

## (2) 高付加価値・市場創出戦略

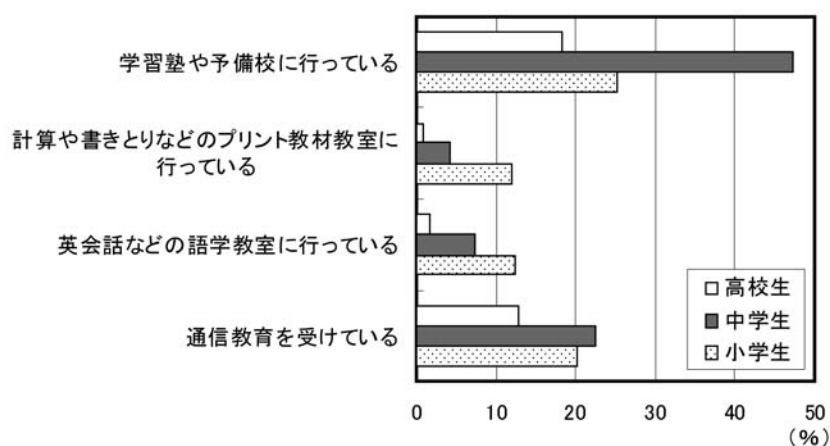
### ① 真のニーズを捉える

子供の数が減っても教育、学習支援業が雇用を拡大させているのは、義務教育といった狭義の教育にとどまらず、学校以外の学習の場や習い事の種類の拡大してきたためである。これは教育産業が、高付加価値・需要創出戦略（D-2戦略）を展開してきたということである。

ベネッセコーポレーションのBenesse教育研究開発センター「子ども生活実態基本調査報告書」によれば、図表Ⅲ-10-4に示したように小学生や中学生の2割程度が通信教育を受けており、小学生の4分の1、中学生の約半分は通塾している。しかも、図表Ⅲ-10-5にみるように、成績（小・中学生）や偏差値層（高校生）別に「学習塾や予備校に行っている」割合をみると、その通塾率の高さと成績には正の相関がある。学習塾や予備校が提供するサービスを購入することが成績や偏差値の向上に寄与しているとすれば、それは子供の親や子供本人のニーズに供給側が応えているからこそ、市場が拡大していると考えることができる。

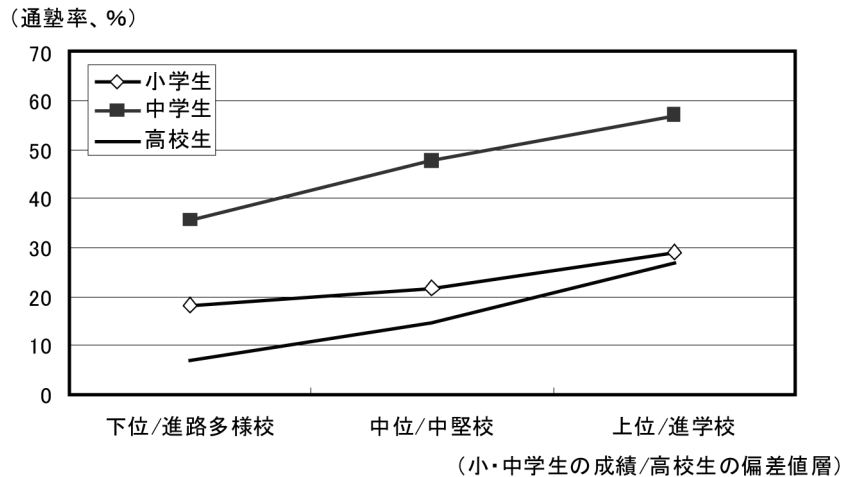
少子化を少数の子供に集中的に投資を行う現象と捉えれば、こうした流れが止まるとは考えにくく、通塾率には上昇余地があるだろう。公立学校には公立学校ならではの大きな教育ニーズがあるが、公立学校が求められている教育サービスを必ずしも提供できていない面があるとすれば、それも民間（私立）の学校や予備校・塾などへの需要を高めていこう。

(図表Ⅲ-10-4) 学校以外でしている勉強



(注) 調査時期は2004年11～12月。複数回答。  
(出所) Benesse教育研究開発センター「第1回子ども生活実態基本調査報告書」

(図表Ⅲ－10－5) 成績と通塾率の関係



(注)調査時期は2004年11～12月。  
(出所)Benesse教育研究開発センター「第1回子ども生活実態基本調査報告書」(表1-1-8)より作成

ただし、それは単に受験対策サービスを提供すればよいというものではない。東進ハイスクールを経営し、2006年には四谷大塚を買収して話題となったナガセの永瀬昭幸社長は、科学的で合理的な教育システムを開発して学力向上や入試合格率を高めることはもちろんだが、それは中間目標であって「社会に貢献する人財を育成する」ことが最終目標であると強調する<sup>119</sup>。

永瀬社長によれば、かつては受験合格という親の期待に応えればよいと考え、長時間のスパルタ的教育を実践した時期があったそうである。そうすると、確かにある程度の合格率は確保できるが、そうした教え子達は人間的にあまり伸びないのだという。なぜなら、自発的に勉強をしていないため、本質的な結果が伴わないからである。それでは民間教育機関として親の真の願いに応えていることにはなっていないと考え、受験合格を至上目的とした勉強から「人間力」を鍛えるような勉強へと事業の取り組み方を変化させたところ、子供達は面白いように合格するようになったという。単なる成績向上や受験対策ではなく、子供の将来性を高め、社会のリーダーとして活躍するような人間に育ててほしいという親の本当の願いに応えることが、教育サービス業界の需要喚起、高付加価値化ということなのだろう。

また、学習塾産業では、きめ細かな付加価値サービスも求められるようになってきている。

<sup>119</sup> 当委員会におけるご講演（2007年2月9日）による。

九州地方で学習塾を展開している昴では、2007年5月から全教室で子供の到着時・帰宅時に保護者に「安心メール」を配信するシステムを導入したという<sup>120</sup>。子供をとりまく治安等の不安が高まっている中、リアルタイムで子供の状況を保護者に伝えるサービスによって生徒獲得を狙ったものとみられる。また、福岡県地盤の学習塾大手である全教研は、授業を休んだ生徒が専用ホームページで欠席した日の宿題情報をみられたり、合宿の様子を保護者が確認できたりするなどネットを利用したサービスを提供しているという。同社は規格的なサービスではなく、個々の事情に応じた面倒見のよさなどを顧客にうたっている<sup>121</sup>。

もはや今後の教育市場は、官民相互がこれまで以上に補完的な関係となり、それぞれの役割分担も進んでいくのではないだろうか。大手進学塾であるサピエンス研究所のサピックスは、杉並区立の中学校と連携して希望者を対象に放課後の学校での授業を2008年の1年間行うことを決め、話題となっている<sup>122</sup>。学校の補習を行うわけではなく、カリキュラム作成には校長も参加する。月謝は正規料金の半額程度とされ、機会のない子供達にも学習塾がもつノウハウが提供されるという効果が期待される。学習塾側にとっては、今後の事業展開への可能性が開ける機会になりうるだろう。こうした教育分野での官民の連携は、首都圏を中心に多くの自治体に広がりつつある。

## ②隣接市場の掘り起こし——習い事の低年齢化とすそ野拡大

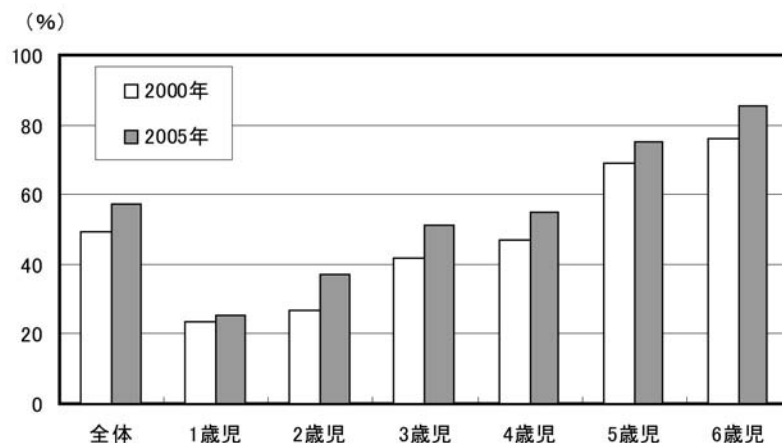
少子化に対する戦略としては、習い事の開始年齢を引き下げることが考えられる。前出 Benesse 教育研究開発センターによる「幼児の生活アンケート報告書」によれば、図表 III-10-6 にみるように、既に幼児期の習い事率は2000年の49.4%から、2005年は57.5%まで高まっており、習い事の開始年齢の低年齢化傾向がみられる。現在では、2歳児の4割弱、3歳児の過半数、6歳児の86%が何らかの習い事をしている。

