

#### (4) 食品業界の業界再編戦略

キッコーマンは、人口減少を理由としたグローバル販売戦略（D-3戦略）に相当早くから取り組んできたといえよう。同社は日本の伝統調味料である醤油をアメリカで販売して既に50年を経ている。同社の茂木友三郎会長は今後の事業展開について「人口が減少して、少子高齢化が進むと、国内のマーケットは縮小していきます。すると、食品業界は、ダブルパンチを受けるわけです。つまり、人口が減れば需要が減るし、高齢化が進めば、1人あたりの食べる量が減るわけです。ですから、どこの業界もそうですが、特に食品業界は、市場のシュリンクが非常に大きい。これは何とかしなければいけないということであって、そのためには、二つしか方法がない。一つは海外に出て行く。もう一つは、付加価値の高いものを作って売ることが、国内の市場がシュリンクするなかで生き残る道である」と語っている<sup>90</sup>。

内需型産業の代表である食品業界は、人口減少による企業再編の先駆けとならざるを得ない。事業再編・ローカル戦略（C-1戦略）として、大胆な事業縮小・売却・撤退などが必要となるかもしれない。人口減少は食料消費の需給バランスの調整を求め、少子高齢化は市場構造の変化への対応を迫ることになる。高まる需要分野にシフトし、高付加価値化や新規需要創出のためには、得手と不得手を組み合わせた相互補完的な事業統合や、規模の経済性を追求した会社合併などが必要となる。

すでに食品業界の企業再編は目白押し状態である。日清食品による明星食品の完全子会社化、山崎製パンによるスナック・ビスケット業界でブランド力のある東ハトの子会社化、さらに今後、魚の消費量の減少に危機感をもつマルハグループ本社と冷凍食品に強いニチロの全面的な経営統合（統合持株会社の形成）などは代表的事例である。

また、麒麟ビール（麒麟麦酒）は、若年層の減少と熟年層の健康志向の高まりによってビール市場の先行きに危機感をもち、多角化戦略の一環として、メルシャンを買収（持株会社による子会社化）した。ビール市場は今後の成長が期待しにくいのに対し、ワインや低アルコール市場はまだこれから拡大することが見込まれているため、M&Aなどによって業界再編に取り組みながら、「総合酒類路線」を進めていく考えとみられている<sup>91</sup>。

中食市場や外食市場でも展開は進む。外食業界の先駆者であり、ファミリーレストラン

---

<sup>90</sup> 『財界』2007年7月24日号参照。

<sup>91</sup> 「中日新聞」2006年11月17日参照。

事業を拡大してきたすかいらーくは、近畿地区でレストラン事業を行うトマトアンドアソシエイツや、持ち帰り寿し事業を行う小僧寿し本部を子会社化した。また、大手総合スーパーであるイオンは弁当や惣菜の販売を行うオリジン東秀を子会社化した。

## (5) 食品業界の海外展開戦略

グローバル販売戦略（D-3戦略）として、海外に目を向けている企業も多い。即席めん業界にとっては、むしろ世界人口の増加が続くことがチャンスかもしれない。日清食品、東洋水産、サンヨー食品などが海外展開を積極化しており、成長の可能性は海外市場に求められている。日清食品の場合、生産量では既に海外が国内を上回っているという。日本国内の即席めん生産量が55億食程度でとどまる中、BRICsでは今後も大幅な伸びが期待されている。特に中国は数年後に全世界の2分の1のシェアを握るものと見られている<sup>92</sup>。

食品業界の海外展開事例として、上海市場で成功しているサントリーの事例は示唆に富む<sup>93</sup>。サントリーの中国市場開拓にあたっての基本的な考え方は、ターゲットとする市場を13億人の中国全土は想定せずに、省レベルの商圈、あるいは生産や物流面でメリットが見込める複数の省エリアに限定した商圈を設定した事業展開を図ることであった。つまり、中国市場＝13億人とは考えずに、数億人程度の市場をまず確保することを狙ったわけである。そして、そのターゲットとして改革開放の恩恵を受けて高成長が続く上海周辺エリアを選んだ。それでも、上海（1,600万人）、江蘇省（7,300万人）、浙江省（4,600万人）とあわせると1億3,500万人と、ほぼ日本の人口と同じ規模の市場である。

この市場でサントリーは、市場の本流である消費者層を念頭に、テストマーケティング的に商品を販売することから市場を開拓し始めた。しかし、テストマーケティングの反応は予想外のものだった。味、価格、流通チャネルのいずれも、商品が簡単には売れないことを示していたのである。味については、本流ユーザーに好まれる味を追求したものの、逆にそれでは従来からある他社商品との違いが出ず、結局ユーザーはこれまで飲み慣れた商品を選ぶことになったのである。また、価格は大衆クラスよりワンランク高い水準に設定したところ、一般消費者が手を出しにくくなってしまった。日本ではマーケティングに

<sup>92</sup> 「食品新聞」2006年1月9日を参照。また、日清食品のプレスリリース（2004年4月13日）によれば、中国（香港を含む）は世界最大の即席めん消費国で、今後も年率20%前後での成長が予測されている。

<sup>93</sup> サントリーの上海における事例については、吉田健司『中国ビジネスのケーススタディ』PHP研究所、2003年、115頁による。

も定評があるサントリーも、中国市場開拓の第一歩は躓いたわけである。

同社はこの事態を受けて、ターゲットとする市場を見直すことになる。ユーザー層を大雑把に捉えるのではなく年齢別、性別、収入別、地域別などのカテゴリーに分類し、それぞれのカテゴリーでユーザーの嗜好を分析していった。こうして消費者を分析するうちに分かったことは、主流ユーザーが好む味を持つ商品では、既存の飲み慣れた商品への愛着が強いため新商品の購買意欲を刺激しないが、主流ユーザーと別カテゴリーの若いユーザー層では軽めの味を好むということであった。市場の成長性という面でも、成熟した既存市場の主流ユーザーよりも、若いユーザー層に受け入れられたほうが今後の需要拡大が見込める。こうした市場分析を受けて、市場ターゲットを変更し、商品開発の方向を180度転換した。

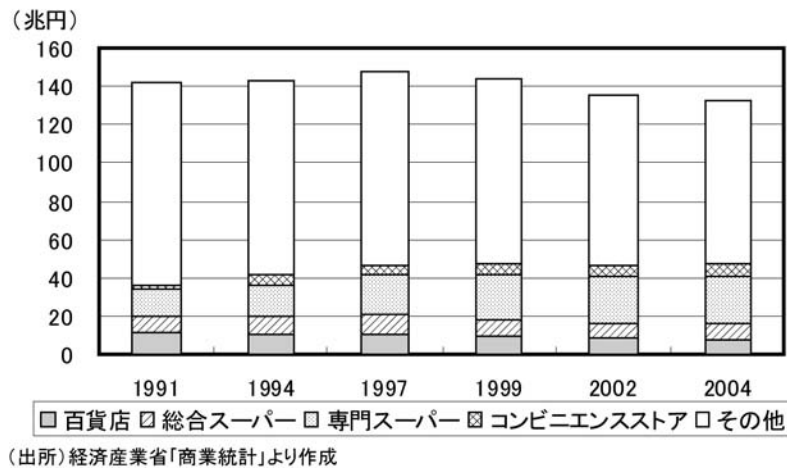
その後、サントリーの商品は上海市場でシェア・トップを誇っている。その成功要因の第一歩は、テストマーケティングの挫折も踏まえてセグメントしなおした市場ターゲットの明確化にあったといえる。

## 5. 経営統合等の業界再編策が求められる流通業界

### (1) 飽和市場気味の流通業界と押し寄せる少子高齢化の影響

広義の流通業とは、小売業、卸売業、倉庫業、運送業などを指すが、ここでは狭義の小売業を中心に考えてみる。日本の小売業の市場規模は、戦後、百貨店のほか、総合スーパーマーケット（GMS）やコンビニエンスストアなどの出現と成長によって拡大を続けてきたが、図表Ⅲ-5-1に示したように、1997年の147兆7,431億円をピークに減少傾向に転じている。これは、景気低迷に伴う消費不振のほか、価格の低下などが影響している。

(図表Ⅲ－５－１) 小売業の売上高推移



そして、日本は2005年に人口の自然減を迎え、少子高齢化とともに人口減少時代に突入している。小売業は、国民生活と密接な関係があり、人口構成や貯蓄分布、税制改正などによる消費者動向の影響を大きく受ける。人口減少は、財布のひもに関係なく全体としての消費を落ち込ませ、一般に引退した後の高齢者は消費を徐々に減らしていくため、人口減少と高齢化は小売業にとってはダブルパンチできいてくるマイナス要因といえる。

このように、市場規模が頭打ちとなる中、縮小傾向のパイを奪い合う状況となり、業界を超えた競争も激しくなるものと予想される。さらに、海外企業との競争激化も考えると、企業価値を高めるために、資本提携や業務提携のみならず、経営統合のような業界再編への取組みも益々求められてくる。

## (2) 人口減少化時代における小売業の重点戦略

小売業は、一般に変化対応業などとも言われるように、このような環境変化への対応こそが重要である。具体的には、次のような対応策が特に有効と思われる。

### ① 高齢者向け商品の開発と販売 (D-1 戦略：高齢者市場シフト戦略)

2007年以降、団塊世代の大量退職とともに、労働力確保のため女性の雇用が増えていくと予想されるので、結果的に共働き世帯が増えることになり、食品分野では「素材」からシフトして「惣菜」へのニーズが高まっていくだろう。また、高齢者向けに使いやすい商品や健康志向に応える商品開発・販売が求められる。さらに、高齢消費者と店舗との距離は重要な要素となる。そこで、高齢者向けに、御用聞きなどの個人対応販売を進めたり

するなど、顧客のライフスタイルに合わせた販売方法なども有効となる。

## ②電子マネーの活用とネット市場への参入・拡大

若年層の購買スタイルを取り込むだけでなく、デジタル環境での便利さを理解し使いこなしている高齢者層にもアピールするためにも、SuicaやEDYに代表されるFeliCaというICカード技術を活用した電子マネーの導入・活用がますます必要とされてくる。また、電子マネーと同様に、便利なライフスタイルに対応するだけでなく、前述した高齢者と店舗の距離を埋める策として、通販などインターネット市場への参入・拡大が考えられる。

## ③グローバル市場への展開（D－3戦略：海外需要シフト戦略）

BRICsやVISTAなど、今後も持続的な成長拡大が見込まれる国々への進出が生き残りのための大きなカギとなる。イトーヨーカ堂では、1996年に始まった中国事業について、北京、成都を中心に2008年2月現在で12店舗出店しており、今後もさらに進めていく計画である（D－3戦略、S－3戦略）<sup>94</sup>。

## ④事業再編・事業転換等への対応（C－1戦略：事業再編・M & A戦略）

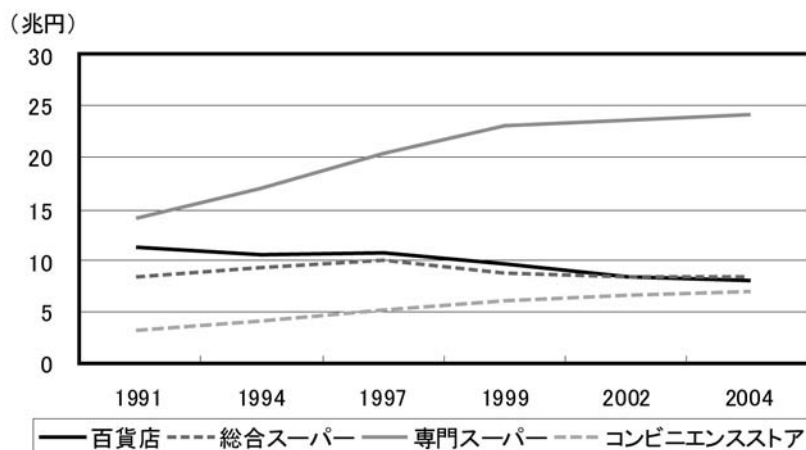
業界として再編に取り組んだり、場合によっては食品スーパーから健康産業、食育産業などに転換していくことを検討したりすることも選択肢となる。

