou/family/>にある。

6,400億円まで縮小しているという³⁵。人口減少・高齢社会では、余暇・玩具等の業界においてはどのような企業戦略が有効だろうか。

もっとも、6,400億円まで縮小したという玩具市場規模には、家庭用ゲーム機・ゲームソフトを含んでいない。また、名目額である店頭価格ベースである。これに対して、図表Ⅲ－3－1は、過去25年間における娯楽・レジャー等の実質消費の推移をみたものである。この間、日本の総人口は1.09倍となったが、物価を調整した一国全体の娯楽・レジャー等の実質的な消費は3.87倍となった。これは、人口1人当たりでの消費が3.54倍となった影響が圧倒的に大きいからである。

(図表Ⅲ－3－1) 娯楽・レジャー消費の推移

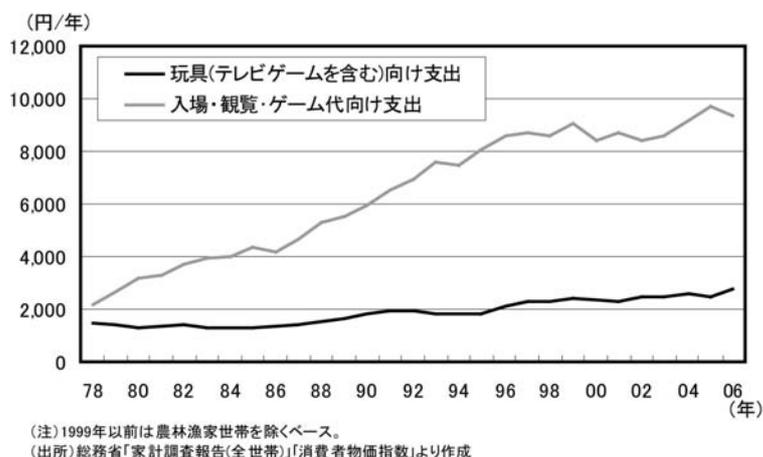


(注) 国民経済計算における「娯楽・レジャー・文化」向けの実質支出
(出所) 内閣府「国民経済計算」、総務省「人口推計」より作成

1人当たりの支出額を家計調査によって個別にみると、図表Ⅲ－3－2に示したように、少子化が長期に続く中においても、世帯人員1人当たりの玩具（テレビゲームを含む）向けの実質支出額は長期的に増加してきた。また、典型的な余暇消費として、映画や遊園地・テーマパークの入場料が含まれる「入場・観覧・ゲーム代」をみると、1990年代前半に伸びが鈍化したものの、やはり消費額が長期的には大きく増加してきている。

³⁵ 同協会のホームページ (<http://www.toys.or.jp>) を参照。

(図表Ⅲ－3－2) 余暇・玩具消費の推移【世帯1人当たり平均、実質額】



人口1人当たりでの消費拡大が、市場全体の拡大となってきたということは、それだけ付加価値の高い余暇サービスを提供してきたということである。今後の人口減少の中では、新たな需要を創出する戦略がますます重要になる。

そうした高付加価値・需要創出戦略(D-2戦略)を実現している例としては、花札の代名詞であり、1970年代中頃まではトランプなどが主力製品だった任天堂が挙げられるだろう。いまや同社は、エレクトロニクス玩具というべきテレビゲームの代表的メーカーとなったが、同社の家庭用ビデオゲーム「ファミリーコンピュータ(ファミコン、1983年発売)」はその性能や価格競争力もさることながら、以下に述べるように質の高いゲームのマルチ・ソフト(ソフトを取り替えれば、様々なゲームを楽しめること)が人気のカギだったという³⁶。

同社では、1980年に発売した薄型液晶を利用した「ゲーム&ウオッチ」が、1年間で1,400万台を売る驚異的商品となった。ところが、他の玩具メーカーや時計メーカーの類似商品が氾濫し、1984年中には出荷がゼロとなった。国内外で累計3,200万個も販売した商品が短期間で消費者の支持を失ってしまったのである。また、1970年代後半から1980年代前半にかけて米国で巨大な家庭用ゲーム市場を築いていたアタリ社(1982年末までに米国の家庭用テレビゲーム市場の75%、普及台数1,000万台を占有)がハードを無条件解放していたため、駄作ソフトによって消費者の人気を失い、1983年には赤字転落する

³⁶ 任天堂に関する記述は主として、逸見啓・大西勝明『日本のビッグ・ビジネス21 任天堂・セガ』(1997年、大月書店)による。

という現象もみられていた。

しかし、当時としては決して安価ではない5,000円以上の「ゲーム&ウオッチ」の爆発的ヒットは、幅広い消費者に対して電子ゲームの大きな需要があることを認識させた。また、任天堂はソフト戦略として、ソフトメーカーに対しゲーム内容の審査を義務付け、製作本数を制限し、ロイヤリティを支払わせるなどのライセンス契約によってすべてのソフト生産を自社の管理下におくことで成功への道筋をつけた。その後、「ファミコン」は「スーパーファミコン」「NINTENDO64」と進化するが、交換が容易なソフトの戦略を組み合わせたり、通信機能を付加したりすることで、コンピュータゲームが子供層だけのものではなく老若男女全体に浸透していく結果となったのである。任天堂の成功の背景には、「ゲーム&ウオッチ」での経験や米アタリ社の事例といった教訓があったと思われる。

『レジャー白書2007』（財団法人社会経済生産性本部）によれば、2006年の余暇市場全体が微減となる中、「テレビゲーム・ゲームソフト」市場は前年比36.8%増と大幅増だった。これは「ニンテンドーDS」がソフト・ハードともに好調であり、また、同社の次世代機「Wii」が発売と同時に大人気となったためである。任天堂の事例は直接的な人口減少対策というわけではないだろうが、少子化や人口減少が進む中における新規需要の創出や、既存の需要の付加価値を高めるという戦略の重要性を、強く示唆するものである。

(2) 余暇・玩具は時間消費市場

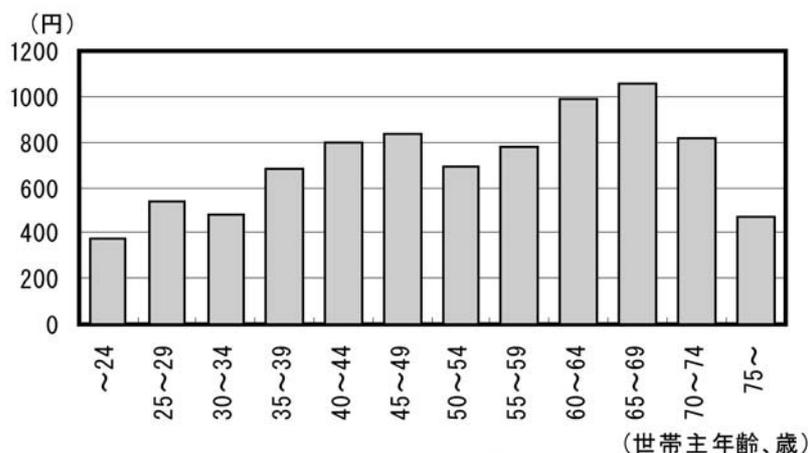
余暇に関するサービスや余暇の際に使用する商品は、いわば時間消費市場といえる。それらは、時間がなければ消費ができないからである。この点で、商品やサービスを高齢者向けへシフトしていく市場シフト戦略（D-1戦略）は、様々に考えられるだろう。なぜなら、現役を引退しつつある団塊世代は、今後は大量の可処分時間を持ち、購買力とこだわりをもちながら消費を楽しむ人生のフェーズに入っていくからである。高齢社会においては、高齢者が潤いある消費生活を送れるような財やサービスの提供をすることが、企業経営のテーマではないか。

①スポーツ・癒しなどの市場

一例を挙げると、図表 III-3-3 に示したようにスポーツに関する支出は60歳代で大きい。フィットネスクラブ大手のルネサンスでは、過去10年間で60歳以上の会員比率が3%から20%に増え、平日昼間のにぎわいをみた同社の斎藤敏一社長は、「夜や土日が高

い料金体系を見直す日が来るかもしれない」との予感を強めているという³⁷。生活習慣病対策、メタボリック症候群予防などのために、運動する人々は増えるだろう。それは、高齢社会での最大の課題の一つである国民医療費の削減にもなる。

(図表Ⅲ-3-3) 世帯1人当たりスポーツ関連支出



(注1) 2人以上全世帯ベース、1か月当たり平均金額。
 (注2) スポーツ関連支出とは、スポーツ用具、スポーツ用被服・履物、スポーツ施設使用、スポーツ観覧に関する支出。
 (出所) 総務省「全国消費実態調査(2004年)」より作成