<sup>120</sup> 同社の2007年2月期ビジネスレポートを参照。

<sup>121</sup> 「日本経済新聞」2004年6月5日（地方経済面）及び同社ホームページ（<http://welcome.zenkyoken.com/index.html>）を参照。

<sup>122</sup> サピックスの記述に関しては、「朝日新聞」2007年12月9日などを参照した。

(図表Ⅲ－10－6) 習い事をしている割合



(出所)Benesse教育研究開発センター「第3回幼児の生活アンケート報告書」(表1-2-1)より作成

比較的比率が高い習い事は、通信教育やスイミングスクール、語学教室、スポーツクラブ・体操教室などである。それらと比べて習字やそろばんといった伝統的な習い事の比率は非常に低い。「事業所・企業統計調査」により「教育、学習支援業」の中身をみると、「教養・技能教授業」において「そろばん教授業」や「書道教授業」の事業所や雇用は減少しているが、「スポーツ・健康教授業」や「音楽教授業」は拡大している。単に開始年齢を引き下げるといって十分であるはずはなく、新しいタイプの習い事の創出など、習い事市場におけるニーズの変化に適応する知恵こそが重要ということだろう。

最近では、保育所や幼稚園においても、通常の保育時間後に他の事業者と提携して課外教室（体育、音楽、バレエ、英会話などの教室）を提供する例が多い。習い事と一体的にサービスを提供することで、保育所や幼稚園側は保護者からの知的教育の求めに応えることができる一方、提携業者側でも生徒の獲得機会が増えるなど、双方のメリットが大きいとみられる。

そのほか、子供たちの習い事一般について、比較的新しいタイプの例をいくつか挙げると、経済社会のグローバル化に伴って「外国語会話教授業」なども需要がますます強まると予想される。多くの英会話学校が子供を顧客とする事業を展開しているが、例えば、ジオスは子供向け英会話教室をイトーヨーカ堂などのショッピングセンターへの入居形態で展開することで、買い物途中に子供を預ける親のニーズに応えようとしている<sup>123</sup>。また、

<sup>123</sup> 「日経MJ（流通新聞）」2006年4月24日参照。

体育専門の家庭教師派遣を行うスポーティーワンは、逆上がりや跳び箱ができずに悩む子供に成功体験を提供したり、季節ごとに種目の設定をするなどのサービスを提供したりすることで、需要が拡大しているという<sup>124</sup>。さらには、従来20歳代から30歳代の女性を対象に料理教室を展開するABC Cooking Studio社は、子供向け料理教室abc kidsを展開している<sup>125</sup>。従来は社会人を対象にカルチャー事業を手がけていた企業が、ノウハウを修正することで子供市場に参入する例が増えていくことになるかもしれない。

述べてきたように、子供数が減少する中でも、教育産業が成長する知恵は少なくない。教育関連の財にしても、子供が減れば頭数としてのランドセルの個数や必要な校舎は確実に減るだろうが、付加価値の高いランドセルが普及したり、より快適で機能的な教育施設が求められたりするようになっていくはずである。品質の向上分が調整済みである消費者物価指数によりランドセル価格をみると、昭和30年当時と比べて現在は5.7倍となっている。だが、実際の価格は、社団法人日本かばん協会ランドセル工業会によれば同期間に14倍となっている。消費者物価指数との違いは、それだけ現在のランドセルは洒落た選択肢が増え、品質が向上し、機能的だということの意味していると考えられる。多様な色の商品、軽さや丈夫さ・使いやすさの追求、故障・損傷時の保証充実など、ランドセルメーカーは様々な努力をしている。

### (3) グローバル販売戦略

国内の子供数が確実に減ることを考えれば、海外の子供達を顧客に取り込む戦略が求められる。教育産業においてもグローバル販売戦略（D-3戦略）は欠かせない。

学習教室をフランチャイズ展開する公文教育研究会は、奇しくも第二次ベビーブーム最終年の1974年にニューヨークで教室を開設したのが海外進出の最初で、2007年3月現在では日本を含む45の国と地域に展開している。海外の教室数は7,800に達しており、学習者数は国内148万人に対し、海外の方が264万人と多い<sup>126</sup>。人的な教育サービスを提供する公文が世界中で受け入れられた理由として、国により千差万別な教育事情の中でニーズにサービスを合致させていくためには、公文の学習方法に興味をもち、そのよさを理解し、

---

<sup>124</sup> 「日本経済新聞」2004年12月11日、「日経産業新聞」2004年12月22日及び同社ホームページ（<http://www.sporty-1.co.jp/>）を参照。

<sup>125</sup> 同社ホームページ（<http://www.abc-cooking.co.jp/>）を参照。

<sup>126</sup> 公文に関しては日本公文教育研究会のホームページ（<http://www.kumon.ne.jp/>）を参照した。

指導者として従事しようという人々(外国人)が各国にいたことが重要だったとみられる<sup>127</sup>。日本企業の商品やサービスを海外で販売するためには、まずは核となる現地のファン層を作ることが戦略となることが示唆される。

少子化の限界的な影響が最も大きいのは、0～3歳といった乳幼児を対象とする育児産業である。育児用品等を製造・販売するピジョンは、少子化時代の成長戦略の柱の一つに海外事業を掲げている。同社の開示資料によれば、2004年頃には連結売上高のうち10%程度が海外事業であったが、2008年1月期は27.2%となる計画である<sup>128</sup>。

同社の松村誠一会長によれば、同社のベビー用品は中国に広く浸透し、No.1ブランドとしての高い評価を獲得するに至っている<sup>129</sup>。ただし、それは一朝一夕に遂げられたわけではない。同社が「ピジョン上海」を設立したのは2002年のことだが、当事の日本企業は、低賃金コストを背景とした生産拠点としての中国進出が大半だった。そうした中、同社は中国の需要としての市場性にいち早く着目していた。出生数が100万人程度の日本に対して、中国は年間1,600万人（2007年は干支の縁起がよいのでより多い）といわれており、そうした市場で同社の製品を日本と同価格で販売できる体制を築いてきたという。

また、松村会長によれば、アジアへの進出に際して、当初は投資先資本と提携・合併するケースが多かったところ、事業の初期はうまくいくが、最終的には成功しなかったケースが大半だったという。なぜなら、日本企業の場合は利益を留保して新規の投資に充てるという発想であるのに対して、中国系企業は利益が上がりだすと配当を求めるからである。そこで、同社は情報面で不便であっても、独自資本で生産、マーケティング、販売していく拠点づくりをしたとのことである。同社は、中国内陸部への販路拡大や中国での安定供給体制の整備を進めてきており、インドやロシアへの市場進出も具体的に着手している。

#### (4) 業界再編戦略

学習塾業や習い事業では、魅力ある講師陣を備えたり、効果的な履修プログラムを提供したりするなど、サービスの向上や多様化にせまられている。また、そのことが競争の激

---

<sup>127</sup> 木下玲子『寺子屋グローバリゼーション The Kumon Way』（岩波書店、2006年）を参照。

<sup>128</sup> 同社の2008年1月期中間決算説明会資料を参照。

<sup>129</sup> ピジョンに関する記述は、当委員会におけるご講演（2007年3月30日）による。なお、ご講演時、松村氏は同社社長。

化をもたらすことで市場が拡大しているとみられる。

例えば、図表Ⅲ－10－7で学習塾業をみると、2001年に51,120あった事業所数は2006年に51,625に微増しているが、その間に17,701事業所が廃業し、それを上回る19,071事業所が新設されている。それらを通じて「学習塾」業の従業者数は結果的に3.8万人増加しており、人口が減る中でも拡大する市場が十分に存在することを証明する典型例となっている。