## (3) 百貨店・スーパーマーケット業界の厳しい経営環境と打開策

小売業の中で、百貨店、総合スーパー、専門スーパー、コンビニエンスストアについて、売上高推移を比較してみると、図表Ⅲ－5－2からわかるように1991年以降、専門スーパー（売り場面積が250㎡以上で、取扱商品が衣・食・住のいずれかで70%以上などの業態をいう。一定のホームセンターを含み、ドラッグストアや小規模な専門店などは含まない）が大きく伸び、またコンビニエンスストアも着実に伸ばしてきている一方、百貨店は減少傾向を辿っている。また、総合スーパーについては1997年に若干増加したものの、その後は減少し横ばい傾向にある。したがって、小売業全体が下降傾向にある中、専門スーパーとコンビニエンスストアが躍進し、百貨店が落ち込むという、二極化現象が見られる。

<sup>94</sup> 日本貿易振興機構（JETRO）「通商弘報」2008年2月6日による。

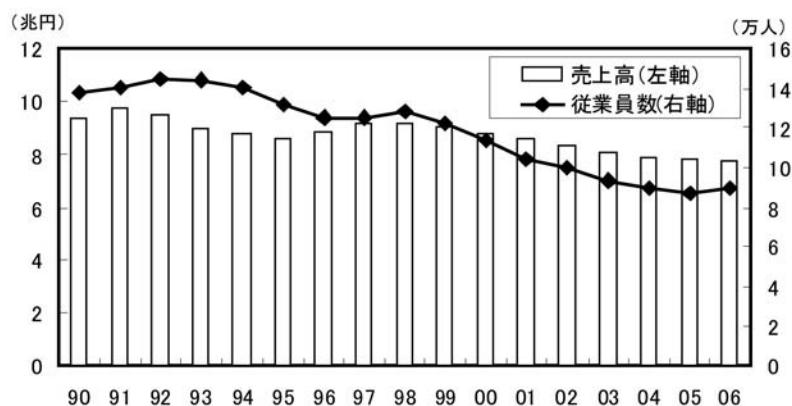
(図表Ⅲ－５－２) 小売業の主要業態別売上高推移



(出所) 経済産業省「商業統計」より作成

百貨店業界の場合、中長期的にみても人口減少社会の到来や、東京や大阪など首都圏をはじめとする出店と、複合商業施設化も踏まえた増床ラッシュが予想され、事業環境は順風といえない。図表Ⅲ－５－３からも分かるように、バブル経済崩壊以降、百貨店の総売上高の減少とともに従業員数のほうもそれ以上に減少しており、社員確保の面での課題もあらわれてきている。今後、人口減少の中で非正社員の正社員化も含めた人材活用戦略も進めていくことが求められている。百貨店業界の競争力を高めるため、都心だけでなく、地方の百貨店を含めた業界再編の動きが今後も活発化しそうである。従来の「何でも揃う百貨店」から、「自分の好みにあった百貨店」といった個性ある店舗へのコンセプトシフトが生き残りの鍵となりそうである。

(図表Ⅲ－５－３) 百貨店業界の売上高・従業員数推移



(出所) 日本百貨店協会資料より作成

総合スーパーマーケット業界においても、1996年をピークに市場縮小傾向に歯止めがかからず、また世界で最も高度化したといわれる日本の消費者の品質・鮮度へのこだわりは今後どのように対峙していくか、本格的な人口減少社会において、大きな転換点を迎えている。

このような厳しい経営環境に対して、次のような打開策が検討されている。1) ライフスタイルの変化に対応した業態の再創造。既存の画一的な業態を見直し、総合型・複合型・専門型など消費者のニーズやライフスタイルの変化に合わせた業態を創り上げる。2) エリア購買力強化への総合的取組み。中心市街地や商店街の活性化に向けた地域ぐるみの取組みを行う。3) 物販以外の成長市場の開拓。減少傾向にある物販に代わる新しい成長市場として、ICカードを導入したギフトカードなどの販売促進を展開する。

#### (4) コンビニエンスストア業界のグローバル展開における成功事例

米国生まれのコンビニエンスストアは、ガソリンスタンドで、主力の売り上げであるガソリンに付随する形で飲料やタバコなどが売られたのが始まりであるが、日本では持ち帰り食の「中食（なかしょく）」を主体に、弁当やおにぎり、デザートなどが売られたことが日本市場で受け入れられた。

ファミリーマートでは、まず台湾に進出し、弁当やおにぎりを売る日本式コンビニを定着させたが、「品質」と「衛生」という基本は曲げないで、進出先現地の消費者ニーズにきめ細かく対応したことが成功の秘訣であった。台湾では気楽に食事ができる屋台が多く、また日本に比べて売り場に並べられる商品の種類も少なかったが（日本が世界的にみて驚くほど多い）、台湾標準の狭いスペースに合わせた方法をとるなどの方策が功を奏した。台湾での売れ筋商品は、サンドイッチ、おにぎり、弁当、太巻き寿司であるが、おにぎりも肉のデンプが入ったものや、現地風に開発した串刺しタイプのおでん、さらにスパムおにぎり（缶詰加工されたソーセージミートのおにぎり）なども人気メニューとなっている。台湾での成功体験を武器に、台湾企業とパートナーを組んで中国の上海に進出しているが、ここでも現地のニーズに合わせた商品を提供している。具体的には、合理的な中国人に受けている「大口おにぎり」などがある。ファミリーマートでは、上海において1,000店を目指しており、中国全体では現在の日本の出店数である約7,000店を超えることが目標とのことである<sup>95</sup>。

<sup>95</sup> 「ファミリーマート：日本式「中食」コンビニを中国へ」中国情報局（<http://searchchina.ne.jp/>）ニュース（2007年4月6日）による。

## (5) 家電量販店の戦略転換事例

流通業界においても人口減少を背景とする市場構造の変化への対応策が求められるが、家電量販店の最大手であるヤマダ電機は、都心進出1号店として2007年7月13日に「LABI（ラビ）池袋」をオープンし、続いて11月には「LABI（ラビ）大井町」をオープンしている。これまで郊外型中心の出店戦略をとってきたが、少子高齢化の影響で家電製品の売上げが伸び悩む中、この戦略を見直しており、その結果、集客が見込める都心ターミナルを舞台とした大手量販店の競合が激化してきている（D-1戦略）<sup>96</sup>。

この国内最大手のヤマダ電機も、米国のベスト・バイに比較し、売上高は3分の1であり、グローバル市場で互角に戦えるようになるまでの隔たりはある。

事業コンセプト転換としては、スーパーマーケットのメーカー化という動きがある。アパレル業界でSPA（=Speciality store retailer of Private label Apparel）という手法があり、食品業界にも広がりを見せている。この生産と直結したスタイルの「業務スーパー」として、展開している神戸物産では、「1990年代から今後少子化を迎え、オーバーストア（需要を超えた過剰供給状態）になる」と予想し、商品による差別化策として『メーカーになる』ことを決めた。そして、1993年、中国・大連に工場を稼働させているが、これは小売業として当時はじめてメーカーになった例である（D-2戦略、S-2戦略）<sup>97</sup>。

## (6) 労働力不足への従業員確保・支援策

流通業界では、人口減少下、労働力の確保を目的とした従業員支援策にも取り組んでいる。高島屋では、育児中の従業員を支援する制度を拡充しており、従来ある無給の長期育児休職制度に加えて、男性の従業員が取得しやすいよう、有給の短期育児休職制度を新設している。新たに導入した短期育児休職制度は有給で最大14日間の休みを取得でき、育児休職は子供が2歳になるまで休みをとることができる。休職中は無給で勤続年数に加算されないなど、従来制度は従業員にとって利用しづらい側面があったため、これまで男性従業員の取得者はいなかったが、短期休職制度導入後の3ヶ月間で、全社で10人の男子従業員が育児休職を取得した。運動会など、子供の学校行事の際に休暇をとれる「スクールイベント休暇」も新設している。新たに設けた各制度は、正社員だけでなくパートや

---

<sup>96</sup> 「読売新聞」2007年7月13日による。

<sup>97</sup> 「食品産業新聞」2006年7月27日による。



契約社員にも適用することに決めた。高島屋では約3,500人の女性正社員のうち、700人が育児休暇や短時間勤務など育児関連制度を利用しており、制度充実の要望が強いことから導入を決めている（S-1戦略）<sup>98</sup>。

## （7）業界再編への取組み事例

人口減少時代に向けて、スーパーマーケットや百貨店などの流通業界では、都心部への出店に拍車がかかっているが、その主な理由は、都心部の人口密集度が高く、購買意欲の高い富裕層が集まっている地域であるため、単価の高い製品をより多く販売しやすいということである。しかし都心部、特に一等地の土地は限られているので、都心に店舗をもっている店舗を買収、あるいは経営統合するような対応策をとることになり、これが業界再編につながっている。

具体的には、大丸と松坂屋が2007年9月に共同持株会社「J. フロントリテイリング」を設立し、経営統合に踏み切ったが、社長兼最高経営者（CEO）に就いた奥田務氏は「少子高齢化で市場が縮小する中、再編の動きはこれからも出てくる」とコメントしている。実際に、伊勢丹と三越も経営統合を発表しており、シニア層に強い三越と、若年層に強い伊勢丹にとって、補完関係の経営統合となる（C-1戦略）<sup>99</sup>。また、セブン&アイは、少子高齢化の影響や他社との競合で経営不振が続く赤ちゃん本舗を買収し、物流や仕入れの効率化を進めることで、経営再建を目指し、専門店事業の強化を狙っている（C-1戦略）<sup>100</sup>。

## 6. 住宅産業は昔から高付加価値戦略を実行していた

### （1）人口と世帯数減少と住宅需要

戸数での需要は人口に依存するが、より世帯数に依存する。住宅需要はストックであるが、過去においてはストックが不十分であり、かつ急速な生活水準の上昇により既存のストックが、住みにくいものと認識され、新規の住宅需要は極めて高いものであった。さらに、あるいはそれ以上に、工業化、サービス経済化による都市化で、居住地が変わったこ

<sup>98</sup> 「日経流通新聞」2007年4月11日による。

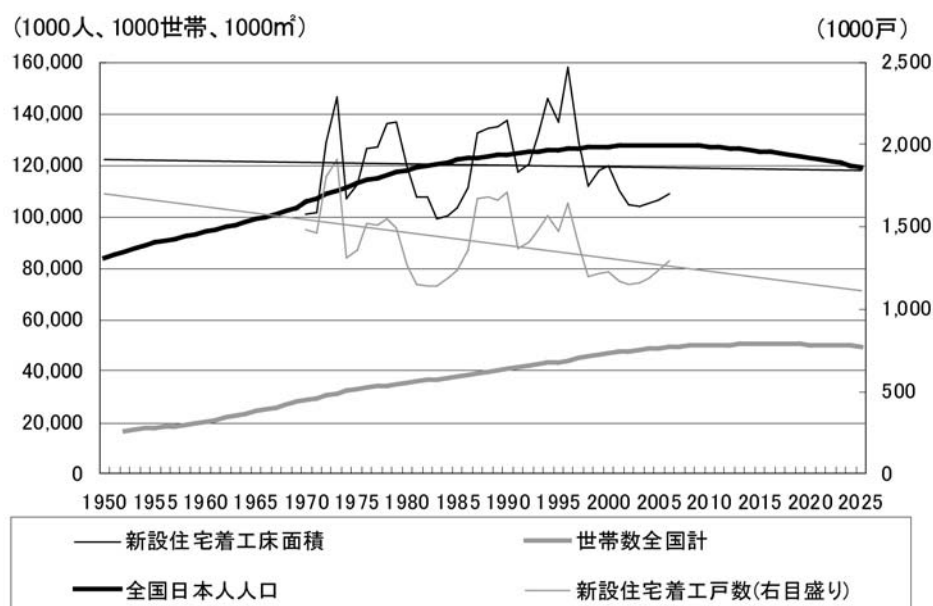
<sup>99</sup> 「読売新聞」2007年7月27日および「日本経済新聞」2007年7月25日による。

<sup>100</sup> 「朝日新聞」2007年6月8日による。

との影響が重要だった。

図表Ⅲ－６－１は、新規住宅着工（戸数および面積）、人口、世帯数を示したものである。図表Ⅲ－６－１にあるように、住宅着工は高いレベルで変動しているものの、すでに1970年代から長期に上昇するトレンドは見られていない。1970年代以降現在まで人口および世帯数が増加してきたにもかかわらずである。ただし、図表Ⅲ－６－１に見るように、着工戸数には下方のトレンドがあるが、着工面積には下方トレンドは見出せない。住宅は1人当たりの面積としては拡大してきたことがわかる。