また、カルチャーセンターには、退職後の男性たちが増えており、生涯学習の場になっているという。東京経済大学の関沢英彦教授によると、身体表現、演劇入門、ボイストレーニング、映画製作、彫刻、作曲、ウェブページの作成など、様々な講座にニーズが高まっていく見通しである³⁸。料理教室が中高年男性受講生で活況であるという報道もある³⁹。

少し変わったところでは、トミー（現・タカラトミー）は50歳代以上向けの話す人形「おやすみユメル」が2004年の発売以来、累計4万個のヒット商品となった。こうした癒し系雑貨を含む玩具市場が何倍に膨らんでも不思議ではない、と同社の担当者はいう⁴⁰。

癒しのニーズはペット市場にも現れている。ペットフード工業会「犬猫飼育率全国調査」によると、2006年の現在飼育匹数は犬と猫だけでも2,169万匹と推計されている。同年の

³⁷ 「日経MJ（流通新聞）」2006年1月1日を参照。

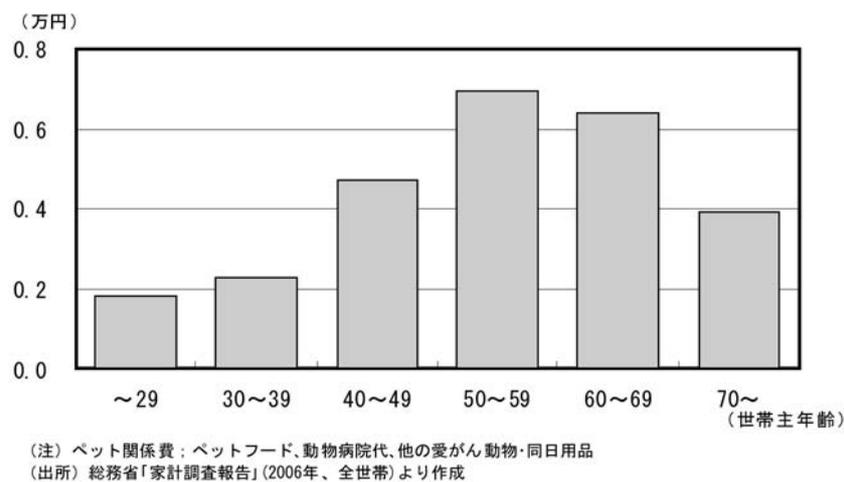
³⁸ 関沢英彦「団塊世代の引退と消費市場」『団塊世代の定年と日本経済』（第11章）（2004年、日本評論社）を参照。

³⁹ 「日本経済新聞」2006年8月31日夕刊「シニア男性、厨房に入る－料理サークル・教室活況、家庭で自立」を参照。

⁴⁰ 「日経MJ（流通新聞）」2006年1月1日を参照。

14歳以下人口は1,744万人だから、ペット数は子供数をはるかに上回っている。ペットは生き物であるだけに、ペットフードや日常的なケア商品、ペット関連サービスなど、ペット数増加によるビジネスの裾野は意外に拡大しているとみられる。図表Ⅲ-3-4にみるように、ペット関連の支出は50～60歳代の世帯で多い。

(図表Ⅲ-3-4) 50～60歳代世帯で多いペット関係費支出



②旅行・レジャーの市場

時間を消費する商品といえば、旅行やレジャーも典型的である。旅行会社は、団塊世代の琴線にふれるようなプランの開発に努力している。JTBは、2005年6月、社内に新組織として「事業創造本部」を発足させ、海外滞在型ツアーやクルーズなどの強化を進めているという⁴¹。

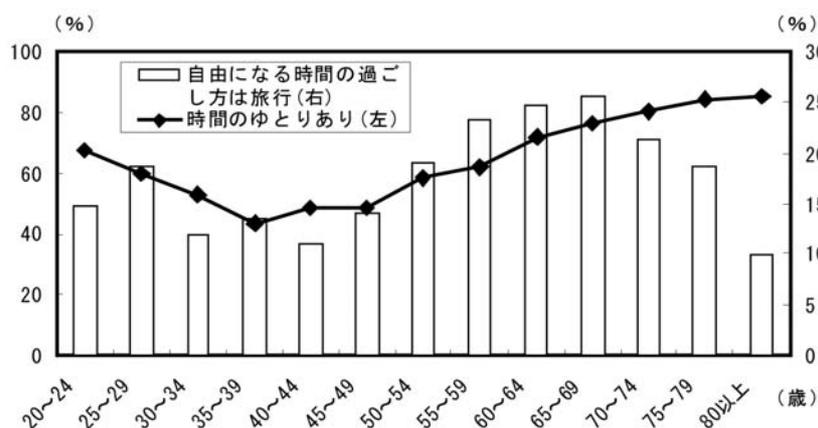
国土交通省によれば、2006年の外航クルーズ乗客数は前年比9.4%増だった。1990年代半ば以降、外航クルーズでは外国船社運航船の乗客数が日本船社運航船のそれを上回っている。だが、乗客数が低迷した2003年と比べて2006年は外国船社が34%増であるのに対し、日本船社は98%増となっている⁴²。図表Ⅲ-3-5にみるように、時間のゆとりを旅行で過ごそうとする傾向が強くみられるのは70歳代半ばまでである。海洋国でありながらクルーズ文化は必ずしも浸透していない。言葉の問題をサポートしながら、日本船社

⁴¹ 「産経新聞」2005年10月20日を参照。

⁴² 国土交通省「2006年の我が国のクルーズ等の動向について」(2007年6月8日)。

が日本人的な嗜好を価格の高いクルーズ旅行に取り入れていくことができれば、団塊世代が70歳代後半になるまでの今後15年間程度は市場の成長が期待できる。

(図表Ⅲ-3-5) 時間のゆとりと旅行需要



(注) 時間のゆとりに関しては「日頃の生活の中で、休んだり、好きなことをしたりする時間のゆとりがありますか。それとも、仕事や家事、学業などに精一杯で時間のゆとりがありませんか」と尋ね、「かなりゆとりがある」または「ある程度ゆとりがある」と回答した割合。自由時間に関しては「現在、どのようなことを自分の自由になる時間を過ごしていますか」と尋ね、選択肢から無制限複数回答で「旅行に行く」とした割合。
 (出所) 内閣府「国民生活に関する世論調査(2005年6月)」より作成

旅行会社の一般的な商品である募集型企画旅行（パッケージツアーあるいはパック旅行と呼ばれるもの）の中には、旅行条件（申込条件）が2名以上とされていて、単独では購入できないケースがあるため、使い勝手がよくないという指摘がある。戦後生まれが高齢化していく今後の社会では、多様な嗜好と価値観をもった高齢者が猛烈に増えていく。狭義の1人旅であれば受注型の手配旅行も考えられるが、1人であっても簡便に旅行をしたいという個別的な需要は増えていく可能性があるだろう。供給側の事情による制約条件をできるだけなくす工夫をし、価格が多少高くとも十分な品揃えをするなどして、そうしたニーズを取り込んでいくことが求められる。

また、東京ディズニーリゾートを経営するオリエンタルランドは、60歳以上を対象とした東京ディズニーシーのシニア向け年間パスポートを、2007年2月から販売した⁴³。期間限定・枚数限定ではあるが、通常の大人向けパスポートより4割近く安く、シニア層需要を深耕する可能性をリサーチしているといえよう⁴⁴。

⁴³ 同社記者発表「シニア向け「東京ディズニーシー年間パスポート」の販売について」2006年12月19日。

⁴⁴ 東京ディズニーリゾートのホームページによると、2008年3月からは東京ディズニーランドと東京ディズニーシーそれぞれのシニア向け年間パスポートが、一般料金よりも1万円安く発売されるようになった。

全般的に、家族連れを対象としてきた伝統的なアミューズメント施設は変化の必要に迫られており、それに加えて少子高齢化がいつそう進めば入園者数の確保がテーマパーク業界の深刻な課題になる。特にシニア層の需要掘り起こしが急務である。2006年には年間入場者数が2580万人をほこる東京ディズニーリゾートにおいてさえも危機感は強いとみられ、2006年からは園内で植栽ツアーを催すなどシニア層獲得を強化してきているという⁴⁵。また、同社は屋内型かつ新規のエンターテインメント施設である「シルク・ドゥ・ソレイユ シアター東京」（座席数2170席・総事業費約140億円、年間公演数380回以上）を2008年10月に開業する⁴⁶。屋内でショーを楽しむという形態ゆえ肉体的な負担が小さいという意味では、高齢者へ需要をシフトする戦略とみることができる。少子化・人口減少を需要減少と直結させるのではなく、市場シフト戦略（D-1戦略）や需要創出戦略（D-2戦略）という観点からは、むしろ積極的な設備投資が必要なケースが多いということだろう。