(図表Ⅲ－10－7) 民営の教育、学習支援業の現状

	事業所数						従業者数	
	2001年	2001年→2006年			2006年	増減数	2001年	2006年
		廃業	存続	新設				
教育、学習支援業	168,233	51,391	116,388	53,733	170,121	1,888	1,320,665	1,589,371
学校教育	16,584	1,769	14,717	2,635	17,352	768	604,783	799,139
小学校・中学校	793	31	759	228	987	194	25,033	32,450
高等学校、中等教育学校	1,385	54	1,343	165	1,508	123	105,892	106,680
高等教育機関	1,246	126	1,140	647	1,787	541	237,804	408,255
特殊教育諸学校	27	4	18	47	65	38	573	2,532
幼稚園	8,392	455	7,925	326	8,251	▲ 141	118,179	129,503
専修学校、各種学校	4,741	1,099	3,532	1,222	4,754	13	117,302	119,719
その他の教育、学習支援業	151,649	49,622	101,671	51,098	152,769	1,120	715,882	790,232
社会教育	2,846	668	1,818	1,194	3,012	166	30,591	34,532
職業・教育支援施設	1,503	544	1,034	771	1,805	302	21,452	25,740
学習塾	51,120	17,701	32,554	19,071	51,625	505	276,518	315,006
教養・技能教授業	92,417	29,474	63,694	28,199	91,893	▲ 524	307,319	337,830
音楽教授業	21,892	5,984	16,211	5,989	22,200	308	46,839	49,140
書道教授業	14,612	4,141	10,446	2,431	12,877	▲ 1,735	20,290	17,693
生花・茶道教授業	10,209	3,489	6,640	1,297	7,937	▲ 2,272	12,287	9,678
そろばん教授業	9,454	2,486	6,890	858	7,748	▲ 1,706	16,321	13,797
外国語会話教授業	…	…	3,668	4,594	8,262	…	…	37,988
スポーツ・健康教授業	5,730	1,497	4,098	2,394	6,492	762	59,308	64,805
フィットネスクラブ	1,258	361	965	1,055	2,020	762	38,785	54,151
その他の教養・技能教授業	…	…	14,776	9,581	24,357	…	…	90,578
他に分類されない教育、学習支援業	3,763	1,235	2,571	1,863	4,434	671	80,002	77,124

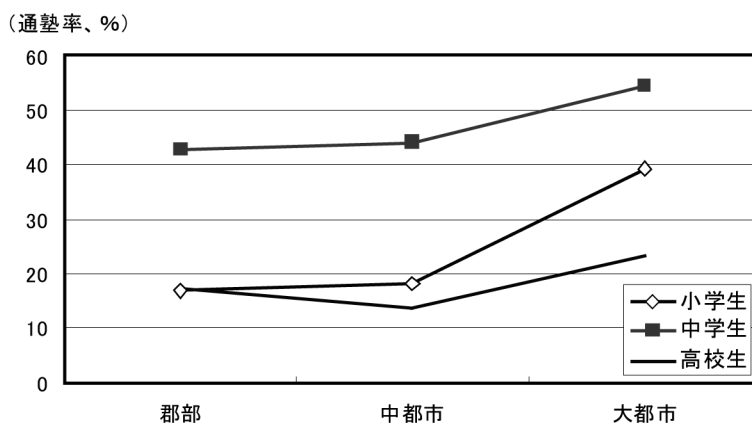
(出所) 総務省「事業所・企業統計調査」より作成

ただし、少子化の進展と競争の激化は、今後の業界に事業再編戦略（C－1戦略）を求めることになるだろう。既に述べたように、塾・予備校業界では、大学受験予備校「東進ハイスクール」を運営するナガセが、中学受験向け進学塾の四谷大塚を子会社化するなど、再編が始まっている。少子高齢化の中、試行錯誤を経ながら規模拡大や地域密着などによって生き残りを目指すケースは増えるだろう。

また、図表Ⅲ－10－8にみるように、地域別の通塾率からは、小・中学生においては大都市での市場が大きいことが鮮明である。子供が減る中で学習塾産業が拡大している背景には、子供の絶対人口が多い大都市圏で戦略的な展開がなされている可能性が高い。しかも、大都市圏はストックとしての子供人口が多いだけにとどまらず、近年では人口移動によって子供が大都市圏に集中する傾向があることを見逃すべきでない。図表Ⅲ－10－

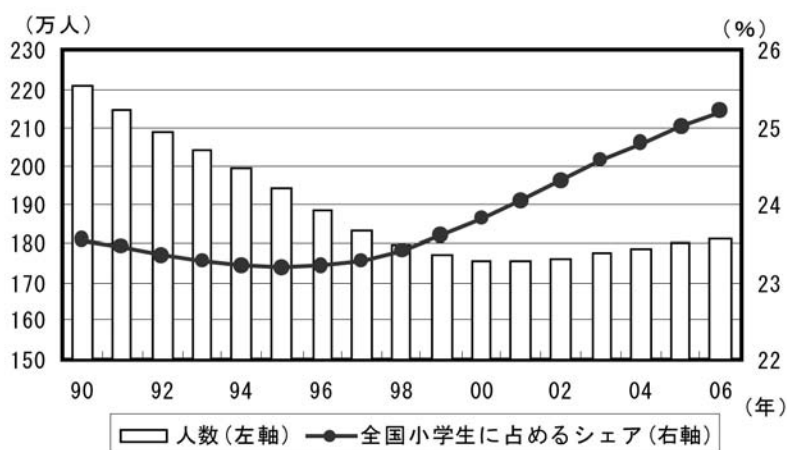
9に示したように、首都圏1都3県の小学生は2000年を底に増加傾向にあり、2006年には全国の小学生の4分の1以上を占めるようになってきている。人口減少社会においては、子供についても人口移動の動向と見通しがより重要になり、それに合わせて業界の勢力図も変化することになるだろう。

(図表Ⅲ－10－8) 地域別にみた通塾率



(注)調査時期は2004年11～12月。  
 (出所)Benesse教育研究開発センター「第1回子ども生活実態基本調査報告書」(表1-1-7)より作成

(図表Ⅲ－10－9) 首都圏1都3県の小学生数



(出所)文部科学省「学校基本調査」「文部科学統計要覧」より作成



## (5) 人材確保・活用戦略

広く日本の少子化に歯止めをかけることに貢献しようという企業もある。子供関連の雑誌の拡充も図ってきているベネッセコーポレーションは<sup>130</sup>、女性活用やファミリーフレンドリー施策を積極的に推進してきたが、同社における就業と子育ての両立支援は、女性のための仕事と私生活の両立から、個々人のワークスタイルの確立として支援する第二段階に入っているという。女性に限らず、年齢、国籍、障害の有無などいろいろな立場の多様な価値観を、企業の競争力と持続可能性に結びつけるというダイバーシティの信念が、少子化対策への貢献になると考えられている。また、次世代育成をテーマとした調査研究や「親になること」「子育て」を支援するといった事業展開が、少子化を食い止める貢献になると考えられている。

こうした取り組みは、人材確保・活用戦略（S－1戦略）であると同時に、少子化を逆手にとった高付加価値化・需要創出戦略（D－2戦略）でもあるといえる。育児・教育業界においては、少子化の影響を直接的に受けているだけに、自産業の労働力確保という面においても先進的な取り組みをみせていくだろう。