(図表Ⅲ－６－１) 人口の推移と住宅着工



(注)

新設住宅着工床面積のトレンド回帰線の式  $y = -61.47x + 12236$   $R^2 = 0.001$

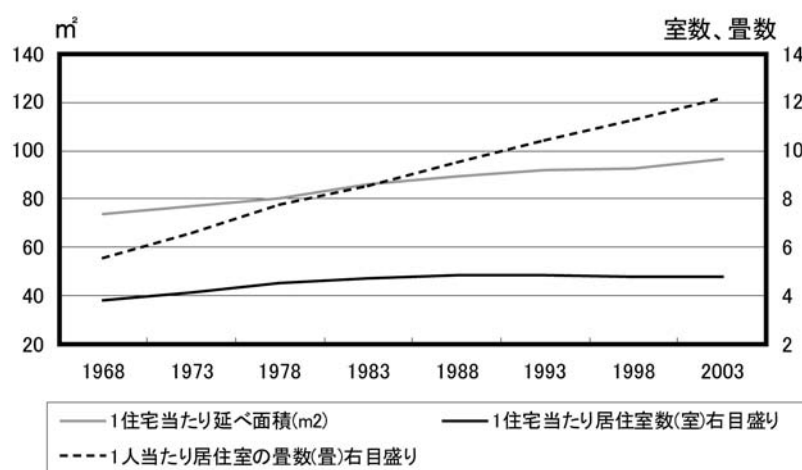
新設住宅着工戸数のトレンド回帰線の式  $y = -7.795x + 1704$   $R^2 = 0.163$

(出所) 国土交通省「建築着工統計調査報告」、総務省「住民基本台帳人口要覧」、「人口推計月報」、国立社会保障・人口問題研究所「人口推計(2006年12月推計、中位推計)」、「日本の世帯数の将来推計(全国推計)」(2003年10月推計)

現実には、図表Ⅲ－6－2に見るように、住宅面積自体の広さはそれほどでもないが、世帯当たり人数の減少とともに、1人当たり居住室の面積は、1968年の5.56畳から、2003年には12.19畳へと2倍以上に増加した（この間に住宅当たり面積は1.3倍にとどまった）。

すでに見たように、人口が減少する以前から、人口そのものに依存する住宅需要は低下していた。低下する住宅需要を維持していたのは、1人当たり住宅面積を広げる動きである。

(図表Ⅲ－6－2) 住宅面積、居住室数、1人当たり居住室の畳数



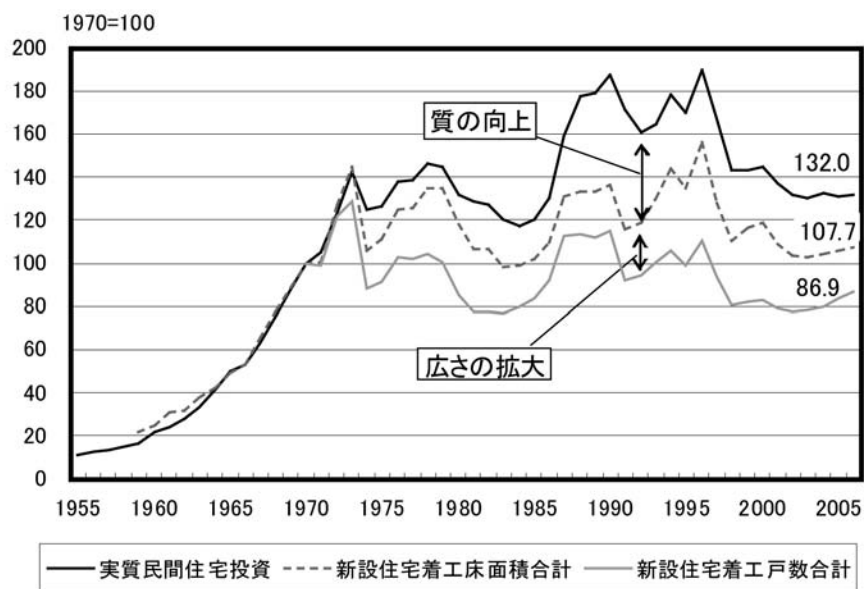
(注)居住室とは、寝室、食事室、台所(または食事室兼台所)、居間及び余裕室。  
(出所)総務省統計局「住宅・土地統計調査」より作成

## (2) 住宅産業は、1人当たりの面積と面積当たりの付加価値で伸びてきた

さらに重要なのは、住宅投資金額の動きである。図表Ⅲ－6－3は、実質住宅投資(2000年価格)、建築着工戸数、着工面積の動きを1970年を100として示したものである。1970年を100として2006年は、戸数では86.9と減少しているが、面積では107.7、実質金額では132.0となっている。この間の広さの拡大と質の拡大が、戦後の住宅不足解消後の住宅需要の減退を食い止めてきたことが分かる。

住宅産業は、1970年代以来、人口増加に伴う量の拡大ではなく、所得増に伴う質の向上を求める需要によって発展してきたのである。現在の住宅と過去の住宅を比べると、大きな違いに気づかされる。

(図表Ⅲ－6－3) 住宅投資の拡大は質の向上による部分が多い



(出所) 国土交通省「建築着工統計調査報告」、内閣府「国民経済計算」

躯体や基礎に関しては、耐震性や耐久性が向上している。コンクリートを基礎全面に打つことは標準になり、基礎と柱の結合も強固になり、躯体の構造が強固になっている。外断熱、二重ガラス窓なども広範に採用されている。水回りの設備を見れば、台所、風呂、化粧室、洗面台、トイレなどの設備が豪華になっている。アイランドキッチンも提案されている。ウォシュレットは標準装備となっている。どこでもお湯が出るのが当たり前になっている。昔の本を読むと、赤坂のマンションで、どこでもお湯が出ることやドイツ風厨房セットに驚いている<sup>101</sup>。ウォークイン・クローゼット、シュウ・クロック、吹き抜けや、無垢の質感、自然素材の高級感、床暖房なども評価されるようになってきている。住宅とは躯体の中に家具を設えているようなものだ。地下室やシャッター付きのビルトインガレージも提案されている。20～30年前の家と比べて、部材の質感、設備の豪華さ・高機能、吹き抜けなどで質的に大きく向上している。豪華さは面積とともに向上するもので、人口が減少しても、高付加価値戦略（D－2戦略）は有効だろう。

### (3) 少子高齢化対応の住宅街という需要創出戦略

高齢化に対応した住宅の戦略として、バリアフリー仕様、家庭用エレベータなども、引

<sup>101</sup> 並木信義編『日本の住宅産業』「住宅設備機器の現況と問題点」日本経済新聞社、1977年。

き続き重要である。さらに、ライフスタイルの転換を提案し、新しい需要を創造することも考えられる。大規模なマンションは街の創造であるが、高齢化が進むとなれば、なおさら街の創造、それも高齢化に相応しい街の創造が必要だ。三井不動産レジデンシャルと東京建物が、共同で仙台に、複合型マンションを開発している。少子高齢化で住民の都心回帰が進む中、“医食住”を一つにまとめた新たな形態のマンションを提供しようという。両社は、仙台市若林区新寺のJR社宅跡地に、31階の超高層を含むマンション3棟を共同で開発した。戸数は510戸と多いので、敷地内に、みやぎ生協と医療モールを誘致し、買い物や通院ニーズに応えられるように配慮している（D-1戦略）<sup>102</sup>。高齢社会においては、エレベータがもっともバリアフリーな交通手段であるかもしれない。もっとも、これではコンパクトすぎて、高齢者の移動の機会を奪い、引きこもりを助長するとの見方もある。

セコムIS研究所の甘利康文シニアコンサルタントは、今後の少子化で、都市のゴーストタウン化、スラム化が進むという。このため将来は「街全体の安全」が地域の差別化要因になるという。この考えに基づき、積水ハウスは、セコムの協力を得て、2005年から東京都武蔵野市の「コモンステージ吉祥寺・桜の杜」で分譲を始めた。35区画の分譲地全体をセキュリティゾーンとしてゲートで囲み、4カ所の出入り口や敷地内の公園は防犯カメラで24時間監視されている<sup>103</sup>。

少子高齢化など市場変化を受ける中、大和ハウス工業は主力の住宅以外の事業を強化している。具体的には、2007年度に商業施設と、物流・医療介護などの建築事業において、計5,000億円の売上げを目指しているという。商業建築事業は商業施設の開発を中心に、物流や医療介護の施設を建築する。住宅メーカーのマンションへの進出自体、隣接需要へのシフトと言える<sup>104</sup>。

さらにアメリカにあるような邸宅需要を喚起する、デベロッパーとして邸宅街を創出することなども、高付加価値・需要創出戦略として考えられる。

#### (4) 国内での高付加価値シフトを海外へ

前述の、国内での高付加価値化設備を海外に輸出することも考えられる。国内人口の減

---

<sup>102</sup> 「河北新報」2007年8月23日による。

<sup>103</sup> 『週刊ダイヤモンド』2007年4月14日号。

<sup>104</sup> 「建設通信新聞」2006年11月13日による。

少に制約されずに需要を開拓する方策だ（D-3戦略）。日本の住宅設備、部材メーカーは、高品質設備として海外展開することに必ずしも成功していない。日本のドア、システムキッチン、蛇口、洗面台、窓などは高級家具としては認知されていないのだろう。住宅は、より感性に訴えるものであり、技術的高機能が高品質と認められるには距離がある。

その中で、ウォシュレットは高機能商品として徐々に輸出されるようになっていく<sup>105</sup>。ウォシュレットの輸出はアメリカの文化的障壁と戦うことであったようだ。まず、トイレに電気製品が装備されていることが受け入れてもらえなかった。「消費者がメーカーや販売店を相手に、すぐに訴訟を起こす国だから、事故が起きて訴えられることを恐れて、販売店はウォシュレットを扱いたがらなかった」という。TOTOが日本国内で発売したのは1980年だが、そのときのテレビコマーシャルが、「おしりだって洗ってほしい」というキャッチコピーで一躍大ヒット商品となったが、米国では「おしり」という言葉が放送禁止用語なので、日本のようなテレビコマーシャルが流せなかった。

ウォシュレットが何とか認められるようになったのは、1998年2月に日本で開催された長野オリンピックが契機だった。オリンピック後には、日本で実際にウォシュレットを使った米国選手やメディア関係者、旅行者などが地元へ帰り、日本のみやげ話としてウォシュレットを宣伝してくれたという。以来、ウォシュレットは、高所得者層を中心に、徐々に米国市場に受け入れられるようになった。日本におけるような大ヒット商品とは言えないものの、現在は年間約2万台（2006年度）にまで販売台数を伸ばしているという。

TOTOだけであるが、1980年の発売以来、1998年には累計販売台数1,000万台、2005年には倍の2,000万台に達した。他社製品も含めれば、日本での普及率は6割程度、新規に建設されるオフィスビルでも標準的に取り付けられるようになっている。

2006年10月現在、ウォシュレットは、アメリカ、カナダ、中国、香港、台湾、韓国、ベトナム、シンガポール、インド、ドバイなどの中東地域で販売されている。

ウォシュレットに限らず、TOTOが海外で今の地位を築くのに、長い時間がかかった。トイレは文化であり、住宅にはその国の習慣と規制が絡み付いているからだ。だが、TOTOの輸出も収穫期に入り、2006年度の海外事業の売上高は約567億円、全売上高に対する比率が約11%と、初めて10%を上回った。2006年度の北中米（米国、メキシコなど）

---

<sup>105</sup> TOTOおよびウォシュレットに関する記述は、藤岡弘之「トイレだって海外へ 生活文化を輸出する困難さに挑むTOTO」日経ビジネスNBオンライン（<http://business.nikkeibp.co.jp/index.html>）「経営／戦略」 「ザ・ターニングポイント」2007年8月31日による。

での売上高は約286億円。米国では衛生陶器の分野で、米コーラー（Kohler）に次ぐ第2位のシェアにまで上った。

2006年度の中国での売上高は約177億円、高所得者層向けを中心に事業を展開し、TOTO高級品として認知されている。TOTOは500万台と言われる高級品市場で、2001年以降3割以上のシェアを獲得し、シェア・トップの座を確保しているという<sup>106</sup>。

TOTOが海外事業に力を注ごうとしているのは、国内では少子化と新築住宅の減少などで、今までのような成長が見込めないという問題に直面しているからだ。また、国内では低価格競争が一般的になっており、利益率の向上が見込めないという問題もある。海外なら高級ブランドとして展開することにより、国内以上に高い利益率を確保できる。