（3）余暇市場での国際化

①内への国際化

日本の人口が減少するのだから、余暇市場の国際化も重要である。すなわち、需要を海外に求めるグローバル販売戦略（D-3戦略）である。

まず、観光業では、訪日客を増加させることが必要である。独立行政法人国際観光振興機構によれば、2007年の訪日外国人旅行者数は過去最高の834万9千人（推計値）まで増加してきた⁴⁷。

しかし、これは出国日本人数1,729万8千人の半分以下、日本の総人口比では6.5%に過ぎない。2005年時点で国際比較した図表Ⅲ-3-6をみると、各国の年間外国人旅行者数は、フランスやスペインでは人口を上回るそれぞれ7,600万人、5,560万人であり、島国のイギリスも人口の半分程度の3,000万人である。日本も豊かな自然・文化や長い歴史をもつことを考えれば、工夫の余地はかなり大きいのではないだろうか。この分野での取り組みは、人口減少社会の影響が厳しい地方経済にもプラスの効果を与えるはずである。

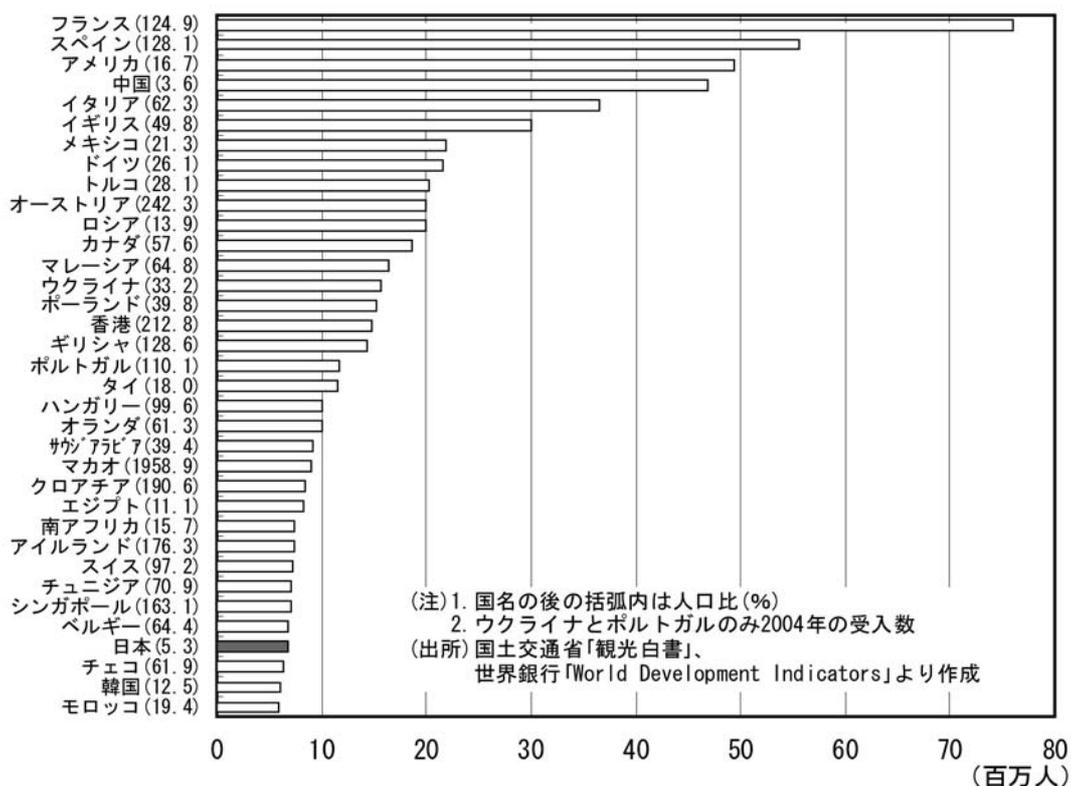
⁴⁵ 「日経MJ（流通新聞）」2007年3月19日を参照。

⁴⁶ 同社記者発表「『躍動する生命の芸術』「シルク・ドゥ・ソレイユ シアター東京」2008年10月1日グランドオープン」2007年10月1日。

⁴⁷ 国際観光振興機構「訪日外客数・出国日本人数（2007年12月及び年計推計値、10月暫定値）」（2008年1月28日、報道資料）による。

株式会社ちばぎん総合研究所の額賀信社長は「人口減少をもたらす国内消費市場の縮小を乗り越えて経済活力を維持するには、世界から交流人口を引き寄せる観光立国が避け難い選択となる」と述べている⁴⁸。

(図表 III - 3 - 6) 外国人旅行者受入数のランキング (2005年)



現在、政府は2010年までに訪日外国人旅行者1,000万人を達成することを目標としたビジット・ジャパン・キャンペーンを展開している。これに合わせた国際観光振興機構の試算⁴⁹によれば、2005年に1.7兆円だった訪日外国人旅行者の旅行消費額は、2010年には2.5兆円まで拡大する。そして、この消費がもたらす生産への波及効果は2005年の4.1兆円から2010年は5.8兆円に拡大するという。これらの関係を比例的に延伸させていけば、2025年の訪日旅行者は3,000万人超、その消費額は7.5兆円、生産への波及効果は17.5兆円となる。生産の拡大に伴って雇用も創出されるだろう。もちろん、訪日観光客数を伸ば

⁴⁸ 2005年11月18日の当委員会におけるご講演。

⁴⁹ 国際観光振興機構報道資料「2010年(1,000万人達成時)、経済波及効果は6兆円に！」2007年6月15日。

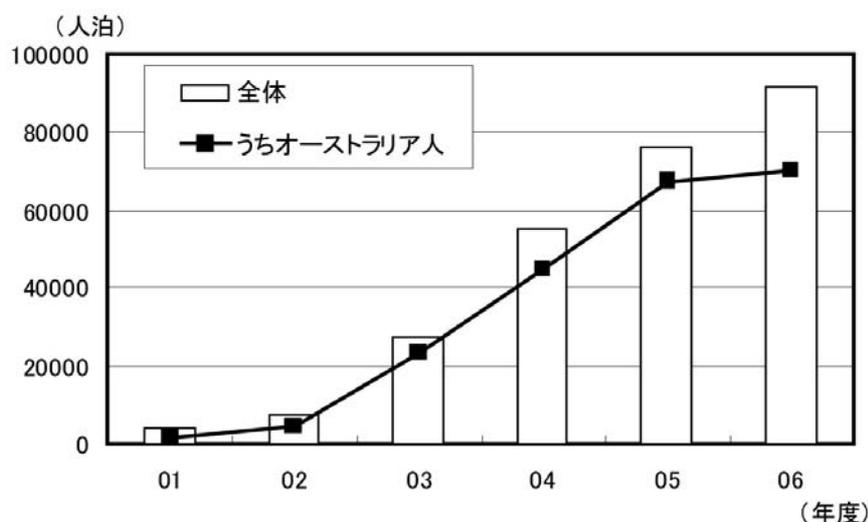
し続けることは簡単ではないが、減るとはいつても2025年ごろの日本の人口は1億2,000万人程度である。その4分の1である3,000万人程度の外国人旅行者数を目指すことは、諸外国の現在をみても非現実的というわけではない。インバウンド市場（訪日外国人旅行市場）の潜在的な規模は大きいのである。

②ニセコの経験からの教訓

外国人観光客の増加という点では、北海道が有名である。北海道経済部「北海道観光入込客数調査報告」によると、1997年度に12.1万人だった訪日外国人来道者数（実人数）は、2006年度に4.9倍の59.1万人となっている。同じ期間で見ると韓国8.1倍、中国7.9倍など、北米や欧州ではなくアジア諸国からの訪日来道客が急増している。また、北海道で特徴的なのは、季節が逆である豪州からの訪日客が7.2倍となっていることである。

これはオーストラリアからのスキー客が、ニセコ地域などに多数訪れるようになったためである。図表Ⅲ－3－7に示したように、倶知安町の外国人観光客の延べ宿泊数は、2001年度に4,216人泊だったが、5年間で実に22倍に膨らみ、2006年度は91,470人泊となっている。このうち、4分の3以上の70,335人泊はオーストラリア人である。宿泊人数ベースでは2006年度は14,406人（うちオーストラリアからは9,418人）であり、同町の人口15,800人に匹敵する観光客が訪れる状況になっている。

（図表Ⅲ－3－7）倶知安町の訪日外国人宿泊者数〔宿泊延数〕



（出所）北海道「北海道観光入込客数調査報告書」より作成

スキーを中心としてオーストラリアからの観光客が急増したのは、ニセコ地域の雪質・自然環境が優れている、豪州の夏にスキーができる、豪州と日本の時差が小さい、北米や欧州のスキー観光地と比べて価格競争力や地理的な近さがあるなどの理由があるためと考えられている。しかし、それは昔もほぼ同じだろうから、近年の動きを説明できるわけではない。