## (6) 全入時代を迎えた大学の経営戦略

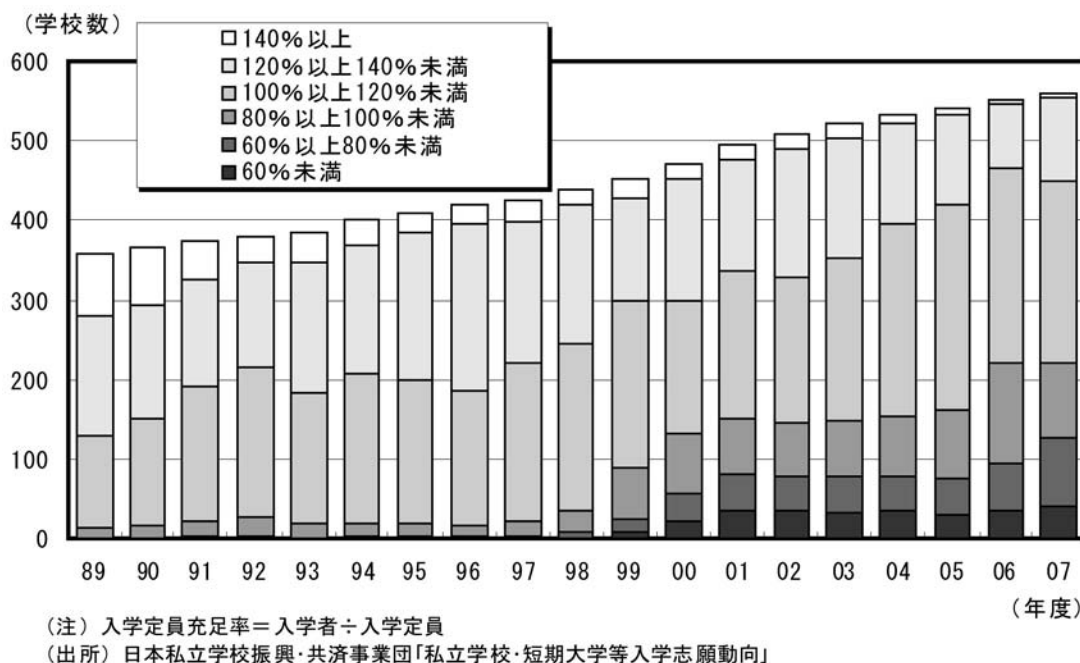
### ①学生の獲得にせまられる大学

大学経営も少子化によって岐路を迎えている。大学・短大への進学希望者と全校の合格者数合計が同数となる「大学全員入学時代」の到来が話題である。日本私立学校振興・共済事業団「私立大学・短期大学等入学志願動向」によると、図表Ⅲ－10－10に示したように、入学定員充足率（＝入学者÷入学定員）が100%未満（定員割れ）である大学は1990年度には15校で全体の4.1%に過ぎなかったが、2007年度には221校で全体の約4割に達している。この間、入学者数は1990年度の37.5万人から11.0万人増えて2007年度は48.5万人となったが、規制緩和による大学新設などによって入学定員が14.2万人増えている。大学進学率の大幅な上昇は見込めないことや、これまでの少子化を踏まえると、大学経営はますます厳しいものとなっていくことが容易に想像される。

---

<sup>130</sup> 同社についての記述は、松本芳範「一人一人が働きやすい会社が少子化も救う」『月刊経済Trend』（日本経済団体連合会、2006年8月号）による。

(図表Ⅲ－10－10) 入学定員充足率別にみた私立大学数



2005年に136万人だった18歳人口は、2015年には120万人に、2025年には103万人となる見込みである。大学は選ばれる側となるために、様々な戦略を打ち出している。例えば、東京圏で人気の高い早稲田大学と慶応大学でさえ、関西地区で合同説明会を行うようになってきている。そのほかにも、首都圏の大学は地方での進学相談会として「東京12大学フェア」を行うなどしている。

それらは単に生徒を獲得することだけでなく、受験料が大学の貴重な収入源となっていることも関係しているとみられる。関西大学、立命館大学、拓殖大学、近畿大学、早稲田大学など、複数学部併願時などの受験料割引制度を掲げる大学が急増している。かつてとは違って、割引制度を設ける私立大は全体の半数を超えるようになってきているという<sup>131</sup>。オープンキャンパスや見学会に参加すると受験料を割り引く大学もある。

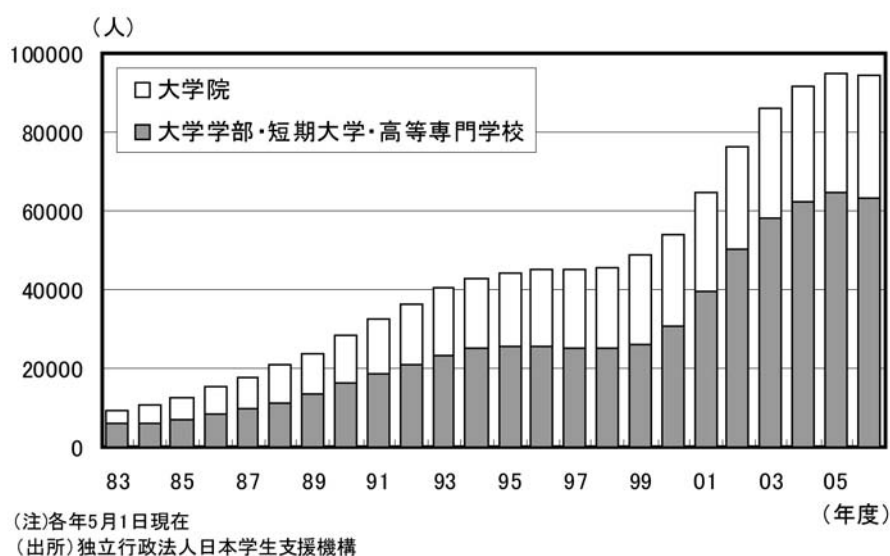
学生の獲得という点では、AO（アドミッションズ・オフィス）入試を採用する大学も増えている。AO入試とは学力試験ではなく、学校が求める学生像に照らして受験生の問題意識などを面接などで評価して合否を決める方法を一般にいう。文部科学省によれば、2007年度においては国立大学では42.2%の大学、27.5%の学部が、私立大学では71.7%

<sup>131</sup> 「読売新聞（大阪）」2007年1月27日参照。

の大学、61.0%の学部がAO入試を実施している<sup>132</sup>。AO入試に合格すると返済不要の通学補助金を交付する大学もある。ただし、AO入試に対する大学や受験生の考え方は様々で、実質的な無試験入学と捉えられているケースも多く、基礎学力などの点で問題があるという批判もある。その実態的評価は難しいが、多くの大学が入学者の獲得に苦心しているのは確かである。

他方、海外に目を向ける大学も増えている。いわば大学のグローバル販売戦略（D-3戦略）である。政府による補助金政策もあって、図表Ⅲ-10-11にみるように日本の大学への留学生は2000年ごろから急増している。背景の一つには、日本の18歳人口の減少に伴って、大学が積極的に留学生を受け入れているといわれている<sup>133</sup>。留学生の出身地は圧倒的に中国が多いが、近年は少なくない大学がアジアの主要都市に事務所を開設したり、海外の大学とのダブルディグリー（双学士学位）制を導入したりしている。今後は、海外に大学院を設置するなどして、国内での少子化による経営難を打開しようという大学も増えていくのではないだろうか。学生の獲得という受身としての対応ではなく、グローバルな競争力を強化するためにこそ、大学経営は新たな一歩が求められている<sup>134</sup>。

（図表Ⅲ-10-11）留学生の推移



<sup>132</sup> 文部科学省「平成19年度国公立大学・短期大学入学者選抜実施状況の概要」（2007年9月25日記者発表）参照。

<sup>133</sup> 中央教育審議会「新たな留学生政策の展開について」2003年12月16日参照。

<sup>134</sup> 大学に関する日本経済調査協議会の提言として「これからの大学を考える 21世紀知識社会・グローバル化の中で」（諸井委員会、2004年6月）がある。

もっとも、国内でも、少子化の下ではターゲットとすべき顧客の世代を拡張することが考えられる。すなわち、教育サービスを提供する対象を大きく広げる市場シフト戦略（D-1戦略）である。

2006年12月に成立した改正教育基本法は、第3条において「国民一人一人が、自己の人格を磨き、豊かな人生を送ることができるよう、その生涯にわたって、あらゆる機会に、あらゆる場所において学習することができ、その成果を適切に生かすことのできる社会の実現が図られなければならない」と新たに規定した。また、政府の高齢社会対策大綱（2001年12月28日閣議決定）では「高齢社会においては、価値観が多様化する中で、学習を通じての心の豊かさや生きがいの充足の機会が求められ、経済社会の変化に対応して絶えず新たな知識や技術を習得する機会が必要とされることから、生涯のいつでも自由に学習機会を選択して学ぶことができ、その成果が適切に評価される生涯学習社会の形成を目指す」と述べられている。