また2007年度は、TOTOが欧州市場に本格的に参入する年となる。2006年度の海外事業売上高を見ると、北中米と中国での売り上げが約82%を占める。TOTOにとって欧州は、まだまだ未開拓の市場だ。トイレはインテリアの1つであり、デザインが商品力の大きな要素を占める。特に、著名なインテリアデザイナーがひしめく欧州では、デザインや広告・宣伝を含むマーケティング力が大きくものを言うことになるという。

#### (5) 住宅関連業界での高齢者活用事例

広島県に本社がある中国木材株式会社は、高齢者の積極活用によって企業活力を高めている（S-1戦略）<sup>107</sup>。製材業を営む同社は、住宅用構造物材の製造・販売を行っており、国内では人工乾燥材の梁・桁の約80%を供給している。同社では、習得に時間がかかる製材技能の承継を目的に、1991年に65歳までの継続雇用制度を設けた。しかし、重い製材を扱う楽ではない仕事であるため、当初、定年後も継続して働く人は少なかったという。

そこで、同社は問題点を究明・改善し、高年齢者雇用のあり方を模索した。具体的には、構造材の製材過程で生じる端材や二等材といった軽量な材料を再割して製品にする工場を新設し、長年培った技術・知識・経験が活かせる専門的な職場の創設に成功した。また、技能承継や生産性向上のために、職場単位で高齢者・若年者混成のサークル活動グループを編成し、作業工程の改善などを検討・提案する制度を実施している。そのほか、業務の

---

<sup>106</sup> 「TOTO：世界的な激戦区中国で、トップシェア獲得」中国情報局（<http://searchina.ne.jp/>）ニュース（2007年6月4日）による。

<sup>107</sup> 同社に関する記述は、久山智「高齢者の積極活用と全社的な能力開発で企業力を高める」『商工ジャーナル』（2005年2月号、30～32頁）、独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構の高年齢者雇用開発コンテスト企業事例情報提供システムにおける同社の情報、同社のホームページに基づいている。

流れを分析して、体力的に無理のない作業を洗い出したり力作業を自動化したりして、作業環境の改善も図っている。さらには、材木の移動に不可欠なフォークリフトの保全整備の担当として自動車整備士の資格をもつ外部の高齢者を採用し、その技術の社内化にも努めているという。

厚生労働省「高年齢者就業実態調査（2004年）」によれば、60歳以上の雇用を増やさない予定である事業所にその理由を尋ねると、「高年齢労働者に適した仕事がない」が43.4%と最も多く、「高年齢労働者は体力、健康の面で無理がきかない」も29.7%ある（いくつかの選択肢のうち2つまでの複数回答）。高年齢者の雇用においては、こうした点で知恵が求められることは、まさに同社の事例が示している。

いまや同社では、定年退職者の約8割が継続勤務を希望するようになり、多くの部署で高齢者が重要な役割を果たしているという。同社の堀川保幸社長は「高齢者に楽しく安全に働いてもらうためには、若いうちにいろいろな仕事を経験し、専門知識や技能を身につけておくことが必要」と述べている。社会的責任というだけで企業は高齢者を雇用できるわけではないから、若壮年期からの広い意味での技能蓄積こそが、高年齢者雇用を広げていくためには重要ということだろう。

なお、年金受給額が減らないよう、一つの職務に2人を採用して午前と午後に分けて働くといった二交代制も取り入れているという。年金制度が高齢者の労働供給を制約するような仕組みであっては、高齢社会を乗り切れないだろう。

## 7. 医療産業も技術進歩が重要

### (1) 高齢化による医療需要増

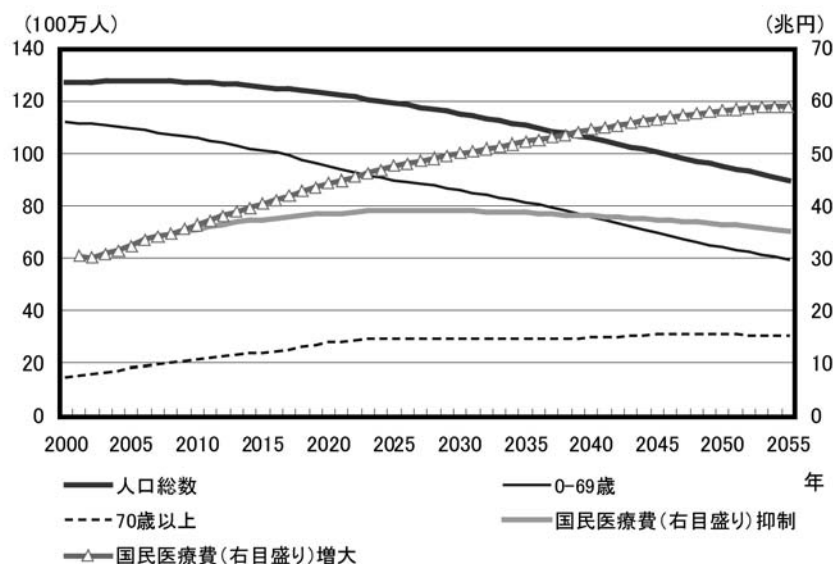
医療産業の需要も人口および人口構成に大きく左右される。高齢者になれば病気がちであり、高齢者が増加していくことにより、医療費は全体としても増加していく。医療費の将来を予測するために、まず年齢変化を加味した人口要因のみで単純予測すると医療費はなるだろうか。

厚生労働省「平成17年度国民医療費」の、5歳年齢ごとの1人当たり医療費により将来を予測してみよう。「国民医療費」によれば、例えば、59歳以下では1人当たり国民医療費は30万円以下だが、60～64歳では35.4万円、75歳以上では81.9万円と、高齢者になるにしたがって医療費は急増する。これを用いて将来の国民医療費を推計すると図表



Ⅲ－7－1の「国民医療費（抑制）」のようになる。人口が全般に減少していくなかでは、医療費の伸びは堅調だが、それでもその伸びは2005年から25年にかけて年率1%に過ぎない。

(図表Ⅲ－7－1) 医療費現状の将来予測



(注)2005年度まで実績。国民医療費(抑制)は2005年度の70歳未満1人当たり医療費と70歳以上1人当たり医療費を将来人口に乗じて推計。70歳未満1人当たり医療費は全医療費と70歳以上医療費から逆算して推計。国民医療費(増大)は抑制に「給付と負担」の給付維持ケースのトレンドをかけて作成した。(出所)総務省統計局「人口推計年報」、国立社会保障人口問題研究所「人口推計(中位推計)」(2006年12月)、厚生労働省「平成17年度国民医療費」(2007年8月24日)、内閣府「給付と負担の選択肢」(2007年10月17日)。

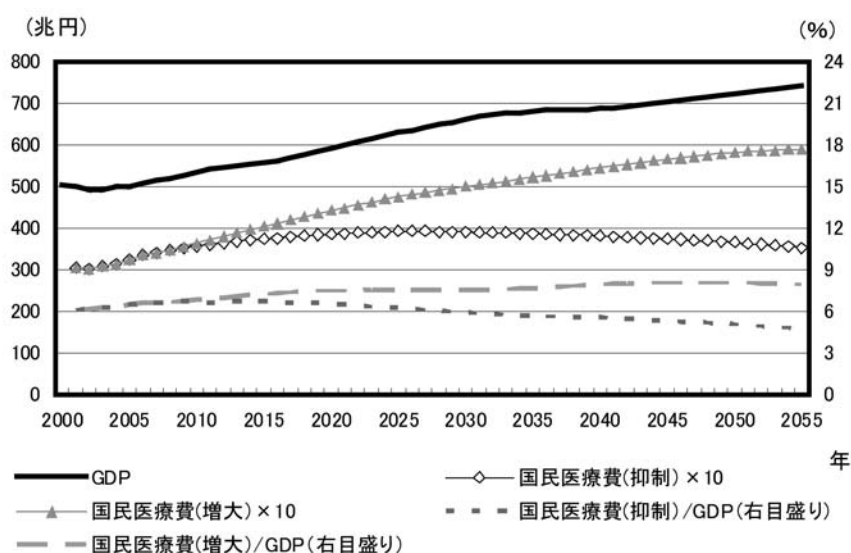
医療産業は他の産業にくらべればバラ色といえるかもしれないが、その度合いはそれほど大きくはない。ただし、医療費はこれまで高い上昇トレンドをもっており、これを考慮すると、医療費は大きく増大する。厚生労働省資料「厚生労働省が提示している医療費の将来見通しとその手法」(2006年10月27日)によれば、2006年医療制度改革を前提として、国民医療費は2025年度で48兆円になるという。ここでは、厚生労働省資料を踏まえた経済財政諮問会議への提出資料「給付と負担の選択肢」(2007年10月17日)の給付維持ケース(同資料では維持と呼んでいるが、実は給付は増大している)のトレンドを用いて国民医療費増大ケースを作成した。この結果も図表Ⅲ－7－1の「国民医療費(増大)」に示してある。これによると2025年の医療費は48兆円となり、厚生労働省資料と同じになる。

すなわち、企業として、需要の掘り起こし、需要の創造が必要なのは他の産業と変らな

い。ただし、公費の負担について、生産年齢人口が減少し、社会保障負担の増大をなんとか抑えようという圧力がかかるのは避けられないだろう。私的な医療需要に向かうことも重要だろう。

図表Ⅲ－7－2は、国民医療費とGDPの関係を見たものである。GDPが労働生産性の上昇とともに伸びていけば、医療費は抑制ケースでは対GDP比で低下し、増大ケースでも対GDP比は一定に収まる。

(図表Ⅲ－7－2) 国民医療費と名目GDPの関係



(注) 2005年度まで実績。国民医療費(抑制)は2005年度の70歳未満1人当たり医療費と70歳以上1人当たり医療費を将来人口に乗じて推計。70歳未満1人当たり医療費は全医療費と70歳以上医療費から逆算して推計。国民医療費(増大)は抑制に「給付と負担」の給付維持ケースのトレンドをかけて作成した。将来の名目GDPは20-64歳人口の伸びで労働人口が上昇し、労働生産性が毎年2%上昇するとして計算。国民医療費はグラフを見やすくするために10倍してある。  
(出所)総務省統計局「人口推計年報」、国立社会保障人口問題研究所「人口推計(中位推計)」(2006年12月)、厚生労働省「平成17年度国民医療費」(2007年8月24日)、内閣府「国民経済計算」「給付と負担の選択肢」(2007年10月17日)。

## (2) 人口構成と医療費変化

医療とは様々な分野からなる。人口とその構成の変化によって、需要される分野も変わっていく。図表Ⅲ－7－3と図表Ⅲ－7－4は、主要な診療科別に見た病院と診療所の診療科目の変化である。診療科目は単に数であり、その規模を表しているわけではないが、どのような科目が求められているのかの指標にはなる<sup>108</sup>。

<sup>108</sup> この発想は、川瀬孝一教授(東京医科歯科大学大学院)の本委員会での講演(2006年2月23日)に基づく。

(図表Ⅲ－7－3) 病院数 (診療科目別)

	78	81	84	87	90	93	96	99	02	05
一般病院	7,540	8,183	8,516	8,765	9,022	8,767	8,421	8,222	8,116	7,952
内科	5,797	6,486	7,130	7,526	7,887	7,753	7,543	7,403	7,379	7,310
消化器科(胃腸科)	2,518	2,943	3,454	3,901	4,228	4,247	4,219	4,093	4,137	4,263
循環器科	1,313	1,670	2,191	2,715	3,106	3,237	3,285	3,316	3,553	3,762
小児科	3,032	3,305	3,727	3,960	4,120	4,026	3,844	3,528	3,359	3,154
精神科	690	772	889	1,001	1,139	1,255	1,329	1,333	1,430	1,503
外科	5,216	5,544	5,894	6,090	6,298	6,145	5,904	5,598	5,448	5,268
整形外科	3,859	4,246	4,792	5,173	5,496	5,503	5,386	5,243	5,279	5,205
脳神経外科	1,007	1,288	1,602	1,857	2,133	2,257	2,311	2,269	2,365	2,426
産婦人科	2,305	2,277	2,276	2,204	2,190	2,122	1,996	1,681	1,553	1,423
眼科	1,470	1,608	1,793	1,988	2,198	2,289	2,354	2,404	2,503	2,523
耳鼻いんこう科	1,495	1,579	1,754	1,892	2,049	2,115	2,119	2,089	2,112	2,093
皮膚科	1,923	2,093	2,454	2,724	2,943	3,012	2,995	2,920	3,007	3,062
泌尿器科	1,675	1,838	2,193	2,507	2,749	2,818	2,827	2,755	2,796	2,863
リハビリテーション	1,432	1,933	2,598	3,214	3,863	4,123	4,323	4,520	4,849	5,093
歯科	1,134	1,269	1,374	1,432	1,524	1,528	1,516	1,341	1,265	1,222