この点について、財団法人国際貿易投資研究所の鬼塚義弘氏は、スキーインストラクターとして訪日し、ニセコの素晴らしさを母国に向けて熱心に口コミで伝えていったオーストラリア人達がいたからだ指摘している⁵⁰。ニセコに根付いたオーストラリア人である彼らは、口コミでやってきたオーストラリア人客を母国語で24時間ケアし、かゆいところに手の届くサービスを行い、現在もニセコでビジネスを行っているという。外国人旅行者の増加には、自国民のニーズを熟知したいわば旅行エージェント役を果たす人々の存在が不可欠だったというわけである。日本人の海外旅行が増えた背景には、日本人の好みを知る日本の旅行エージェントの海外進出があったのと同じである。多くの日本人が海外旅行をするのは、安全かつ快適に、希望通りの旅行ができる体制があるからではないだろうか。翻って、多くの外国人が日本に対してそのような認識をもってもらうことが必要ということである。団体旅行、家族旅行と個人旅行など、どういった形態を好むかという最も基本的な一点をとっても、各国の国民性がかなり異なることを踏まえた戦略構築やノウハウ蓄積の努力が必要である。

現在、ニセコ地域には少なくないオーストラリア系企業（アウトドア業、旅行代理業、不動産業）が投資を行い進出するようになっている。前出の鬼塚氏は、外国人観光客の誘致に最も効果的なことは、日本人が海外の観光当局やエージェントに魅力を伝えることに終始するのではなく、現地の（中国や東アジアの観光客を誘致するなら、中国や東アジアの）旅行エージェントを誘致することであると述べている。地域の人口減少が進む中での急激な外国人観光客の増加については、日本企業が利益を享受できない可能性がある、地価の思わぬ上昇がみられるなど、様々な議論がある。だが、外国人観光客市場の利益を国内だけで享受しようという発想にとどまることなく、海外の人材や資本をいかに活用していくかという工夫はきわめて重要だろう。

⁵⁰ ニセコにおけるオーストラリア人観光客の動向に関する記述は、鬼塚義弘「ニセコ地域への外国人観光客急増とその理由―世界のリゾートと競争するために―」『季刊 国際貿易と投資』（Spring 2006/No.63）、国土交通省『観光白書』（平成19年版）などによる。

③国際発信力高いコンテンツ産業—アニメ市場を考える

余暇市場の国際化という点では、世界に日本のコンテンツ産業を拡大していくという視点も必要である。これも、国内人口に縛られずに需要を海外に求めるグローバル販売戦略（D-3戦略）である。

ここでは、日本が得意とするアニメ市場を中心に事例を紹介したい。ビデオリサーチ社によれば、2001年に6.2%だったテレビアニメ番組の年間平均視聴率（関東地区）は、2006年に3.6%まで低下している⁵¹。他方、最近では子供・ファミリー向けではなく、大人用のアニメが数多く制作され、DVDの販売促進などを狙って深夜帯に放送されるようになってきている⁵²。少子化で子供は減っているが、アニメの需要者は子供だけでなく20代や30代へ拡大している。しかし、それでもアニメ市場は伸び悩みが予想されている。

アニメの制作販売、著作権事業を行う東映アニメーションでは、携帯電話向け映像配信サービスをスタートさせている。同社はパソコンとインターネットを通じた1話105円からのアニメ購入サイトも立ち上げており、ネット事業にはDVDなどのように流通コストがかからないというメリットがある。携帯配信の利用者は10代後半から30代の男性が目立つといい、月額料金を払って携帯電話でアニメを視聴する⁵³。ネットを通じたアニメの配信は多くの事業者が手掛け始めており、アニメの媒体はテレビからインターネットに移っていくかもしれない。

その東映アニメーションでは、海外での携帯配信も視野に入れているという。現在、同社の海外売上高比率は約2割だが、海外事業を拡大させて5割を目指している⁵⁴。質の高い日本アニメは、世界的な需要拡大が期待されている。欧州で放送の自由化が進んだ1980年代、誕生した民放がコンテンツ不足だったときに日本のアニメが輸出された。その中のサッカーアニメ『キャプテン翼』を見たのが、現在のプロサッカー名選手であるトッティやジダンなどだという⁵⁵。日本のアニメをみて育ち、現在は成人している世代が世界にはたくさんいる。日本の子供は減るのだから、世界の子供に夢や希望を提供することを考えるべきである。

⁵¹ 「東京新聞」2007年4月29日を参照。

⁵² 「日本経済新聞」2007年4月8日を参照。

⁵³ 「日本経済新聞」2007年10月18日を参照。

⁵⁴ 同社のホームページでは、事業領域に関して「2007年3月期の東映アニメーションの売上における国内・海外の比率は国内：海外＝81：19でした。東映アニメーションでは、この比率を国内の売上高を下げずに、1：1にできるように海外事業に、より一層力をいれて、事業の拡大を目指しています」と述べられている。

⁵⁵ 「フジサンケイビジネスアイ」2007年5月31日を参照。

アニメ市場においては、特に、アジアが有望視されている。アジアは、高い経済成長に加えて、携帯電話やパソコンの普及によってコンテンツ市場も急成長することが見込まれているからである。映像コンテンツ事業を行うGDH社は、シンガポールに拠点を置くアニマックス・アジアとアニメ放映における長期独占契約を締結した⁵⁶。アニマックス・アジアは、アジア全域で2,500万世帯の加入者を持ち、24時間日本アニメ番組を提供するケーブル・衛星放送チャンネルである。また、GDHは、若年層向け中国大手ネットエンタテインメント企業であるWangYou Media（本社は上海）と資本・業務提携を行い、中国でも新作アニメの配信を行うという⁵⁷。

また、コンテンツビジネスにも強みをもつ広告大手であるアサツー ディ・ケイは、海外販売を拡大するために、韓国アニメ専門衛星・ケーブル放送局をもつ大元デジタルブロードキャスティングに出資した⁵⁸。韓国市場での需要拡大を見込んでのことであり、同時に韓国の制作業者とのネットワークを構築してインドなどを含めた海外事業の拠点として活用する方針だという⁵⁹。他にも、アニメ制作大手の日本アニメーションは、日本電気（NEC）のインターネット接続事業BIGLOBE、台湾の通信最大手である中華電信と連携して、アニメ作品を台湾で有料配信している⁶⁰。

以上のようにアニメ産業は様々な海外展開をみせているが、製作コスト面などで韓国やインドとの競争激化も予想されている。ゲームソフト業界などとも連携を進めて、技術力と企画力、マーケティングに磨きをかけていく必要があるだろう。ツールとしてのIT技術の活用方法をいかに広げていくかも課題である。

(4) 余暇・玩具業界の再編戦略

様々な工夫を経たとしても、少子化や人口減少はこの分野の需要を減退させる圧力であり続ける。成長分野であるゲームソフト市場といえども、これまでのような高い伸びは期待できないため、将来について楽観できない。魅力ある商品やサービスが提供できなければ需給バランスを回復するための経営統合など、業界再編・M & A戦略（C-1戦略）が

⁵⁶ 同社のプレスリリース（2006年6月21日）を参照

⁵⁷ 同社のプレスリリース（2007年8月15日）を参照。

⁵⁸ 同社の事業報告書（第52期）を参照。

⁵⁹ 「日経産業新聞」2007年3月6日などを参照。

⁶⁰ 同社のプレスリリース（<http://www.nec.co.jp/press/ja/0512/2101.html>）及び「日経産業新聞」2005年9月22日を参照。

重要となるかもしれない。

事実、既に、玩具・ゲーム業界では主力企業の合従連衡が相次いでいる。キャラクター系トイホビーに強みをもつバンダイと、アミューズメント施設やデジタル・テクノロジーに強みをもつナムコは2005年9月に統合した。定番キャラクターをもつバンダイは玩具だけでなく、映像やライセンス料などで収益を上げる玩具最大手である。

これに対して、定番玩具の大手老舗であるトミーは、やはり伝統的玩具メーカーであるタカラと2006年3月に合併した。両者は事業領域が重なっているという指摘もあるが⁶¹、トミーの富山幹太郎社長（現・タカラトミー社長）は、「トミーは（中略）未就学児に人気の高い商品が多い。タカラは（中略）小中学生や大人向けに強みがある。合併すればあらゆる年齢を対象にした玩具の百貨店になれる」と述べている⁶²。両者の合併後は、タカラの大株主だったコンテンツ配信企業であるインデックスが筆頭株主となり、今後はアニメやキャラクター開発など、多角的な展開を企図しているものと思われる。タカラの佐藤慶太会長（現・タカラトミー副社長）は、「顧客の年齢やし好といった情報を蓄積して攻めのマーケティングにいかしたい。玩具会社はこれまで顧客情報を捨ててきた。子供はすぐ大きくなってしまうからだ。だが子供はいずれ大人になる。子供時代の顧客情報を活用すれば事業展開の幅が広がる」と話している⁶³。