生涯学習の実現は、日本の経済社会の発展のためにも不可欠である。人口減少社会では、希少となっていく人々の能力を高め、生産性を上げることが求められていく。経済社会が高度化・多様化する中では、社会人となった後に先端的な知識や技術を学ぶ必要も増えていくと予想される。そこには大学のビジネスチャンスがある。

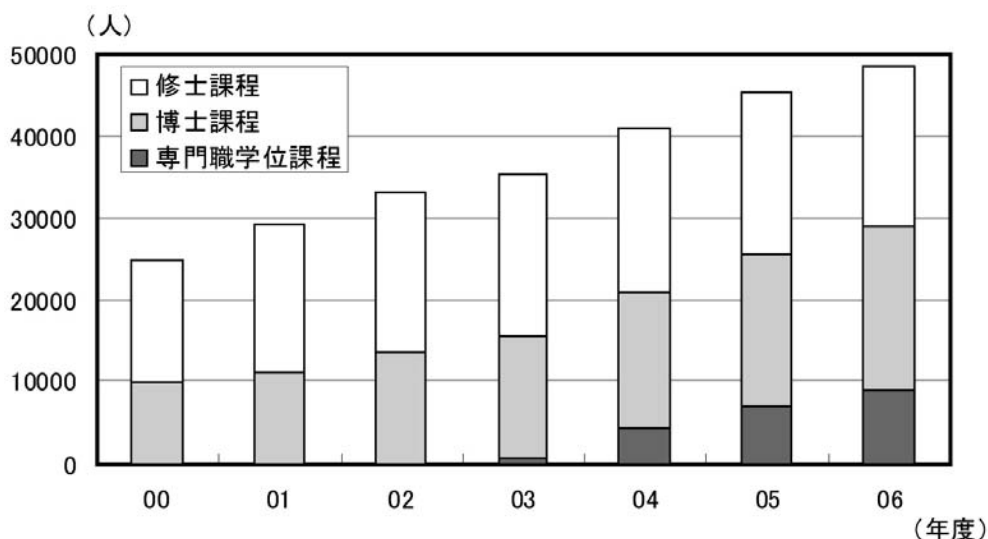
実際、生涯学習のニーズは高まっており、図表Ⅲ-10-12に示したように、大学院の社会人学生数は右肩上がりである。多くの大学が社会人特別選抜、夜間大学院、昼夜開講制、科目等履修生制度、公開講座の実施など様々な取り組みを図っている。大学等への入学を希望する社会人に小論文や面接等を課す社会人特別選抜制度は、2007年度は495大学1,088学部で実施された<sup>135</sup>。

人口の塊である団塊世代は、間もなく働くことをやめ、多くの可処分時間をもつようになる。心の豊かさや生きがいのための学習需要も増大することが期待できる。教育産業がそのニーズにこたえるようなサービスを提供することは考えられてよいだろう。

---

<sup>135</sup> 文部科学省「平成19年度国公立大学・短期大学入学者選抜実施状況の概要」（2007年9月25日記者発表）参照。

(図表Ⅲ－10－12) 大学院の社会人学生数の推移



(出所)内閣府「高齢社会白書」(原出所は文部科学省「学校基本調査」)

## ②経営面における創意工夫

日本私立学校振興・共済事業団の「私立学校の経営革新と経営困難への対応」(最終報告、2007年8月1日)によれば、2005年度において504の大学法人の27.4%にあたる138法人が、147の短大法人のうち34.7%にあたる51法人が実質的な赤字に陥っている。国立大学も国立大学法人化により大学間競争の激しさを増している。そうした中、教育機関としての事業体そのものの経営基盤強化も迫られている。

具体例を挙げると、高等教育分野のすそ野を広げるにしても、その内容が人々のニーズに合致していなければうまくいかない。そこで、大学だけでなく専門学校なども含めれば、旅行・観光、コンテンツ、福祉、動物(ペット)などの実業を重視した教育サービスを売り物とするケースがみられるようになってきている。また、大学発のベンチャーだけでなく、産学連携をより積極化させて大学に眠っている事業化のシーズを掘り起こす必要性も認識が強まってきた。早稲田大学<sup>136</sup>や東京理科大学などは郊外キャンパスをリサーチパーク化するなどして、各種の研究事業、地域連携事業、技術移転などを展開している。大学においても高付加価値・需要創出戦略(D-2戦略)が求められている。

さらに、収入源の多様化という観点からは、東京外国語大学が17言語にわたるインタ

<sup>136</sup> 早稲田大学に関連しては、財団法人本庄国際リサーチパーク研究推進機構のホームページ(<http://www.howarp.or.jp/>)を参照。

ーネット上の言語教材の開発を行う<sup>137</sup>、芝浦工業大学が卒業生らとともに人材開発（人材バンク）事業会社を設立する<sup>138</sup>、東京大学が駒場キャンパス内にフランス料理店を導入し賃貸収入を得るなど、大学ビジネスあるいはビジネスをにらんだ展開が多彩となっている。都心の大学ではキャンパス用地の一角にオフィスビルや商業施設を建設し、テナントを入れるなどのケースが増えてこよう。どの程度うまくいっているかともかく、婚礼事業などを行う青山学院大学の青学会館、リーガロイヤルホテル東京の用地として土地信託方式で不動産活用を図っている早稲田大学、不動産貸付業を信濃町煉瓦館で行っている慶応大学などの例は既に有名である<sup>139</sup>。

財務戦略面では資産運用の拡大や、格付け取得による資金調達コスト低減なども現実的な取り組みとしてみられるようになってきている。学生寮運営の外部委託などによるコスト削減も考えられる。今後は、他大学との提携やM&Aによる大学再編も避けられないかもしれない。通常の営利団体ではないとはいえ、一般企業であれば当然に取り組んでいただく様々な方法が残されている点では、事業再編戦略（C－1戦略）の観点からの取り組みを強化して、経営効率向上を図る余地が大きいのではないか。

## 11. 人口減少に対応する地域経営

日本の人口は減少していく。人口の減少速度がより急速な地域も多い。これらの地域では、人口減少が日本全体に与える影響よりも大きく、早急な対応を迫られている場合も多い。そこで、地域ごとの人口変化を見るとともに、経営体としての地方自治体にどのような対応が必要とされているかを考えたい。

### (1) 道州に括って将来をみる

まず、人口減少の状況を道州ごとに見てみよう。都道府県ではなく道州としたのは2つの理由がある。第1に、ある県で活発な経済活動が行われていれば、隣接する県などへそ

---

<sup>137</sup> TUFS 言語モジュール（東京外国語大学21世紀COEプログラム「言語運用を基盤とする言語情報学拠点」のホームページ（<http://www.coelang.tufs.ac.jp/modules/index.html>）を参照。

<sup>138</sup> 株式会社エスアイテックのホームページ（<http://www.sitech-jp.com/>）を参照。

<sup>139</sup> 各大学における取り組みについては、「日本経済新聞」2004年7月20日及び各大学のホームページ、開示資料などを参照した。

の影響が及ぶだろうと考えたからである。ある程度、地理的にまとまったエリアごとの人口変動率が重要であり、またそれをみる方が経済を見通すに当たって現実的である。第2に、道州に分けることにより、都道府県と異なり、全体の大きな動きが理解しやすくなるからである。国立社会保障・人口問題研究所では、将来における出生率や死亡率、人口移動に関して一定の仮定を置いて、地域ごとの将来人口を推計している。まずは、地域別の人口動向を図表Ⅲ－11－1によって、おおまかにみてみよう。

経済を考える際には、人口そのものもさることながら、生産年齢人口（15～64歳人口）が重要になる。その変化が労働力（就業者）の変化に直結するからである。そこで図表Ⅲ－11－1では、総人口と生産年齢人口の両方を示した。図表Ⅲ－11－1で、将来を2005～2025年と2025～2035年の二つの期間に区切ったのは、本プロジェクトが2025年までの変化に重点を置いているからである。