(出所)厚生労働省「医療施設調査」(調査時点各年10月1日)、上巻第7表、一般病院数(重複計上)、年次・診療科目別

(図表Ⅲ－7－4) 診療所数 (診療科目別)・歯科診療所

	78	81	84	87	90	93	96	99	02	05
一般診療所	75,479	77,909	78,332	79,134	80,852	84,128	87,909	91,500	94,819	97,442
内科	49,645	51,381	52,975	53,078	54,019	55,940	58,110	60,211	61,917	63,286
消化器科(胃腸科)	11,717	13,282	13,386	13,831	15,033	16,660	17,453	18,761	19,728	20,651
循環器科	6,557	7,480	7,432	7,726	8,531	9,806	10,269	11,041	11,882	12,863
小児科	28,746	29,630	29,164	28,233	27,747	27,370	27,095	26,788	25,862	25,318
精神科	991	1,159	1,425	1,765	2,159	2,644	3,198	3,682	4,352	5,144
外科	15,405	15,645	16,133	15,851	15,778	16,163	16,365	16,576	16,555	16,641
整形外科	6,711	7,592	8,002	8,482	9,200	10,235	11,119	12,016	12,695	13,205
脳神経外科	438	488	533	558	617	715	864	1,043	1,212	1,450
産婦人科	6,937	6,657	6,384	6,054	5,388	4,869	4,225	4,096	3,878	3,622
眼科	5,596	5,966	6,131	6,358	6,748	7,403	7,940	8,259	8,529	8,760
耳鼻いんこう科	5,261	5,277	5,321	5,276	5,314	5,477	5,593	5,694	5,861	5,942
皮膚科	9,814	10,157	10,250	10,238	10,420	11,171	11,325	11,953	12,232	12,844
泌尿器科	4,072	4,100	3,981	3,839	3,753	3,929	3,821	3,920	4,020	4,152
リハビリテーション	2,301	3,158	3,371	3,949	7,118	8,750	9,602	10,912	12,305	13,489
歯科	1,204	1,333	1,436	1,427	1,364	1,479	1,477	1,678	1,644	1,704
歯科診療所	35,538	40,116	43,926	48,300	52,216	55,906	59,357	62,484	65,073	66,732

(出所)厚生労働省「医療施設調査」(調査時点各年10月1日)、上巻第8表、一般診療所数・歯科診療所数(重複計上)、年次・診療科目別

病院数が1990年以降減少している中で、循環器科、脳神経外科、精神科、リハビリテーション科が伸びている。大きく減少しているのは、小児科、産婦人科である。診療所(いわゆる医院)の数は1990年以降伸びているが、大きく伸びているのは、歯科診療所、リハビリテーション科である。産科、小児科は減少している。リハビリテーション科、歯科診療所が伸び、小児科、産婦人科が減少しているのは、歯科については供給増大、小児科、産婦人科については激務が嫌われるという要因もあるだろう。

### (3) 医療産業でも人口減少への対応は免れない

医療産業は、高齢化とともに需要の伸びる産業ではあるが、最終的には高齢者も減少するわけだから、限度がある。高齢者の医療費抑制の観点から薬価の引き下げ圧力も高まっている。

海外の需要を取り込むことは重要だが、日本の製薬会社は、図表Ⅲ－7－5に見るように、世界の中では規模が小さい。国内一位の武田製薬でも、売上高は世界16位にすぎず、1位ファイザーの売上高の約5分の1である。近年の新薬開発は膨大な費用がかかり、研究開発費が重要であるが、規模が小さければ、それだけ開発費に回せる金額が小さくなる。

(図表Ⅲ－7－5) 世界の製薬会社の売上高ランキング (2006年度)

(10億ドル)					
順位	社名	国籍	医薬品売上	研究開発費	日本企業との関係、 日本企業の合併
1	ファイザー	アメリカ	45.1	7.6	
2	グラクソ・スミスクライン	イギリス	37.1	6.4	
3	サノフィ・アベンティス	フランス	34.1	5.8	
4	ノバルティス	スイス	29.5	5.3	
5	ロシュ	スイス	27.3	4.8	02年中外製薬を子会社化
6	アストラゼネカ	イギリス	26.5	3.9	
7	ジョンソン・エンド・ジョンソン	アメリカ	23.3	(7.1)	
8	メルク	アメリカ	22.6	4.8	03年万有製薬を完全子会社化
9	ワイス	アメリカ	16.9	3.1	
10	イーライ・リリー	アメリカ	14.8	3.1	
11	アムジョン	アメリカ	14.3	3.4	
12	プリストル・マイヤーズ スクイブ	アメリカ	13.9	3.1	
13	アボット・ラボラトリーズ	アメリカ	12.4	2.3	
14	ベーリンガー・インゲルハイム	ドイツ	11.0	2.1	
15	バイエル	ドイツ	9.9	1.9	
16	武田薬品工業	日本	9.7	1.6	
17	ジェネンテック	アメリカ	9.3	1.8	
18	シリング・ブラウ	アメリカ	8.6	(2.2)	
19	アステラス製薬	日本	7.8	1.4	05年山之内と藤沢が合併
20	ノボ・ノルディスク	デンマーク	6.9	1.1	
21	第一三共	日本	6.7	1.4	05年第一と三共が合併
22	エーザイ	日本	5.4	0.9	

(注)ドル以外は、期末の為替レートで換算。カッコ付きの研究開発費は医薬品以外の費用が多いと思われるもの

(出所) 漆原良一『医薬品』日本経済新聞出版社、2007年、図表4-1、など

そんななかでも、これまで日本の製薬会社はアクトス（糖尿病治療薬）、ベニカー（降圧薬）、プログラフ（免疫抑制剤）、アリセプト（アルツハイマー型認知症治療薬）など世界に通用する薬を開発してきたが、少ない研究開発費でどこまでできるか、困難な局面にある。

これまでも、医薬品業界は生き残りをかけた再編を行ってきた。2002年10月には中外製薬がロシュと戦略的提携を結び、2005年4月には山之内製薬と藤沢薬品が合併しアス

テラス製薬が誕生し、同年9月には三共と第一製薬が合併し三共第一製薬が誕生した<sup>109</sup>。さらに2007年10月に、業界9位の三菱ウェルファーマと同11位の田辺製薬が合併した。再編の動きは、今後とも続くだろう（C-1戦略）。

#### （4）女性活用の動き

企業は女性活用を、社会的要請に応えるというよりも、積極的な経営戦略として捉えるようになってきた。医薬品業界でも人口減少に対応するための女性活用戦略が盛んになっている。医薬品業界では十数年前から女性MR（医薬情報担当者）の採用が始まり、現在では採用時の男女比がほぼ半々になっている。しかし、女性MRの企業での残存率は低く、離職率改善に取り組む企業が現れている。

日本イーライ・リリー社は、「結婚して子供ができた場合、MRを続ける自信がない」と答える女性社員が多かったことから、2007年8月から2つの制度を導入した。一つは先輩社員にMRの師（メンター）になってもらうセールスマンタリング制度で、もう一つはMRの先輩に、入社1～2年目のMRが同行して仕事の仕方などを学ぶフィールドライド制度である。また、ファイザー社では、ママさんMRが社内にいることを伝える場として「女性MRキャリア研修」を2006年10月に開催した。結婚や出産をしても仕事を続けている先輩MRやMR出身管理職の話から、自身のキャリア形成の参考にしてもらう考えという（S-1戦略）<sup>110</sup>。

## 8. 高齢化だけには頼れない介護産業

### （1）高齢化と政府の政策で左右される介護需要

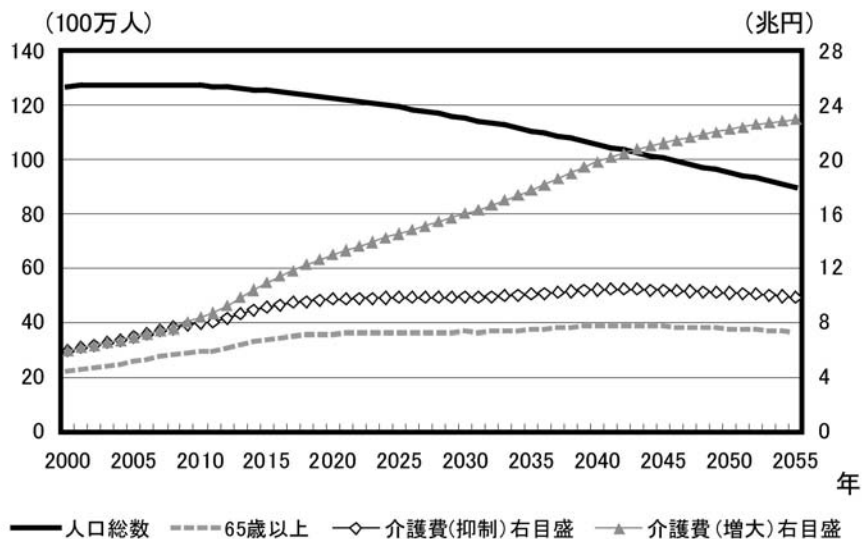
介護産業の需要も人口および人口構成、さらに政府の介護政策によって大きく左右される。例えば、経済財政諮問会議の資料「給付と負担の選択肢について」（2007年10月17日）（以下、「給付と負担」と記す）は、医療・介護について、[社会保障給付維持・負担上昇] ケースと [社会保障給付削減・負担維持] ケースという2つのケースを提示している。このうち、給付維持ケースとは、高齢者1人当たりの介護費を現状の実質価格で固定するのではなく、これまでと同様のトレンドで増加することを想定したケースである。給

<sup>109</sup> 「世界週報」2007年2月13日。

<sup>110</sup> 「日刊工業新聞」2007年7月24日による。

付削減ケースは、高齢者1人当たりの医療・介護費を2008年度で固定することにほぼ相当する。介護費に上昇トレンドがあるという意味は、介護において労働生産性の上昇を見込めなくても介護に携わる労働者の人件費は上げていかなくてはならないという意味である。「負担と給付」から逆算すると、平均で2.3%の上昇率を見込んでいる。これは高すぎるように思うが、図表Ⅲ－8－1の給付増大ケースはこれに基づいている。

(図表Ⅲ－8－1) 介護費の現状と将来予測

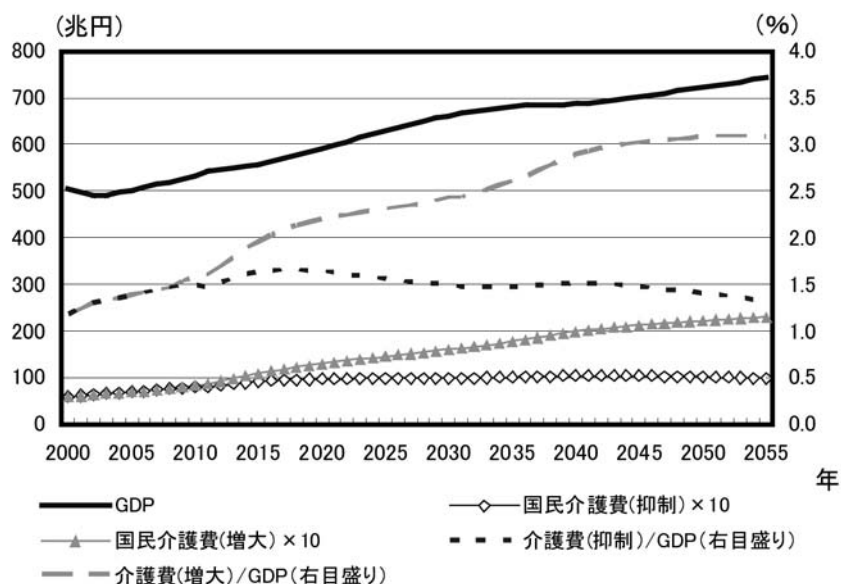


(注) 介護費の2025年までは国民医療費は内閣府「給付と負担の選択肢」にある高齢者一人当たりの数字から計算。2026年以降の介護費(増大)は25年までのトレンドが続くとして計算。  
 (出所) 総務省統計局「人口推計年報」、国立社会保障人口問題研究所「人口推計(中位推計)」(2006年12月)、内閣府「給付と負担の選択肢」(2007年10月17日)。