4. 人口減少に直結している食品・フードサービス業界

(1) 人口減少と食料の消費

人口減少が、食料の消費を減らす要因であることは明らかだろう。1人当たりの食卓量には限界があるから、人口が減れば重さや容積で測った単純な数量としての食糧市場は縮小する。食料の消費が減少すれば、生産者はもちろん、流通業者や食料品小売業、飲食業など幅広く影響が及ぶことになる。

図表Ⅲ-4-1にみるように、単純な数量としての食料消費は頭打ちの傾向がはっきりしつつある。また、図表Ⅲ-4-2に示したように食料品製造業や飲食料品小売業、飲食店の事業所は全体的に減少する傾向にある。ちばぎん総合研究所の額賀信社長は、人口の

⁶¹ 『週刊東洋経済』2005年5月21日参照。

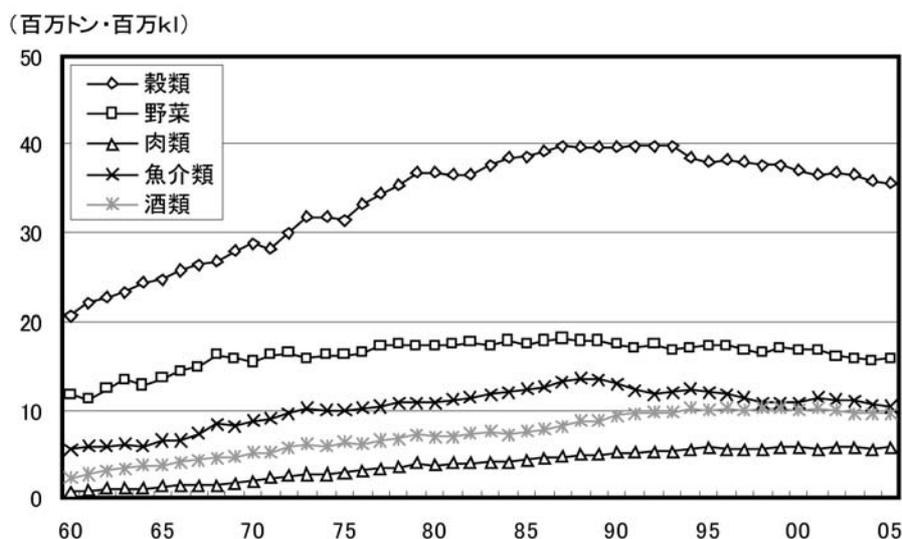
⁶² 「日経産業新聞」2005年6月3日参照。

⁶³ 「日経産業新聞」2005年6月3日参照。

変化に最も影響される需要は食料に示されるような在来型の生活必需的な消費であると述べ、2002年以降の景気回復期でも食糧消費が減少しているのは、既に1990年代半ばから生産年齢人口が減少しているためと述べている⁶⁴。

ただし、企業経営という観点からは、何トン、何キロリットルという単純な物量ベースでの議論にそれほど大きな意味はないだろう。すなわち、食料品に限らないが、20年前や30年前の商品・サービスと現在の商品・サービスとでは、同じ重さや量であっても付加価値が大きく異なり、それゆえ価格が上昇しているものは数多い。食料やフードサービスの分野においても、消費者のニーズに合わせた需要を創出・深耕し、あるいはすでにある商品の付加価値を高めることが課題である。食品に関する企業不祥事が社会的な関心事となっている昨今、消費者からの信頼を再構築することも新たな付加価値となりうる。

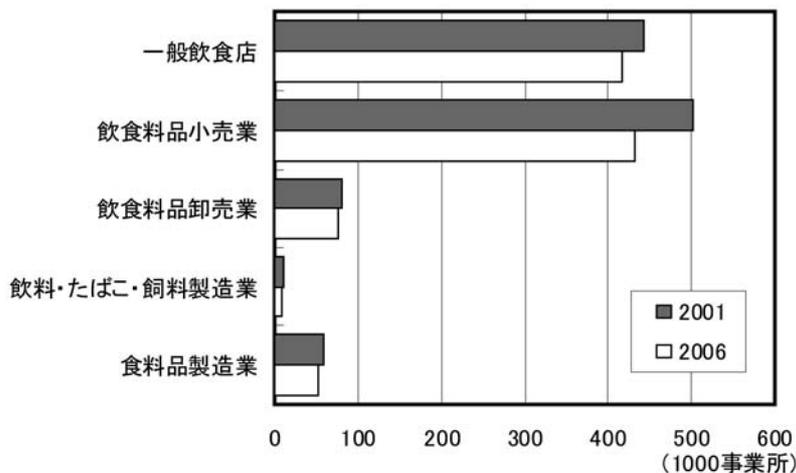
(図表Ⅲ-4-1) 頭打となっている食糧消費



(注)酒類以外は各品目の国内消費仕向量、酒類は課税移出数量(税関分を加えてある)。
(出所)農林水産省「食糧需給表」、国税庁「統計年報書」より作成

⁶⁴ 当委員会におけるご講演（2005年11月18日）による。

(図表Ⅲ－４－２) 食料関連産業の事業所数動向



(2) 食品・外食市場における需要創出・高付加価値化戦略

①需要高まる健康志向

食は生活の基本であるから、人々が健康やライフスタイルを重視するようになっている傾向は、食品産業にとって重要である。高齢化への問題意識、生活習慣病の予防、医療費の増大などを受けて、食品産業には大きな変化の波が襲ってきている。安全や健康志向に着目した食品は、今後、急速な市場拡大が見込まれている。これは高付加価値、需要創出戦略（D－2戦略）になる。

実際、自然食品の加工・販売を行う光食品は、味にこだわる女性や団塊の世代をターゲットにして、原料素材を厳選した有機栽培野菜・果実に絞込み、価格を従来品の2倍に設定したシリーズを展開した⁶⁵。多少高くてもそれに見合う価値が提供されるのであれば、消費者は受け入れるということであろう。また、味の素の調査によれば、健康のためによく食べる食品数は20歳代では6.7品目にとどまるが、50歳代以降では10品目以上である⁶⁶。中高年層では、多少値段が高くても、よい原材料や無添加・無農薬の商品が選択されるようになっていこう。総人口は減少が続くが、高齢者数は大きく増加していくのだから、この意味するところは大きい。

⁶⁵ 「日経MJ(流通新聞)」2006年1月27日、「徳島新聞」2006年11月25日及び同社ホームページ(<http://www2.newweb.ne.jp/wd/hikari/>)などを参照。

⁶⁶ 「日本経済新聞」2004年8月4日を参照。

また、2007年9月にスタートした大手食品メーカーなど十数社で構成される「オーガニック・ギルド」⁶⁷もこうした流れを捉えたものといえる。健康・安心・安全を備えた上で多様な食生活ニーズに応えるため、有機JAS認証を義務付けた統一プレミアムブランドを確立する試みである。2～3年かけて100品目程度に拡大する予定で、価格は大半が通常の食品の2倍近くになるという⁶⁸。現在、統一的なブランドで、加工食品や素材食品、調味料、飲料などが販売されており、今後は冷凍食品などのメーカーの参入も見込まれているようである。これは、一種のアライアンス戦略であり、高付加価値戦略である。

視点を変えた事例としては、インスタントめんのメーカーが知恵を絞っている⁶⁹。日清食品は、2004年にコラーゲン入りのカップめん、2005年に健康コンセプトの「冷凍 日清おいしく美賢食」（うどん・そば）を発売したほか、現在は食物繊維などを配合した特定保健用食品でもある「サイリウムヌードル」や「キトサンヌードル」を販売している。明星食品も、2004年に「大地の実らーめん 濃厚豆乳とろスープ」という、スープに粉末の豆乳を加え、めんにミネラルを加えた商品を発売した。エースコックの「はるさめヌードル」は、ボリューム感がありながら低カロリーである点に支持が集まっているとみられる。これらは、ほんの一例である。戦後生まれでインスタントめんに親しんできた人々が今後は高齢化していくのだから、インスタントめん業界での戦略も人口減少社会と直結している。

②拡大する特定保健用食品などの市場

特定保健用食品（トクホ）とは、財団法人日本健康・栄養食品協会によれば、「生活習慣病のリスクの低減に役立つように工夫した食品」をいう。1991年度から始まったトクホ制度は、国が食品に健康表示をすることを許可するという世界で初めての制度である。当初13だった表示許可・承認品目数は、2008年1月21日現在で754まで増加している。食品メーカーだけにとどまらず、薬品や化粧品のメーカーも市場に参入している。