2005年から2025年にかけて全国で総人口では6.7%減少し、生産年齢人口では15.9%減少する。総人口および生産年齢人口で、全国以上に減少するのは、南関東と中部以外の全道州である。なかでも北海道、東北、北陸、中国、四国の減少が大きい。

(図表Ⅲ－11－1) 将来の地域ブロック別総人口

(1,000人)

ブロック	総人口					生産年齢人口(15-64歳人口)				
	2005年	2025年	05⇒25年	2035	25⇒35年	2005年	2025年	05⇒25年	2035	25⇒35年
北海道	5,628	4,937	-12.3%	4,413	-10.6%	3,701	2,819	-23.8%	2,400	-14.9%
東北	12,066	10,381	-14.0%	9,304	-10.4%	7,587	5,801	-23.5%	5,011	-13.6%
関東	42,379	41,790	-1.4%	39,609	-5.2%	29,191	25,961	-11.1%	23,220	-10.6%
北関東	7,900	7,216	-8.7%	6,633	-8.1%	5,192	4,204	-19.0%	3,694	-12.1%
南関東	34,479	34,574	0.3%	32,977	-4.6%	23,999	21,757	-9.3%	19,526	-10.3%
北陸	3,107	2,764	-11.0%	2,516	-9.0%	1,981	1,581	-20.2%	1,386	-12.3%
中部	17,217	16,370	-4.9%	15,364	-6.1%	11,315	9,839	-13.0%	8,833	-10.2%
近畿	20,893	19,199	-8.1%	17,634	-8.2%	13,901	11,443	-17.7%	10,003	-12.6%
中国	7,676	6,834	-11.0%	6,221	-9.0%	4,847	3,870	-20.2%	3,430	-11.4%
四国	4,086	3,514	-14.0%	3,147	-10.4%	2,546	1,947	-23.5%	1,694	-13.0%
九州・沖縄	14,715	13,480	-8.4%	12,472	-7.5%	9,353	7,703	-17.6%	6,935	-10.0%
全 国	127,768	119,270	-6.7%	110,679	-7.2%	84,422	70,960	-15.9%	62,919	-11.3%

(注) 地域区分

北海道：北海道 東北：青森県、岩手県、宮城県、秋田県、山形県、福島県、新潟県 北関東：茨城県、栃木県、群馬県、山梨県  
 南関東：埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県 北陸：富山県、石川県、福井県 中部：長野県、岐阜県、静岡県、愛知県、三重県  
 近畿：滋賀県、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県、和歌山県 中国：鳥取県、島根県、岡山県、広島県、山口県  
 四国：徳島県、香川県、愛媛県、高知県 九州・沖縄：福岡県、佐賀県、長崎県、熊本県、大分県、宮崎県、鹿児島県、沖縄県  
 (出所) 国立社会保障・人口問題研究所『日本の都道府県別将来推計人口』(平成19年5月推計)

## (2) 地域経済は人口増減だけでは決まらない

このような大きな人口減少を考えると、地域経済は人口減少によって深刻な打撃を受けると感じる。しかし、地域経済は人口だけでは決まらない。図表Ⅲ－11－2は、1991～2004年度の14年間について、地域全体の経済成長率である実質県内総生産の伸び





経済規模はそれによっても拡大した。

第三に、第二の点に関連して、生活水準の伸び率が比較的高い県が並ぶ図の左半分には、人口が減少している県が多いことに気づく。人口減少が生活水準を直接に低下させる理由はもともとないが、人口が増加している県が多い右半分では生活水準が左半分の県ほどは向上していない。ひょっとしたら、人口減少問題に直面している地域ほど、それを補うための努力が払われているということかもしれない。生活水準の絶対水準が高ければ人口を流入させる効果があるが、人口増加分の生産や所得の増加は平均的な生活水準を向上させない。

あるいは、人口が減少する県で生活水準が向上しているのは、国や地方の財政制度を通じた資金移転の影響かもしれない。今後の財政再建や地方分権は、財政移転を縮小させる方向であると考えられる。そうであるとすれば、住民の生活水準は、これまで以上に地域の努力と実力によって決まることになるだろう。

### (3) 地域をどう考えるか

過去においては、地域経済は人口だけでは決まらなかった。では、今後の地域経済はどうなるか。将来の地域経済を考えるためには、できるかぎり小さな範囲で考えることも必要である。神奈川県や兵庫県のように県内の大都市とそれ以外の地域の差が大きいところもあるので、都道府県や道州での平均ではたいしたことがなくても、その中の地域を見れば大変だという反論がありうるからである。

幸いなことに、国立社会保障・人口問題研究所「日本の市区町村別将来推計人口（2003年12月推計）では、2001年末に存在した3,245市区町村について2030年までの将来人口を推計している。ただし、これでは地域の数が多すぎ、また経済活動の実態にも合っていないので、経済産業省地域経済研究会「人口減少下における地域経営について」（2005年12月2日）が採用している269の都市雇用圏という地域区分に従うことにする。

都市雇用圏とは、人口集中地区の人口が1万人以上の市町村を含み、周辺市町村から中心市町村への通勤率（通勤者数／就業者数）が10%以上などの要件を満たす圏域として定義されている。この都市雇用圏は269地域であることから扱いやすく、経済活動の実態にも合っている。また、269の都市雇用圏で総人口の92.4%をカバーしている。

そこで、国立社会保障・人口問題研究所推計の市区町村別の生産年齢人口（15～64歳）を都市雇用圏ごとに集計し、その変化を見ることにする。ここでは総人口ではなく、生産

年齢人口を考えることにした。生産活動を支える人口が、地域の豊かさを支えるだろうと考えたからである。近年の人口移動や地域ごとの出生動向をもとに推計されている将来の地域別人口には、産業や住民生活に関する工夫や努力の違いが反映されている。

#### (4) 地域はどうか

まず、図表Ⅲ－11－3は2030年までの生産年齢人口の変化率（年率）別に都市雇用圏の分布（数）をみたものである。最も多いのは、年率▲0.5～▲1.0%、▲1.0～▲1.5%で減少する都市雇用圏で、それぞれ78（合計156、全体の約6割）ある。ただし、都市雇用圏の数ではなく、そこに居住する生産年齢人口のシェアで見れば▲1.0%以上で減少するような都市雇用圏の生産年齢人口シェアは15.6%にとどまる。生産年齢人口シェアで8割以上を占める都市雇用圏での生産年齢人口減少率は▲1.0%未満である。

各地域の労働生産性上昇率を2%と想定すれば、大多数の都市雇用圏では経済規模が縮小するわけではないことが分かる。なお、2%とは日本経済が停滞していた1990年代の労働生産性上昇率である<sup>140</sup>。「失われた10年」でも2%成長していたのであるから、今後も2%の成長はできるだろうと考えたわけである。

（図表Ⅲ－11－3）生産年齢人口変化率（年率）別の都市雇用圏の分布

	都市雇用圏数	生産年齢人口シェア(%)
プラス(増加)	12	3.2
0.0～▲0.5%未満	42	42.1
▲0.5～▲1.0%未満	78	39.2
▲1.0～▲1.5%未満	78	11.8
▲1.5～▲2.0%未満	31	2.5
▲2.0～▲2.5%未満	22	1.1
▲2.5%～	6	0.2
合計	269	100.0