図表Ⅲ－8－1に見るように、介護費の伸びは高いが、1人当たり介護費を固定したケースでは高齢者も減少する人口減少社会においては、いずれ介護費の伸びも低下する。1人当たり介護費の伸びにトレンドを与えたケースでは、当然のことながら介護費は上昇していく。介護費は介護保険料で賄われる支出である。これが無限に増大していくということも考えにくい。

図表Ⅲ－8－2は、介護費とGDPとの関係を示したものである。労働生産性の上昇によって持続的に増大していくGDPと介護費を比較すると、高齢者1人当たりの介護費を固定したケースでは、介護費の対GDP比はいずれ安定し、低下していく。ただし、1人当たり介護費が増大するケースを考えれば、介護費の対GDP比率は持続的に増大していく。これは介護費の増大にいずれ財政的な制約がかかるということだろう。

(図表Ⅲ－８－２) 介護費とGDPの関係



(注) 介護費の2025年までは国民医療費は内閣府「給付と負担の選択肢」にある高齢者一人当たりの数字から計算。2026年以降の介護費(増大)は25年までのトレンドが続くとして計算。将来のGDPは15-64歳人口の伸びで労働人口が上昇し、労働生産性が毎年2%上昇するとして計算。介護費はグラフを見やすくするために10倍してある。  
 (出所) 総務省統計局「人口推計年報」、国立社会保障人口問題研究所「人口推計(中位推計)」(2006年12月)、内閣府「給付と負担の選択肢」(2007年10月17日)。

## (2) 介護産業でも重要な生産性向上

以上のことから、高齢社会においても、介護費の増大が永続するとは限らないと考えられる。その理由は、ひとつには、人口減少社会は高齢者もまた減少する社会だからである。もう一つには、1人当たり介護費の増大には財政的な歯止めがかかるだろうからである。このような状況で、介護業界としては次のような戦略が考えられる。

第1には、生産性を上昇させることである。介護、それ自体の生産性上昇は難しいが、訪問介護の場合、できるかぎり移動時間を節約すること、移動時間を節約するための介護施設、介護提供のアパートメントの建設などが考えられる。介護における補助的機械の導入が考えられる。補助機械の移動が難しいことを考えれば、介護施設の建設が、もっとも労働生産性をあげることであるかもしれない(S-2戦略)。

また、労働生産性の向上に制約があるとすれば、最終的には、外国人労働力によって介護労働者を補充することも考えられるかもしれない(S-1戦略)。これは政府の外国人労働への対応に依存する。ただし、外国人労働力の導入は、すべての企業にとって平等な条件であるので、企業の戦略としては、特色を出していくことが、これに関わらず重要である。

介護保険で負担される介護の市場に制約があるとすれば、新たに、高付加価値・需要創出戦略（D-2戦略）も考えられる。高齢期、多くの人々が日常生活に困難を感じたときに対処する方策は、介護保険に頼るだけではない。マンションは戸建て住宅よりも管理が楽であり、家事や炊事を外注することもできる。家事や炊事の外注という点でも、施設介護はより労働生産性を高める方法である。また、高齢者が、画一的な食事を嫌うとすれば、中心市街地のマンションは高齢者の生活の困難を軽減するものでもある。コンパクトシティは、広い意味の介護の労働生産性を上げるものである。レストランやコンビニエンスストアや介護浴場のある大規模マンションを車椅子とエレベータで移動する生活が、効率的な高齢社会ということになるのかもしれない。ただし、これではあまりにもコンパクトすぎて、かえって高齢者の自立機会を損なうことになりかねないが。

### （3）大人用おむつという需要シフト戦略

少子高齢社会を反映して、2000年頃から、大人用紙おむつ・吸収パッド・吸収パンツの売り場スペースが拡大される傾向にある。図表 III-8-3に見るように、大人用おむつと子供用おむつの売上高は2010年に逆転すると予想されている（D-1）。大人用おむつと子供用おむつのメーカーはかなり共通しているが、子供用おむつをただ大きくすれば大人用おむつになるわけではない。

大人用おむつの特徴はその多様性である。使用者のADL（Activities of Daily Living=日常生活動作）レベルと、排泄の自立の維持・回復のレベルが多様だからだ。大人用おむつおよび機能類似商品には、失禁用パッド、パンツ型紙おむつ、尿取りパッド、フラット型紙おむつなどがあり、使用者の自立程度に合わせて組み合わせることになる。失禁の量、夜など交換が難しい場合など、条件に合わせて使い分けなければならない<sup>111</sup>。

---

<sup>111</sup> 「大人用おむつについての質問リスト」 [http://hasemen.co.jp/tops/omutu\\_a1.html](http://hasemen.co.jp/tops/omutu_a1.html) による。



(図表Ⅲ－８－３) 乳幼児用・大人用紙おむつの生産量と予測 (重量ベース)



(出所) (社)日本衛生材料工業連合会「紙おむつNews」No.36、No.59など

子供用紙おむつは1950年代にも発売されていたが、当時の日本の所得と比べて高価であり、機能的にも十分でなかった<sup>112</sup>。紙おむつが普及するのは、1980年代のことである。所得が上り、働く女性が増え、育児時間を減らせるものとして、腰の部分2ヵ所をテープで止めるだけで、おむつカバーとおむつの両方を兼ねるテープ型という新しいおむつが発売されたからである。1984年には、高分子吸水材を用いた画期的な紙おむつが発売された。高分子吸水材を採用したことによって、紙おむつが薄く、コンパクトになり、尿もれが大幅に改善し、赤ちゃんが動きやすくなった。その結果、取替え回数が減り、使用量の減少ということも起こった。1990年代に入ると、新しくパンツ型が登場した。パンツのように一体成形した形で、立ったままはかせることができるものだ。

大人用紙おむつについても、1983年に、乳幼児用と同様のテープ型おむつが発売された。その後も、大人用は乳幼児用と同様に発展していった。1984年には高分子吸水材を使用した製品が開発され、1994年にはパンツ型が登場した。それまでのおむつが、介護人が装着することが前提であるのに対し、パンツ型は被介護者が自ら装着することができた。排泄ケアという役割を超えて、高齢者の自立への意欲を刺激するパンツだった。

現在、大人用では、尿吸収だけを目的とする補助パッド類の生産量が大きく伸びている。

<sup>112</sup> 紙おむつについての記述は、日本衛生材料工業連合会「紙おむつNews」No.43による。

紙おむつと同様の尿吸収力を持つ補助パッドは、紙おむつと併用すれば、尿を吸収した補助パッドだけを交換するだけですみ、経済的で、同時に、おむつを交換するより簡単で、介護労力が軽減できる。

## 9. 海外成長市場に活路を見出す金融業界

### (1) 保険業界の概況と、人口減少への取り組み状況

保険業界は、外国損保協会加盟企業を除くと、生命保険41社、損害保険22社が活動しており、なかでも個人を対象としている生命保険については人口減少と高齢化を迎えて、供給サイドのプレイヤーが過剰気味の「オーバー・インシュアランス」状態となっている。さらに、1995年の法改正によって、生損保の相互乗り入れが開始されるようになり、生損保の垣根を超えた業界再編の取組みがなされており、メガ保険企業の誕生も予想されている。生命保険業界では、高齢社会向けの商品開発にも取り組み始めており、特に団塊世代へのアプローチは、既に過熱気味ともいえる状況にある。

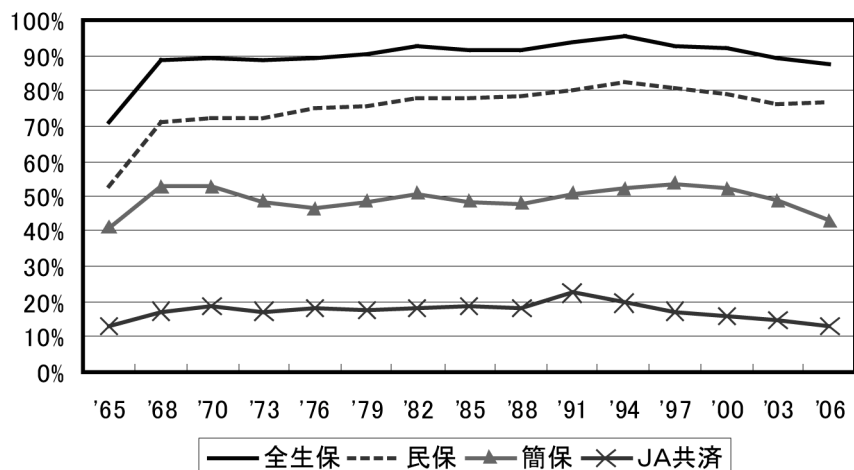
具体例として、生命保険業界最大手の日本生命では、加入年齢を最長85歳に設定した「ロングドリーム」を打ち出したりしている。また証券業界でも野村證券が退職者向けにライフコンサルティング「円熟人生」をスタートさせ、相談からプランニング、そして運用までの一貫したサービスを提供するための新しいコンセプトを打ち出している。

### (2) 保険大国である日本の生命保険の世帯普及率と契約内容の変化

図表Ⅲ-9-1に示すとおり、2006年における生命保険の世帯加入率は、民間生命保険で76.4%、簡易保険で43.3%、JA共済で12.7%と、合計では87.5%となり、バブル経済崩壊後の厳しい環境下であっても、かなり高い世帯普及率（世帯加入率）を保っている。

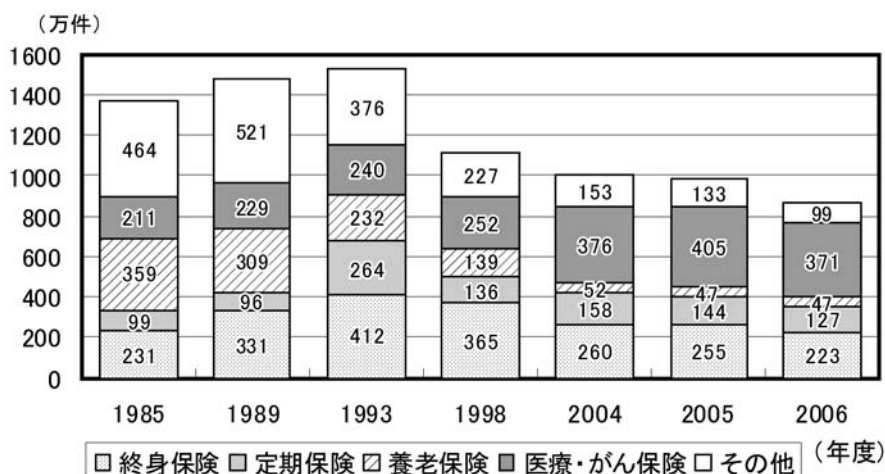
この生命保険の世帯普及率は、1970年代に既に90%を超えているが、1980年以降は個人保険の新規契約の伸び率が鈍化し、1990年代後半以降は解約も含めた世帯普及率が低下傾向を辿っている。また、そのニーズも大きく変化してきている。図表Ⅲ-9-2から、新契約件数の合計が1993年をピークにして激減傾向にあるが、その中身をみると、これまでの終身保険や養老保険といった伝統的商品が減少する一方、医療保険・がん保険の新契約件数のほうは増加傾向にある。

(図表Ⅲ-9-1) 生命保険の世帯加入率推移



(注)世帯加入率=世帯員の少なくとも1人以上が加入している世帯数÷全国回答世帯数  
 (出所)財団法人生命保険文化センター「平成15年度 生命保険に関する全国実態調査」より作成