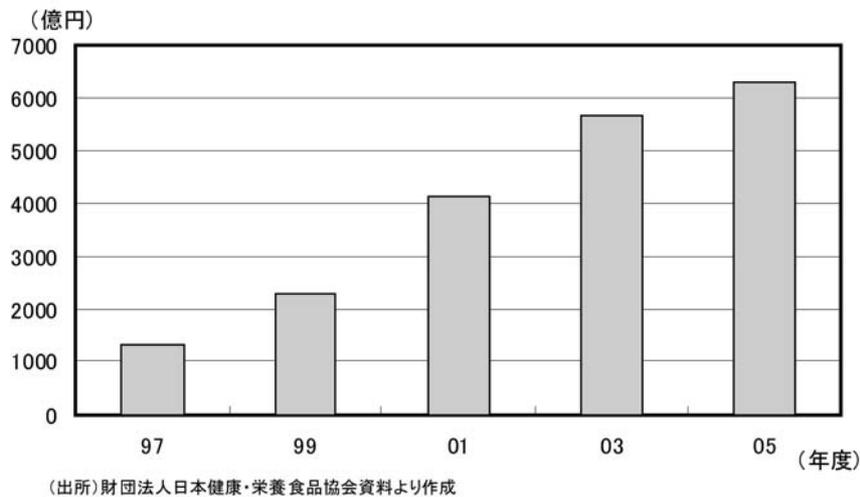
⁶⁷ <http://www.organicguild.co.jp/index.html> を参照。2007年11月現在の参加企業は、イトウ製菓株式会社、伊藤ハム株式会社、岩塚製菓株式会社、カルビー株式会社、株式会社紀文食品、キーコーヒー株式会社、ケンコーマヨネーズ株式会社、小西酒造株式会社、正田醤油株式会社、株式会社新進、株式会社タカキベーカーリー、日新製糖株式会社、日本製粉株式会社、ハナマルキ株式会社、福岡農産株式会社、三島食品株式会社、三井農林株式会社、リボン食品株式会社。

⁶⁸ 「日本経済新聞」2007年8月12日を参照。

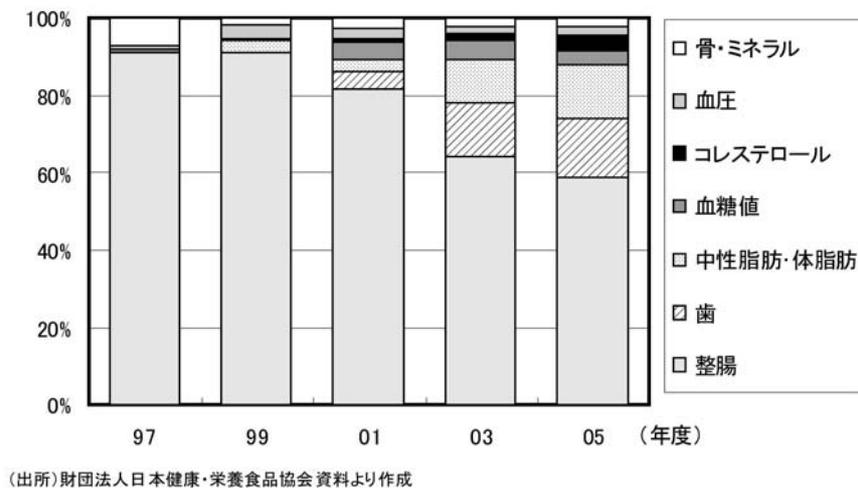
⁶⁹ インスタントめんに関する記述は、各社ホームページや「日経産業新聞」2004年3月5日及び各種情報を参考にした。

図表Ⅲ－４－３に示したように、市場規模は着実に拡大している。2005年度を1999年度と比べると、6年間で3倍となったことがわかる。また、図表Ⅲ－４－４にみるように、近年では中性脂肪・体脂肪、血糖値、血圧、コレステロールなど、生活習慣病対策とみられる商品に需要が高まっていることがうかがわれる。

(図表Ⅲ－４－３) 特定保健用食品の市場規模推移



(図表Ⅲ－４－４) 特定保健用食品の用途別構成比

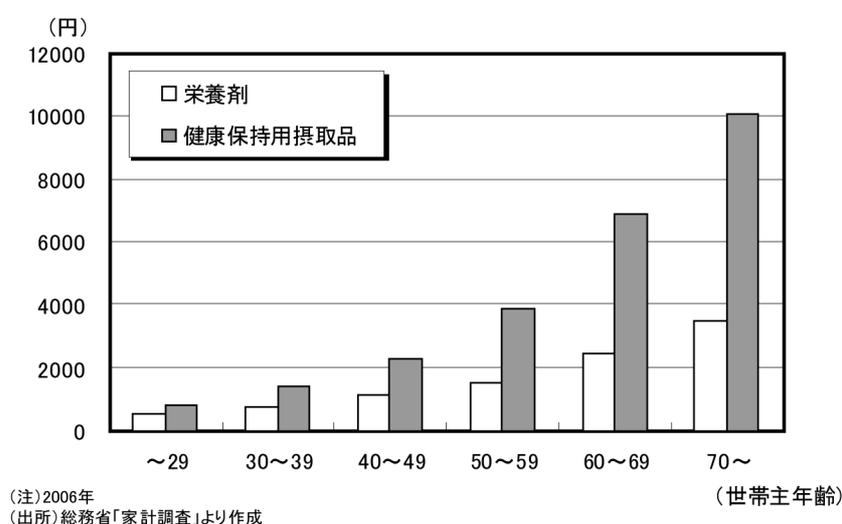


これから増える高齢者とは、戦後の高度成長と安定成長を支えるために、現代社会のストレスを強く感じながら働いてきた人々である。あるいは、高齢者入りする戦後生まれ第一世代である団塊世代の食生活を振り返ると、発育期である幼児期や年少時代の栄養状態

はかなり悪く、中高年期には一転して栄養過剰状態を過ごしてきた。食事の内容は欧米化が進み、戦前生まれまでの日本人とはかなり違う食文化を体験してきている。それだけに、トクホのようなニーズに対応していくことは、高付加価値・需要創出戦略（D-2戦略）であり、また、市場シフト戦略（D-1戦略）でもある。

また、サプリメントなども広く普及してきた。例えば、市場規模が4兆円超といわれるドラッグストアでは⁷⁰、サプリメントはもはや欠かせないアイテムとなっている。サプリメントは幅広い年齢層に需要があるが、図表Ⅲ-4-5に示したように、栄養剤や健康保持用摂取品の購入額は高齢者層ほど大きい。高齢化の進展は、こうした市場の拡大を強く予想させる。

（図表Ⅲ-4-5）栄養剤や健康食品の消費は高齢者ほど多い〔世帯人員1人当たり〕



③高齢化で高まる介護食品需要

未曾有の高齢社会を迎える日本では、要介護高齢者の増加が見込まれる。在宅介護にしろ、施設介護にしろ、あるいは病院給食にしろ、介護食品の需要も確実に高まるだろう。そうした分野へのシフトは年齢構成の変化を受けた、市場構造の変化に対応する戦略であり、蓄積された技術を駆使した市場シフト戦略（D-1戦略）といえる。

介護食品とは、咀嚼や嚥下の能力が低下した人でも食品の摂取が容易にできるように、例えば、食べ物の大きさを通常よりも小さくしたり、柔らかくしたり、飲み込みやすく

⁷⁰ 日本チェーンドラッグストア協会の資料による。

ろみをつけたりした食品をいう。かつては、その基準はばらばらだったが、多くの食品メーカーなどが加盟する日本介護食品協議会が、噛みやすさなどによって目安となる区分（基準）を提示し、各社のどの製品がどの区分に該当するかという情報を提供している⁷¹。

そうした中、例えば、味の素は流動食市場を専門とする営業部隊をもち、病院を中心に需要が見込まれる医療用流動食事業を強化している⁷²。流動食市場には森永乳業系のクリニコ、テルモ、旭化成ファーマなどが参入しており、需要の拡大とともに競争も激化するだろう。

明治乳業も、粉ミルクの研究で培われた技術やノウハウを生かして流動食事業を展開している。最近5年間における流動食市場について同社は平均年率7～8%で成長していると推定しており、2008年8月の操業開始に向けて85億円を投じて流動食生産設備を増強する意思決定をした⁷³。仮に年率7.5%の拡大が続く市場は、現在と比べて2025年には4倍近くとなり、2050年には20倍を超える。