（注）生産年齢人口変化率は2030年の2000年比。生産年齢人口シェアは2000年時点。

（出所）国立社会保障・人口問題研究所、経済産業省地域経済研究会の資料より作成

#### (5) 生産年齢人口が低下しないのはどんな地域か

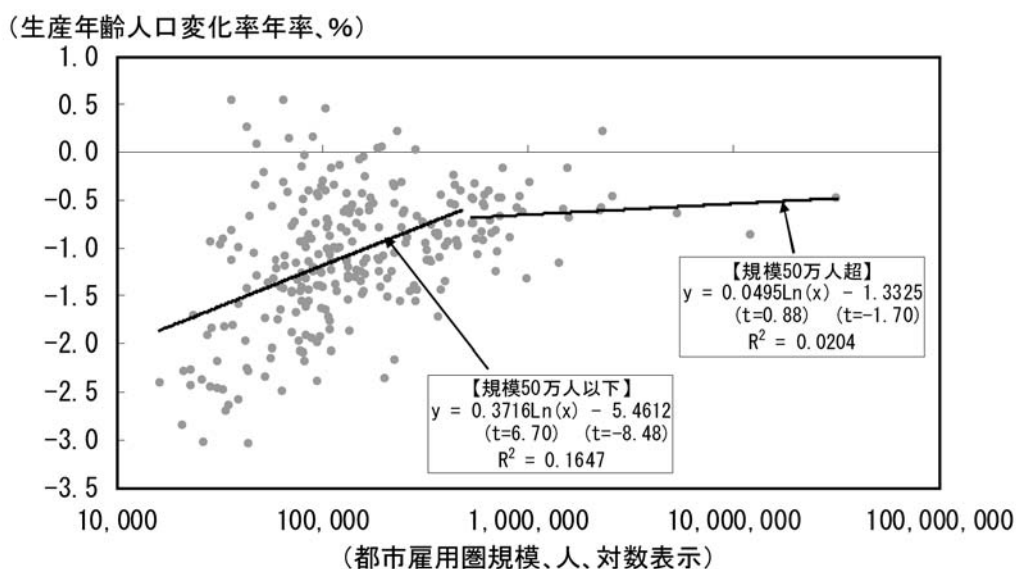
図表Ⅲ－11－3から、日本全体として生産年齢人口が減少する中でも、生産年齢人口が増加する、またはほとんど減少しない地域があることが分かる。それはどんな地域だろうか。

<sup>140</sup> 原田泰・鈴木準『人口減少社会は怖くない』図表3-2、日本評論社、2005年。

図表Ⅲ－11－4は横軸に2000年の人口規模をとって、縦軸で2030年までの生産年齢人口の予想される変化をみたものである。当然予想されるように、現時点の人口規模が大きい（小さい）地域では、生産年齢人口の減少は小さい（大きい）傾向がある。これは、現在人口が大きい地域は、規模の経済が働いていて、雇用機会が多く、経済・社会インフラが整い、便利で楽しい消費機会が多い地域であり、そのような地域に、これまでもこれからも人々は移動するだろうということを示していると思われる。

確かに、人口減少や少子高齢化の影響は人口規模の小さい地方部で大きく、人口減少・高齢社会における地方や地域の運営は難しいものとなると予想される。各地域の経済力は、究極的には生産年齢人口の付加価値生産に依存する。生産年齢人口の減少率が大きい地域は地方部に多く、地方は引き続きあるいはこれまで以上に厳しい状況となるだろう。

（図表Ⅲ－11－4）都市雇用圏の規模と生産年齢人口変動見通し



（注）横軸は2000年の人口規模、縦軸は2000年から2030年にかけての生産年齢人口変化率。  
 （出所）国立社会保障・人口問題研究所、経済産業省地域経済研究会等の資料より作成

ただし、この議論には反論がある。政策研究大学院大学の松谷明彦教授は、東京圏や阪神圏では労働生産性上昇率が激しい高齢化によってマイナスとなり、三大都市圏の経済規模は確実に縮小すると述べ、その結果、地域格差が縮小して地方が豊かになると論じている<sup>141</sup>。また、日本政策投資銀行の藻谷浩介氏は、高齢者数の増加や高齢化率の上昇幅が、

<sup>141</sup> 松谷明彦『「人口減少経済」の新しい公式』日本経済新聞社、2004年。

今後は地方部ではなく都市部で大きいことから、人口減少や少子高齢化は都市部の問題であるとしている<sup>142</sup>。

しかし、労働生産性の変化要因を高齢化だけに求めるのは無理がある。また、規模の経済が働く都市の生産性はそれだけ高く、高齢化が進んでも対応しやすいばかりか、生産性が高い地域には高い賃金を求めて生産年齢人口が流入するため高齢化が抑制される。

最も重要な各地域の生活水準は、地域別の生産性の違いを除けば、労働力率や高齢化率の高低（地域の中でどれだけの人が働くか、何人で高齢者1人を支えるか）が決め手である。高齢化率の変化幅ではなくて、30年後にどれだけの生産年齢人口の人々がいるか、その人々が地域の人口のどれだけを占めているかである。そうであれば、やはり生産年齢人口の増加率が大きい地域が有利だろう。

ただし、図表Ⅲ－11－4に、都市雇用圏の規模（都市雇用圏の規模が50万人超か以下か）に応じて2本の回帰線がひいてあるように、都市雇用圏の規模が一定以上になると規模の経済は働いていない。都市雇用圏の規模がかなり大きい大都市で生産年齢人口が増加しているわけでも、減少率が目立って小さいわけでもない。また、人口が50万以下の地域で規模の経済が働くと言っても、傾向線の上下に大きく散らばっており、小さな地域は必ず停滞し、大きな地域は必ず発展するというわけでもない。

#### (6) 小さくても魅力的な地域とは？

では、小さな都市雇用圏であっても発展できる地域とは、どのような地域だろうか。人口規模が30万人未満の都市雇用圏のうち、2030年までの生産年齢人口の変化率が上位20位までの圏域を一覧にしたのが図表Ⅲ－11－5である。

---

<sup>142</sup> 藻谷浩介「生き残る町、消える町」『中央公論』（2006年6月号）。

(図表Ⅲ－11－5) 生産年齢人口の減少率が小さいと見込まれる圏域 (人口30万人未満)

都市雇用圏 [中心市町村]	生産年齢人口 変化率(%)	人口規模 (人)
沖縄県読谷村	0.55	36,115
滋賀県守山市	0.54	65,542
鹿児島県国分市	0.45	104,246
沖縄県石垣市	0.27	43,302
愛知県刈谷市	0.21	232,768
沖縄県名護市	0.15	90,517
佐賀県鳥栖市	0.15	69,805
滋賀県野洲町	0.08	48,326
群馬県伊勢崎市	0.05	194,393
滋賀県彦根市	0.04	185,800
沖縄県沖繩市	0.03	284,638
兵庫県小野市	-0.04	82,800
愛知県安城市	-0.05	158,824
滋賀県長浜市	-0.08	152,634
栃木県大田原市	-0.14	122,179
滋賀県八日市市	-0.15	79,955
静岡県掛川市	-0.17	111,745
兵庫県赤穂市	-0.22	52,077
長野県佐久市	-0.26	162,533
滋賀県水口町	-0.30	101,114
青森県三沢市	-0.32	65,535
栃木県小山市	-0.32	245,921
岩手県北上市	-0.33	220,486
福井県武生市	-0.35	114,823
沖縄県平良市	-0.35	47,346
静岡県袋井市	-0.35	99,421
島根県松江市	-0.36	226,127
埼玉県本庄市	-0.40	103,694
栃木県黒磯市	-0.40	85,810
愛知県碧南市	-0.42	67,814
長崎県大村市	-0.43	94,440
北海道千歳市	-0.43	158,167
鹿児島県鹿屋市	-0.43	131,796
福島県白河市	-0.47	96,787
島根県出雲市	-0.48	173,776
滋賀県近江八幡市	-0.49	80,669

(注) 生産年齢人口変化率は2030年の2000年比年率。

人口規模は2000年時点。

(出所) 国立社会保障・人口問題研究所、経済産業省地域経済研究会  
資料より作成

これら各圏域の特徴を調べてみると<sup>143</sup>、人口当たりの製造品出荷額などからみて、刈谷、野洲、安城、大田原、掛川といった圏域は工場誘致や工業都市として成功している事例といえそうである。

<sup>143</sup> 本文中の製造品出荷額、小売販売額、昼夜間人口、高額納税者は、東洋経済新報社『都市データパック 2007年版』による。

また、長浜は人口当たりの小売販売額が大きく、商業で成功しているといえる。前掲の経済産業省地域経済研究会の報告でも、黒漆喰の外壁を有する歴史的建造物「黒壁」の地域ブランド化に成功し、観光客数が増大していることが指摘されている。