(図表Ⅲ-9-2) 個人保険・種類別新契約件数の推移



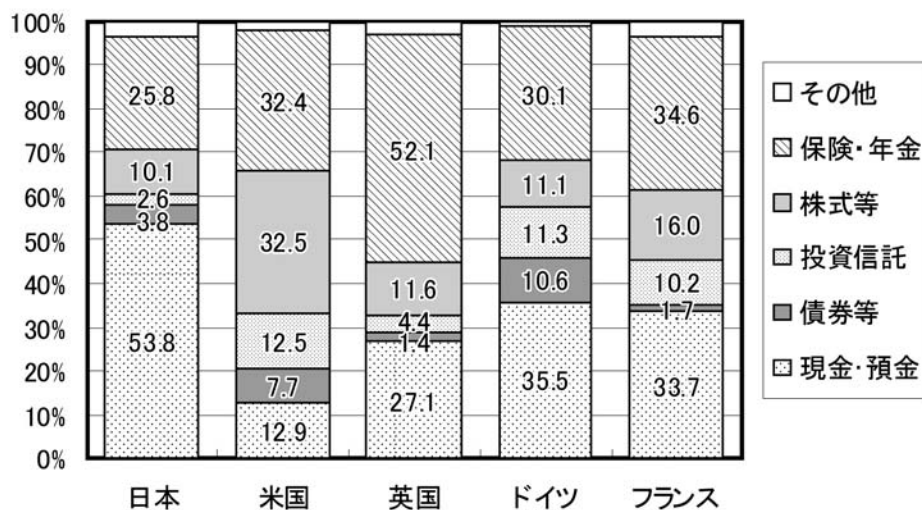
(出所)社団法人生命保険協会「生命保険の動向(2007年版)」より作成

### (3) 金融市場の国際的位置づけとグローバル市場への展開

#### ①家計金融資産の日米英比較

図表Ⅲ-9-3より、日本の家計金融資産は、米国に比べると、株式、投資信託、債券が非常に少なく、主要先進国と比べて現預金の比率が際立って高いことがわかる。これは銀行というパイプを通さないと、資金の余剰部門である家計から、不足部門である企業に金が回らないという、日本の金融システムからきている。高度経済成長の原動力となった産業金融モデルも、経済成長が鈍化し停滞してくると、見直さなければならない状況にきている。

(図表Ⅲ－9－3) 家計金融資産構成の国際比較

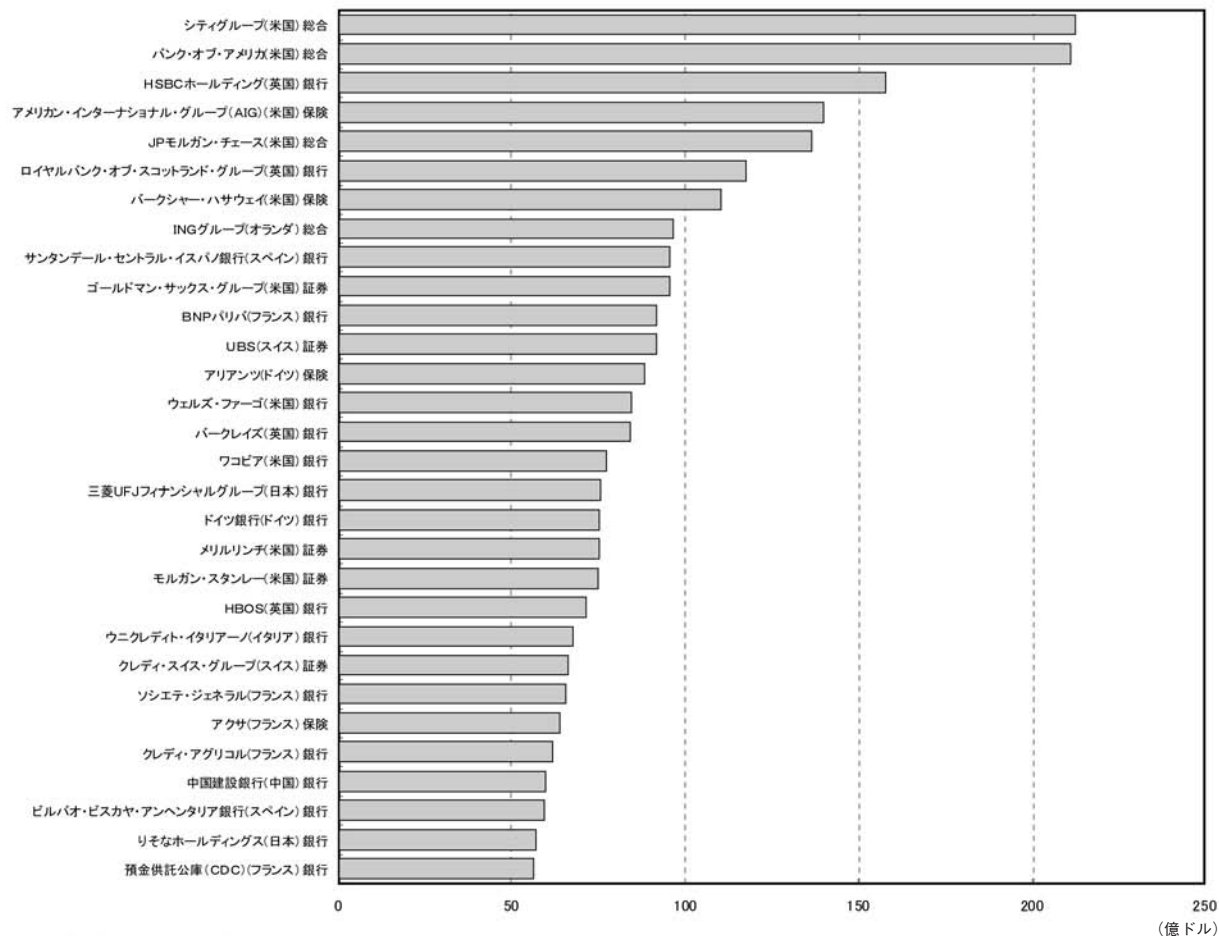


(注)家計と対家計民間非営利団体の合計ベースの2004年データによる。  
 (出所)OECD「National Accounts」より作成

## ②金融保険会社の収益基盤における国際競争力比較

図表Ⅲ－9－4は、世界の金融保険会社について、税引き前純利益（連結）のランキング示しているが、上位はシティグループを筆頭に欧米の金融保険会社が名を連ねている。日本の金融保険会社で30位以内にランクされているのは、17位の三菱UFJフィナンシャル・グループと、29位のりそなホールディングスのみである。今後、金融面での国際競争が激化する中、日本の金融保険会社は規模の強化だけでなく、収益面での体質強化も図っていく必要がある。

(図表Ⅲ－9－4) 世界の金融・保険会社 純利益 ランキング (上位30位) (2006年度)



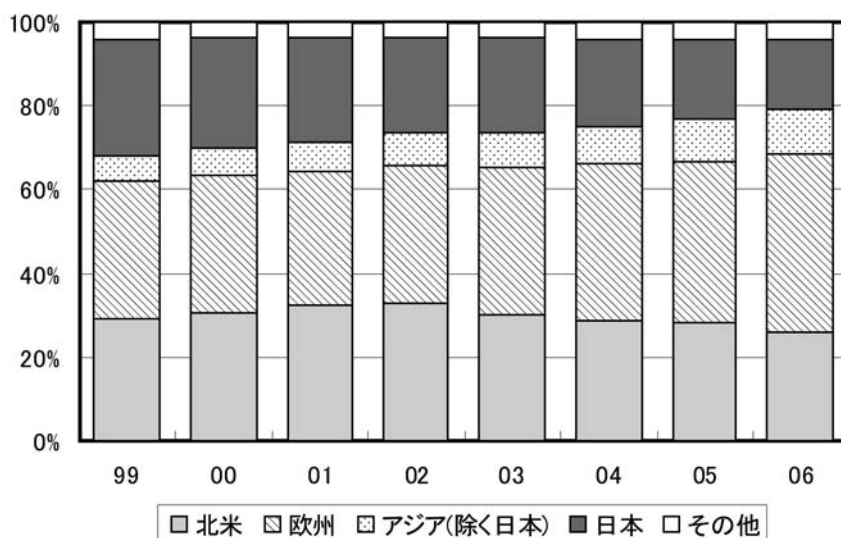
(注) 会社名(国名)の右は業種。  
(出所) ニューズウィーク日本版(2007.10.10)

### ③生命保険料の世界市場シェアと有望成長国への事業展開

世界上位の生命保険会社は、自国市場にとどまることなく、世界規模での事業展開を行っている。具体的には世界最大手のアイ・エヌ・ジーは2000年から積極的なM & Aを仕掛け、保険業務の規模拡大のみならず、法人・個人向けの銀行業務などにも展開し、金融コングロマリットに発展している。

一方、日本は米国に次ぐ「保険大国」であるが、日本の生命保険会社は海外進出に積極的とはいえない。図表Ⅲ－9－5にみるように、世界市場に占める日本の生命保険のシェアは縮小傾向にある。今後の国内市場拡大があまり見込めないなかでは、アジアや中東欧など成長が有望な新興国市場に活路を見出していく必要があるだろう。

(図表Ⅲ－９－５) 生命保険料の世界市場におけるシェア推移



(出所) スイス再保険会社「World Insurance」の各年版(“sigma”No.4/2007, No.5/2006, No.2/2005, No.3./2004, No.8/2003, No.6/2002, No.6/2001, No.9/2000)

#### ④ 損害保険業界のグローバル展開

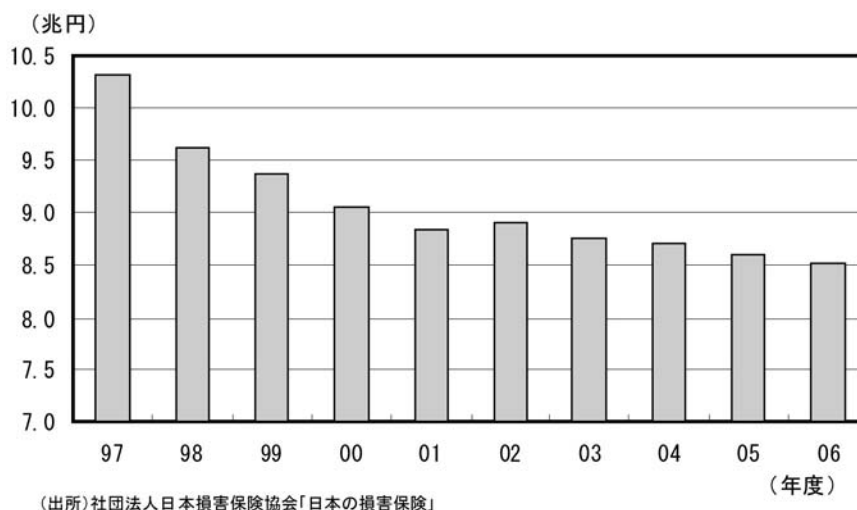
日本における損害保険会社の起源は、火災保険と海上保険であり、企業からの引き受けが中心であったが、国民生活が豊かになり、家計分野のニーズが高まってきた。また、モータリゼーションの進展に伴い、自動車保険の構成比も高まり、最近では任意自動車保険が約40%、自賠責保険が約14%と、自動車保険関連の構成比は50%を超えてきている。

損害保険業界では、図表Ⅲ－９－６に示すとおり、元受正味保険料の国内市場は減少傾向にあり、このような背景から海外成長市場への事業展開が進められている。あいおい損害保険では、2007年7月、中国・天津市に支店を開設するなど、現地の日系企業を対象に保険引き受けを実施しているが、天津で外資系(日系)損保企業が進出した初めての例である。天津地区では同社と関係の深いトヨタ自動車をはじめ日系企業の進出も多く、特に保険の直接引き受けニーズが高いため、支店設立を決めたものである。国内の損保市場は少子高齢化などを背景に目減りが確実で、成長著しい中国には大きな期待があるため、今後は中国顧客への保険販売にも注力し、中国での損害保険の普及に貢献することも考えているという。中国では、既に東京海上、三井住友海上、損保ジャパンが営業展開しており、各社とも、縮小傾向にある国内市場の補完のため、特にアジアでの動きが活発化しそうである(D-3戦略)<sup>113</sup>。

<sup>113</sup> 「金融経済新聞」2007年6月11日による。

少子高齢化と人口減少時代に入り、損害保険会社も、生命保険会社同様に、変革の時期を迎えている。

(図表Ⅲ－9－6) 元受正味保険料の推移



#### (4) 人材確保・支援への社内制度拡充策

金融・保険業界では、少子高齢化時代の人材確保につなげる戦略から、大手銀行や地方銀行では女性行員の幹部登用に力を入れ、働きやすい環境整備を急いでいる。

すなわち、少子化の進展や団塊世代の大量退職を受け、優秀な人材の確保は銀行界全体の課題として受け止め、第三銀行で（三重県松阪市）では、2004年から女性の幅広い活躍を支援する活動を始め、2006年6月にはそれを頭取直轄のプロジェクトに格上げした。また、結婚や育児のために退職した女性の再雇用なども改善対象としている。東京海上日動では、配偶者が専業主婦でも育児休業制度を利用できるなど、「資格要件の緩和」や、育児時短が最大1日4時間、小学3年生まで取得できるなどの「短時間勤務制度」の充実を柱にすえた対策をうっている。損保ジャパンでも、育児休業取得対象者の範囲拡大や短時間勤務制度を充実している（S－1戦略）<sup>114</sup>。