また、ベビーフードのトップメーカーで2006年に創業100周年を迎えた和光堂は、少子化時代の下、乳幼児関連商品の市場が縮小することに対し、高齢者市場や介護施設向けの製品開発を本格的に進めている。同社の富永寿郎社長は、「100年の歴史の中で培ってきた、育児用粉乳の粉末や造粒の技術」が武器と述べ、それが嚥下能力の弱った高齢者用の製品開発に応用されているという⁷⁴。

④中食市場

生活様式の変化に応じて食品産業も変化してきた。近年、そうした変化が目立つ典型的分野は7兆円市場といわれる中食（なかしょく）市場だろう。中食は内食（「うちしょく」又は「ないしょく」）と外食の中間という意味で、一般的には、持ち帰ってすぐに食べることができ、日持ちがしない食品をさす（財団法人外食産業総合調査研究センターによる定義）。おにぎり、弁当、惣菜、調理パン、ファーストフードのテイクアウト商品などが該当する。主な業態としては、スーパー、百貨店、コンビニエンスストア、弁当・惣菜専門店などである。

⁷¹ 日本介護食品協議会のホームページ（<http://www.udf.jp/index.html>）を参照。

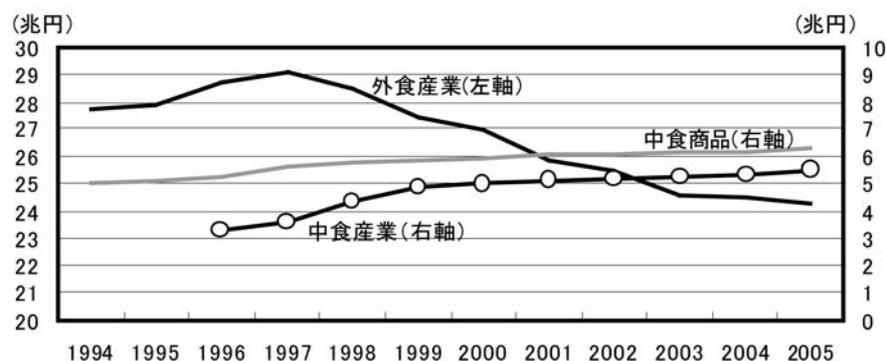
⁷² 「日経産業新聞」2004年9月24日を参照。

⁷³ 同社2007年5月18日プレスリリースを参照。

⁷⁴ 和光堂に関する記述は、『財界』2007年8月7日号を参照した。

図表Ⅲ－４－６にみるように、外食産業の市場規模は1997年をピークに低下傾向にあるが、中食産業のそれはデフレ下にもかかわらず拡大している。中食市場の拡大の背景には、女性の社会進出と専業主婦の減少、単身世帯の増加、高齢者世帯の増加などがある。中食市場も、人口動態を背景とした高付加価値・需要創出戦略（D－2戦略）の対象である。

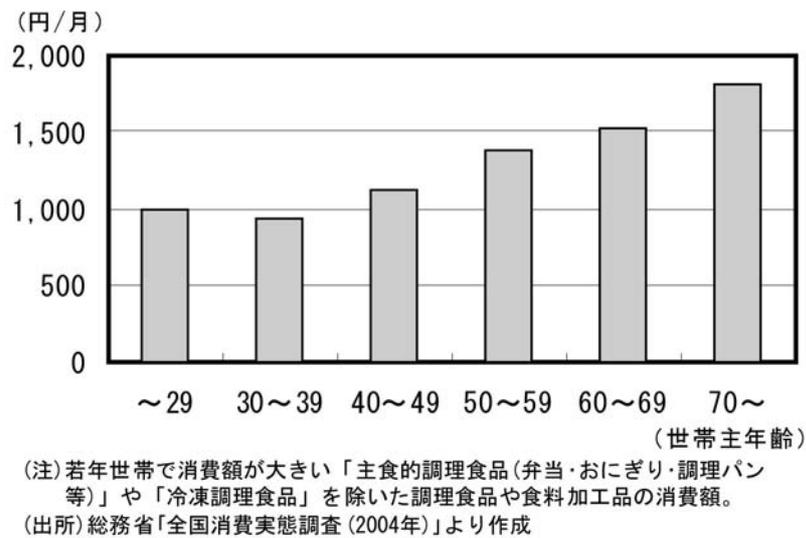
（図表Ⅲ－４－６）中食外食産業及び中食商品市場規模の推移



（注）中食産業は料理品小売業（弁当給食を除く）の数字である。中食商品の市場規模はコンビニ、百貨店、スーパー等の売り上げも含まれる。
（出所）外食産業統計資料集（2007年版）より作成

今後、労働力減少社会では女性の労働参加率を高める必要があり、また、超高齢社会では高齢者世帯が増える。男女共同参画社会では、専業主婦が担っていた役割が外部化され、中食市場の需要が高まる。高齢者世帯の増加が中食市場の拡大要因になるのは、子供が独立して中高年夫婦の二人暮らしになると、2人分を調理するよりは購入する方が合理的な場合も増えるからだと考えられる。また、高齢になれば買い物や1日3回の調理作業が負担になる場合があることや、割高であっても高齢者の購買力は決して低くないということも関係していると思われる。すべての食事を外食に依存すれば栄養面や経済面で問題が大きい点でも、中食産業に優位性がある。中食は簡便で経済的であり、時間の節約にもなる。いわゆるお惣菜などについて消費額をみると、図表Ⅲ－４－７に示す通り高齢者世帯での金額が大きい。

(図表Ⅲ－４－７) 調理食品の消費額 (世帯1人当たり)



従って、高齢化に焦点をあてれば、食品産業では惣菜市場への取り組みが重要だろう。ロック・フィールド社⁷⁵のブランドである「アール・エフ・ワン」は、「鮮度を大切に、健康と安全にこだわったSOZAIのトータルブランド」であるとしている。同社の別ブランド「そうざいや地球健康家族」は、安全な食材を利用し、地域に密着した毎日利用できるそうざい専門店をコンセプトとしている。また、2004年に設立され和惣菜を製造販売するイニシオフーズは、中食市場の成長加速を狙った日清製粉グループの戦略企業である⁷⁶。同社のホームページをみると有機野菜への取り組みなどが強調されており、安心や安全を重要な付加価値と位置づけている。

特徴ある惣菜販売で有名な高級食品スーパーであるパークスを展開する山梨県のアマノの天野晴夫社長も、「時間もお金もある団塊世代は、よりレベルの高い中食を求める。今後スーパーは中食での戦いになる」と指摘している⁷⁷。コンビニエンスストアの雄であるセブンイレブンは中食市場の中で、おにぎり・弁当の市場シェアは非常に高いものの、惣菜のシェアは低い⁷⁸。過去12年間でセブンイレブンの来店客は、40歳以上が24%から36%へ、50歳以上に限ると12%から22%へ上昇している⁷⁹。コンビニエンスストア業界

⁷⁵ 同社についてはホームページ (<http://www.rockfield.co.jp/index.html>) を参照。

⁷⁶ 同社についてはホームページ (<http://www.initio.co.jp/>) を参照。

⁷⁷ 「日経MJ(流通新聞)」2006年4月3日参照。

⁷⁸ 「読売新聞」2004年1月16日参照。

⁷⁹ セブンイレブン「コーポレートアウトライン2005」を参照。

においても、一人暮らしの高齢者などをターゲットに惣菜の売り上げを伸ばす戦略が重要になるだろう。

⑤宅配サービス

人口減少社会での高付加価値・需要創出戦略（D-2戦略）として、中食とは異なる市場に、宅配食サービスや食品の宅配サービス市場がある。人口減少社会で宅配サービスの需要が高まるのは、中食市場と同様、高齢化が進み、高齢者を含めた単身世帯が増加し、女性の労働参加率が高まるからである。一人暮らしや要介護の高齢者に対して、栄養バランスのとれた食事を宅配するサービスは需要が高まるだろう。

医療関連事業を営み介護事業も拡大させているニチイ学館では、同社の施設で5年間提供してきた衛生基準と安全性を満たした食事を、調理済み冷凍食品として家庭向けに宅配サービスしている⁸⁰。また、1999年創業のエックスヴィン社は、高齢者専門宅配弁当「宅配クック ワン・トゥ・スリー」を展開する。昼食と夕食の宅配をフランチャイズ方式で全国320店舗で供給、150以上の市町村からの業務委託も受けている⁸¹。2001年1月期に3.5億円だった同社の売り上げは2007年1月期には34.2億円まで拡大している。

宅配サービスの需要者は、いわば弱者としての高齢者には限られない。インターネットでの注文が可能となってきたことなどを背景に、独身の男性や妊娠中・乳幼児を抱える母親、育ち盛りの子供がいる世帯、子育てを終えたアクティブシニアなど、様々な層に受け入れられるサービスがありうる。

有機・低農薬野菜、無添加食品の会員制宅配サービスを行うらでいっしゅぼーや社は、年間約7,000アイテムの商品を全国約8万6千世帯に宅配している⁸²。また、首都圏を中心に一都八県で産直にこだわった食材を宅配サービスしているパルシステム生活協同組合連合会は、90万世帯の組合員を抱える。パルシステムのカタログは、赤ちゃんが生まれた、育ち盛りの子供がいる、大人のくらしを楽しむといったコンセプトごとに3つの基本カタログが用意されている。かつて生活協同組合といえば週単位・班単位の共同購入が基本だったが、パルシステムは個人宅配をいち早く実現した点に支持が集まっているようである⁸³。

⁸⁰ 同社の商品「食卓ヘルパー」(<http://www.nichiiigakkan.co.jp/top/index.html>)を参照。

⁸¹ 同社ホームページ (<http://www.x-vinn.co.jp/business/takuhaicook123.html>)を参照。

⁸² 同社ホームページ (<http://www.radishbo-ya.co.jp>)を参照。

⁸³ 同連合会ホームページ (<http://www.pal.or.jp/group/>)を参照。

セブンイレブンは食事宅配サービスとして「セブンミール」を展開する。弁当や温めるだけの惣菜、食材セットなどメニューが充実しているのが特徴である。食材セットは以前は二人前が最小だったが、ニーズに応えるため現在は注文単位を一人前からとしている⁸⁴。

⑥レストラン、飲食店

ファミリーレストランの開業から40年近くが経過したすかいらーくは、2006年に株式の非公開化に踏み切った。同社の横川寛社長は、「少子高齢化を見据え、脱ファミレスを目指す」と述べ、事業の建て直しを図ることを示唆している⁸⁵。レストランなどの飲食店サービスでは、どのようにして市場シフト戦略（D-1戦略）や高付加価値・需要創出戦略（D-2戦略）を展開できるだろうか。

「最高の安心と最新の医療」を基本理念に掲げる都市型クリニックである四谷メディカルキューブには、フランス料理の三國清三氏がプロデュースする院内レストラン「ミクニマンスール」がある⁸⁶。マンスール食とは、豪華さで満足できる食事ではなく、「美しく、おいしく、心と体に優しい料理」を意味する。入院中の患者が病状に合わせて治療食をとることができるほか、レストランの顧客には見舞い客や病院外から（周辺の企業で働く女性社員など）も多いようである。

また、ランチタイムに提供されるアンチエイジングプレートは特徴的である。四谷メディカルキューブには「あんちエイジング診療科」があり、徐々に生じる種々の老化を総合的に捉えて、若さを維持しながら高い健康状態を維持するという医療が提供されている。アンチエイジングプレートにはそうした視点からのレシピが導入されている。高齢社会では様々なアンチエイジングビジネスの拡大が見込まれるが、外食産業も例外ではないだろう。実は、レストラン側では、三國氏が手掛けるレストランの常連客が、持病を抱えたり入院したりして従来型の料理が受け入れられなくなるといった現象がみられていた。高齢化によって脂や塩分を自由に使った料理が食べられない高齢者が増えてきたことが、病院とコラボレートする新たな事業展開を生み出したのである⁸⁷。

日本フードサービス学会副会長でもある学習院女子大学の江口泰広教授は、外食産業は

⁸⁴ 「フジサンケイビジネスアイ」2006年3月17日参照。

⁸⁵ 「日本経済新聞」2006年6月22日などを参照。

⁸⁶ 四谷メディカルキューブ及びミクニマンスールに関しては、ホームページ（<http://www.mcube.jp/>）や「日経MJ（流通新聞）」2005年11月16日、「日本経済新聞」2006年6月18日などの情報を参照した。

⁸⁷ 「日経産業新聞」2004年11月18日、「日経MJ（流通新聞）」2004年12月8日を参照。

食品を販売しているわけではないと強調する⁸⁸。圧倒的多数の日本人の胃袋は満たされているのであり、食を中心としてはいるが、レストランの評価は、サービス、雰囲気、演出といった全体で決まるというわけである。確かに、ファミリーレストランやファーストフードといった業態は、振り返ってみれば人々のライフタイムや生活価値を変えてきた仕掛けだった。江口教授の言葉を借りれば、外食産業はライフスタイル提案業である。このように考えると、前出のミクニマンスールの事例は決して特殊なケースというわけではない。外食産業の今後の戦略の一つとして、他業態や他業種とのコラボレーション、複合化が考えられる。

江口教授によると、そのいい例がニューヨークなどにある「American Girl Place」である。そこは、もともとは人形などの玩具や本を販売していた店舗だったが、現在は1階で肌、髪、瞳の色の異なる人形の中から好みのものを購入してドールヘアサロンでヘアアレンジをリクエストし、2階で人形と一緒にミュージカルを鑑賞し、3階では人形と一緒に食事を楽しむという、アメリカの女兒にとっての憧れの演出が満載なのだという。

日本でも、昭和時代を思い起こさせるような懐古的なレストランに人気があったり、特定の食事ばかりを集めたフードパークがうまく集客したりしているという例を耳にする。日本の料亭は、行儀、作法、陶芸（食器）、着物、舞踊、音楽、ブランドなどを包含する総合文化であったはずである。人口減少社会においても、新たな付加価値を提供することで、外食産業が新しい需要を作り出すということは十分考えられよう。エンターテインメント性や文化度が高いものには価格がつく。

また、日本の場合、高齢者人口が急増することを踏まえると、外食産業がコミュニティレストラン化していく道も考えられる。地域の高齢者が交流できる集会場のイメージである。団塊世代の大量退職により、人口の塊が地域に解き放たれる。そうした人々のニーズを汲み取って集いの場を提供していくことは、新しい生活スタイルの提案となるだろう。中高年向け専門の飲食店に特化することも考えられるし、それを標榜することにリスクがある場合には、営業時間帯をセグメント化して想定する顧客ターゲットを変化させるなどの工夫が考えられる。

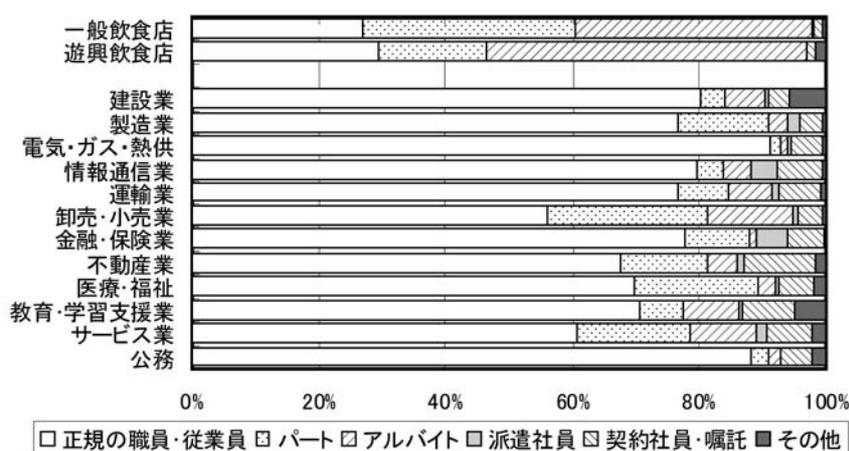
⁸⁸ 本委員会での講演（2006年4月14日）による。

(3) 人材確保戦略

外食産業は小売業と同様に労働集約産業である。従って人材を確保する人材特化・活用戦略（S-1戦略）が課題である。しかも、図表Ⅲ-4-8にみるように、飲食店では正規社員の比率が非常に低く、アルバイトやパートタイマーのウエイトが非常に高い。すなわち、少子化による若年人口の減少が労働力の確保という点で大きな問題となる。すでに一部には外国人を雇用する、正社員比率を高める、日払い制にして労働力の流動性をさらに高めるなどの動きもみられているという⁸⁹。また、日中はパートタイムの主婦、夜は学生といったシフト体制でうまく運営する方法もあるという。

ただし、若年人口の減少という決定的なトレンドの下では、様々な対策をうちつつも、人材確保競争が強まっていくと考えるべきだろう。労働力確保のためには、適正な賃金体系の確立、パートタイム労働者への社会保険の適用などが求められ、そうした対応が可能でなければ収益体質を目指していく必要がある。外食産業に限った話ではないが、その産業で働けば学ぶことが多いと若者に思われるような、成長力のある外食産業の登場が必要である。成長力があれば仕事の内容に応じた賃金を提示することが可能であり、少子化でも労働力が確保できる。

(図表Ⅲ-4-8) 業種別にみた雇用形態の構成



(注) 役員を除く雇用者の内訳
(出所) 総務省「就業構造基本調査」より作成

⁸⁹ 『流通設計21』2007年1月号を参照。