また、2007年6月までアフラック（アメリカンファミリー生命保険）の会長だった松井秀文氏は「自社の制度である「従業員が生き生きと働く職場づくり」は、単なる福利厚生にとどまらず、優秀な人材が当社に魅力を感じ、持てる力を最大限に発揮し続けること

<sup>114</sup> 「金融経済新聞」2007年9月25日および「中日新聞」2006年12月8日による。

ができるということが目標であり、その一環としてのワークライフバランス、両立支援の推進は、今後、企業にとって重要な戦略の一つに位置づけられると考える」と話している。同社では図表Ⅲ－9－7に示したような子育て支援制度を実施している（S－1戦略）<sup>115</sup>。

（図表Ⅲ－9－7）アフラックの子育て支援制度

支援策	内容	導入時期
産休 （産前・産後の休業）	産前 6 週間（多胎妊娠の場合は 14 週間）・産後 8 週間休業が可能	74 年 11 月 （創業時より）
育休 （育児休業）	子どもが満 1 歳になるまで休職が可能（1 歳 6 カ月まで延長可能）	91 年 5 月
短時間勤務	妊娠期から子どもが小学校を卒業するまで、通常よりも短い時間（4 パターン）で勤務することが可能	92 年 4 月導入 06 年 6 月改定
子育てシフト勤務	妊娠期から子どもが小学校を卒業するまで、始業・終業時刻を 4 種のシフトパターンから選択して勤務することが可能	06 年 6 月
育児時間	子どもが満 1 歳になるまで 1 日 2 回、各々少なくとも 30 分の育児時間を取得可能	74 年 11 月 （創業時より）
配偶者出産特別休暇	配偶者の出産時に最大 4 営業日まで有給で特別休暇を取得可能	75 年 12 月
子ども看護休暇	子どもが小学校入学前まで、年間最大 5 営業日（通算 35 時間）まで、30 分単位で休暇を取得可能	05 年 4 月
wiwiw（ウィウィ）*	インターネットを通じて産休・育休者のスムーズな職場復帰と豊かな子育てライフをサポートするサービス	04 年 6 月
福利厚生アウトソーシングサービス	外部を利用した福利厚生総合サービスの中で、育児施設・ベビーシッター・相談窓口などを優待価格で利用可能	05 年 7 月

\*wiwiw は、資生堂が開発した育児休業者のためのインターネットプログラム  
（出所）『月刊経済 Trend』（2006 年 8 月号、45 頁）

#### （5）グローバルな視点に立った銀行業界の戦略的再編策

多くの邦銀は、1991 年のバブル崩壊後に、巨額の不良債権を抱え、海外からの撤退も余儀なくされるなどの動きがみられた。その後、公的資金の注入や景気回復によってようやく息を吹き返し、グローバル事業展開を復活させようとしている。しかし世界の銀行業界を俯瞰すると、欧米メガバンクが圧倒的に優勢で、なかでも近年のユーロ高（米ドル安）を背景に、欧州勢のプレゼンスが拡大しており、総資産ランキング 10 位以内に 7 行が入っている（2006 年時点<sup>116</sup>）。これに対し、邦銀は、円安もあり下位に低迷しているのが現状で、先行する欧米勢に追いつくのは至難の業と考えられているだけでなく、今後、グロ

<sup>115</sup> アフラックについての記述は、松井秀文「働きやすい職場づくりを目指す両立支援策」『月刊経済 Trend』（日本経済団体連合会、2006 年 8 月）による。

<sup>116</sup> 日経文庫『業界研究シリーズ 銀行』及びローカス『世界業界地図 2008』による。



ーバルベースでも業界再編の動きがあり、M & A（合併・買収）の嵐のなかでどのような生き残り策を打って行けるかも注目されている。

そこで、邦銀のメガバンクでは、外資系金融機関と提携したり、合弁でプライベート・バンキング専門会社を設立したりして、少子化対策と併せて、富裕者の高齢化対応にもビジネスチャンスを見出そうとしている。特に、退職金の運用ニーズの多様化に応じてグローバルな視点に立った商品・サービスの開発を目指している。具体的には、三菱東京フィナンシャル・グループ（現・三菱UFJフィナンシャル・グループ）がメリルリンチ日本証券と合弁会社を設立し、預かり資産1億円以上の顧客を対象にサービスを提供している。この合弁会社の強みは、「先端的な金融商品やグローバルなリサーチ・情報・分析力」とし、邦銀にはないノウハウを積極的に活用していくとしている<sup>117</sup>。

#### (6) 高齢者富裕層向けのウエルス・マネジメント

日本には1,500兆円を超える家計金融資産があり、金融業界では、今後、団塊世代の富裕層への取組みが期待されている。野中隆史氏（みずほ銀行副頭取）は、日本人の貯蓄残高のうちの半分以上を60歳以上の人所有していることから、高齢者の金融行動がカギであると述べている<sup>118</sup>。富や財産をいかに管理・運用していくかについて、欧米では「ウエルス・マネジメント（Wealth Management）」という金融サービスが提供されているが、日本でも、個人顧客との相談やコンサルティングを行うフロント機能と、コンプライアンス管理を行うミドル機能、さらに契約書管理、アセット・アロケーションなどを行うバック機能など、多面的な金融サービスが求められており、高齢者富裕層へのアプローチも今後注目されるのではなかろうか。

## 10. 少子化に直面する教育産業

### (1) 人口減少下の教育産業

#### ① 24歳以下人口の見通し

教育は人的投資であり、教育産業は人に直結するサービスを提供する産業であるだけに

---

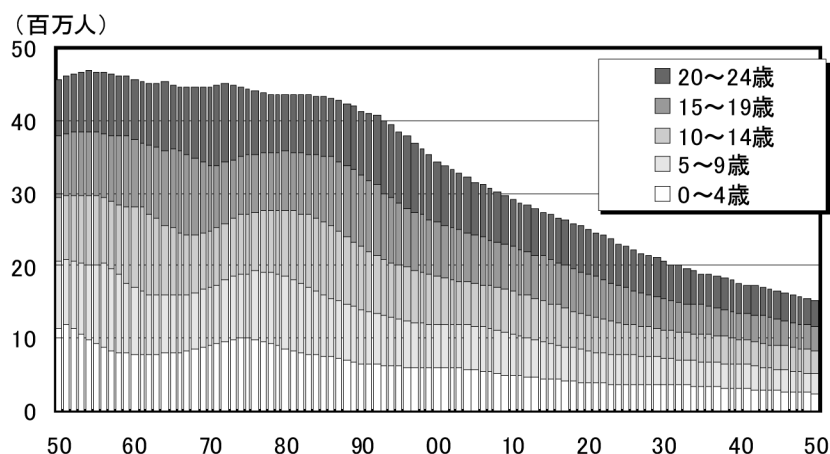
<sup>117</sup> 「ニッキン」2005年10月21日による。

<sup>118</sup> 当委員会での講演（2007年7月9日）による。

人口減少との関係も直接的である。真っ先に考えられるのは、少子化による子供数の減少が、教育市場の縮小を招く要因だということである。子供が減っていく中では、教育サービスの需要者は当然に減っていくと予想せざるを得ない。

図表Ⅲ－10－1に示したように、第二次ベビーブーム後、1978年に2,771万人だった年少（0～14歳）人口は、2006年には1,000万人以上減って1,743万人となった。国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（2006年12月推計）」によれば、年少人口は2025年には1,196万人となり、2050年には821万人まで減る見込みである。高等教育までを含めて24歳以下を教育ニーズのある年齢層と考えても、その人口は1990年代に急速に減少し、2006年は3,117万人となっている。24歳以下人口が数年後に3,000万人を割り込むことは確実で、2025年には2,269万人に、2050年には1,527万人となる見通しである。

（図表Ⅲ－10－1）子ども数の推移と見通し



（出所）総務省「国勢調査」「人口推計」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」より作成

## ②人口減少でも教育市場や教育支出は拡大している

しかし、子供が減少する中であっても、教育産業や教育市場は拡大しているとみられる。企業版の国勢調査である「事業所・企業統計調査」によると、図表Ⅲ－10－2にみるように、近年は大半の業種で民営事業所数が減っているが、「教育、学習支援業」はむしろ増えている例外的な業種である。2001年から2006年にかけて民営事業所全体の従業者は72.8万人減ったが、「教育、学習支援業」は26.9万人の従業者を創出している。

(図表Ⅲ－10－2) 業種別民営事業所からみた産業構造変化

	事業所		従業者数	
	増減数	変化率	増減数	変化率
	事業所数	%	人	%
農林漁業	319	1.6	1,727	0.7
鉱業	▲ 742	▲ 19.7	▲ 13,560	▲ 28.8
建設業	▲ 58,082	▲ 9.6	▲ 799,574	▲ 16.2
製造業	▲ 95,033	▲ 14.8	▲ 1,026,933	▲ 9.4
電気・ガス・熱供給・水道業	▲ 421	▲ 12.1	▲ 28,653	▲ 13.7
情報通信業	▲ 597	▲ 1.0	173,585	12.2
運輸業	▲ 8,016	▲ 5.8	▲ 52,527	▲ 1.8
卸売・小売業	▲ 202,881	▲ 11.2	▲ 911,983	▲ 6.9
金融・保険業	▲ 12,477	▲ 12.9	▲ 196,793	▲ 12.1
不動産業	▲ 8,253	▲ 2.5	11,980	1.2
飲食店、宿泊業	▲ 81,264	▲ 9.4	▲ 238,897	▲ 4.7
医療、福祉	50,970	19.6	1,148,066	31.2
教育、学習支援業	1,888	1.1	268,706	20.3
複合サービス事業	14,840	43.4	304,695	75.8
サービス業(他に分類されないもの)	▲ 15,872	▲ 1.4	632,421	8.1
全産業(公務を除く)	▲ 415,621	▲ 6.8	▲ 727,740	▲ 1.3

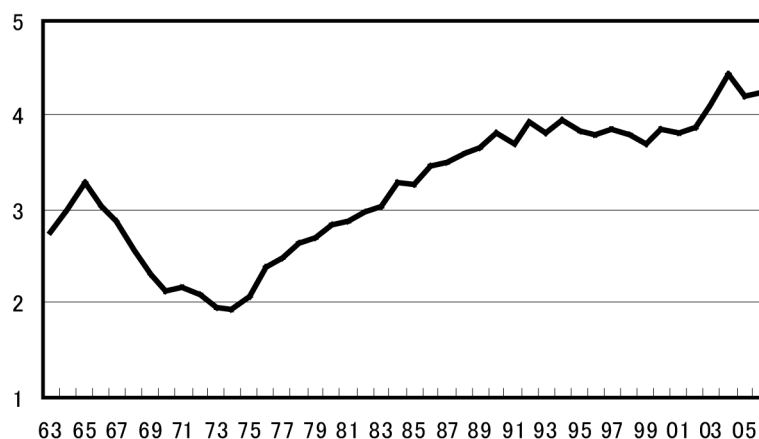
(注) 2001年と2006年の比較による。

(出所) 総務省「事業所・企業統計調査」より作成

他方、需要側からみても、図表Ⅲ－10－3に示したように、教育支出の可処分所得比は、戦後生まれが親になった1970年代初頭以降、長期に右上がりのトレンドとなっている。1970年代半ばに2%だった可処分所得に占める教育支出の比率は、景気が低迷した1990年代には横ばいだったものの、ここ数年は上昇を再開して4%を超えている。この比率は子供のいない家計や子育てを終えた家計を含めた平均であるから、子供のいる家計の実際の比率は非常に高い。子供が減る中で教育支出が増えているということは、子供1人当たりではいっそう多くの教育費がかけられてきていることを意味する。

(図表Ⅲ－10－3) 教育支出の推移

(可処分所得比、%)



(注) 勤労者世帯(農林漁家世帯を除く)の教育支出の可処分所得比

(出所) 総務省「家計調査」より作成