さらに、昼夜間人口の動向からは、守山、野洲、赤穂、水口は住宅都市（ベッドタウン）として存在感を示しているとみられる。ベッドタウンときくと他地域依存のイメージがあるかもしれないが、単なる地理的条件だけではなく、都市アメニティなど住みやすさを追求した施策とそれを提供する様々な産業がなければうまくいくものではないだろう。なお、刈谷、沖縄、安城などでは、人口当たりの高額納税者数が多い。

これらの地域には、数多くのヒントや手本が隠されているのではないだろうか。

#### (7) 地方でも分散ではなく集積が重要

人口減少は1人当たりの生活水準を低下させるわけではないが、やがてインフラにおける規模の利益を阻害する可能性もある。そのときに必要なのは集積である。以前から人口減少と高齢化を経験している地方では、分散型の地域形成はコスト高であると認識されるようになってきている。首都圏においてすら都心人口の増加が話題になっている。高齢者の一部が郊外の住宅を離れて、都心のマンションに移るといった動きが関係しているに違いない。

これまで、日本は経済発展と人口増加に伴って広域化、郊外化を進めてきた。また、「国土の均衡ある発展」という津々浦々にまで浸透した国是は、地域の個性を失わせ、地域独自の工夫を妨げた。住民がいるという理由で、どんな場所であっても道路や下水道を延ばし続ければ、公共投資の効率性は低下し、社会資本の維持コストが莫大になっていく。秩序と際限のない開発が自然を破壊すれば、せっきくの観光資源を損ない、さらには環境問題を招く。

コンパクトな街づくりの取組みで話題の富山市では、人口密度が低いため、このままでは行政コストが著しく増えてしまうという問題が直視されている。同市では、商業・娯楽・医療等の都市機能を集積させた徒歩圏である「団子」を、「串」となる公共交通で結んだ都市構造を目指している。20年後には人口が3.2万人減少する見通しだが、全国から脚光を浴びている日本初のライトレール（次世代路面電車、2006年4月開業）などによって、公共交通が便利な地域に住む人口を4.5万人増やす目標が掲げられている。コンパクトシティとはいっても高齢化する人口を無理やりに集積させようということではなく、

また、マンションの下に店舗があるような超コンパクトシティでは、かえって高齢者の移動機会を奪うことになるという批判もある。公共交通をうまく組み入れるなどして、地域ごとの実情に合わせた対応が必要だろう。

青森市のコンパクトシティづくりも有名である。同市では、1970年から2000年までの30年間に1.3万人が既成市街地から郊外に転出し、郊外開発のための道路・学校・上下水道の整備費が初期投資額だけで350億円に達したと試算している。また、1986年に人口1人当たり2,506円だった除排雪費が、市街地の拡大に伴って2005年には7,480円まで増えたという。東北の県庁所在地の中でも青森市の地価下落は大きく、中心市街地の空洞化を象徴している。現在、同市は郊外化抑制に取り組み、市内を「インナー」「ミッド」「アウター」に区分し、各エリアの特性に応じた土地利用を進める手法で街づくりが進められている<sup>144</sup>。

1990年代から本格的な人口減少時代に入った山形県では、人口減少を女性の労働力の高さで一部克服しようと考えている。山形ではすでに女性の労働力率が高い。その背景として、三世代家族の同居率が高い都道府県ほど女性の労働力率は高く、出生率も高くなるという関係がある。山形県は女性の労働力率、三世代同居率いずれも全国1、2位を争う上位県であるので、こうした特性を活かして、少子化対策として男女共同参画を積極的に進めることを目指している。三世代家族の同居率向上だけでなく、県として保育所の整備、企業の取り組みを啓蒙・支援にも努めている。

さらに、県都である山形市と仙台市が隣接しているという特徴を生かし、地域経済も広域圏を形成して、仙台都市圏は商業機能に特化し、山形都市圏はモノづくり、農業機能に特化・集中することで、地域経済を効率化し活性化を図るとというのが地域経済の生き残り策ではないかと考えているという<sup>145</sup>。

人口減少・高齢社会を迎えた日本では、コスト低減と生産性向上のために、ヒトやモノを分散させるのではなく集積させる必要があるだろう。その具体的戦略は、地域によって異なるはずである。

---

<sup>144</sup> 加藤博氏（青森市中心市街地活性化協議会タウンマネージャー）の当委員会での講演（2007年5月24日）などによる。

<sup>145</sup> 知久富男氏（荘銀総合研究所社長）当委員会での講演（2006年9月12日）による。

## (8) 公務員改革と地域経営

戦略的な地域経営を実践していくためには、公共部門の改革が必須である。

公務員数は国家公務員 36.0 万人（このほかに自衛官が 24.9 万人）に対し、地方公務員が 295.1 万人である。教育部門 110.9 万人、警察・消防部門 43.7 万人、福祉関係 40.4 万人など、住民生活に密着した行政サービスを提供する地方公務員の方が多いのは当然だが、国の法令等による職員の配置基準が少なく、地方公共団体が主体的に職員配置を決める余地が比較的大きい一般行政にも 60.0 万人、公営企業等部門には 40.2 万人の地方公務員がいる。国家公務員についても、国税局・税務署、地方整備局、地方農政局、法務局、社会保険事務所、労働基準監督署・職業安定所、刑務所、検察庁、地方入管など、いわゆる霞が関に勤務する公務員は一部であり、多くの公務員はそれぞれの地域で勤務している。

すなわち、公務員のあり方は地域経営の問題でもある。人口当たりでみた日本の公務員数は、諸外国と比較すると多くはないが、特殊法人、独立行政法人、国や自治体が所管する公益法人など、政府に類似していたり政府の強い関与の下にあったりする組織は多い。人口減少が進む地域では公務員数の現状維持は不可能となるだろう。公共部門の一層の効率化が必要である。

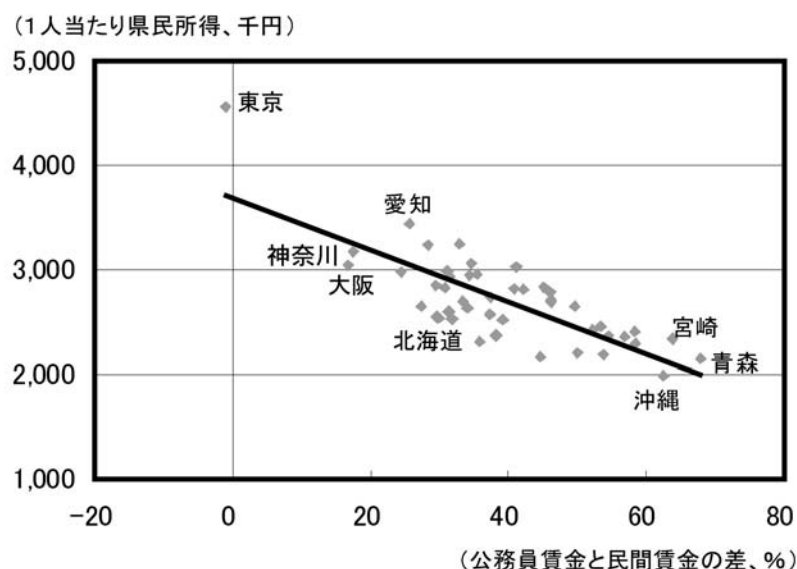
また、地方公務員の賃金水準が高い都道府県ほど、都道府県民の所得は低い傾向がある。図表 III-11-6 に示したように、縦軸に 1 人当たり県民所得、横軸にその地域の公務員賃金と民間賃金の差（公務員賃金が民間賃金を何%上回っているか）をとると、公務員の賃金が民間に比べて高い都道府県ほど、1 人当たりの所得が低いことが見てとれる。所得の低い県では公務員の他に仕事がないので、公務員の賃金が相対的に高くなると考えられがちだが、公務員のほかに仕事がないのであれば、有能な人間を安い賃金で公務員として雇えるはずである。

そもそも、地域全体の賃金が低く、公務員賃金の財源である税収が乏しい中でも高い賃金で公務員を雇うことが可能になっている理由は、国から地方への膨大な補助金や交付金があるからである。もし地方に勤務する公務員の賃金を低くすれば、有能な人材は地方にとどまらず、それでは地方は発展しないという反論があるかもしれない。しかし、中央からの補助金で雇われた公務員が、地域の発展ではなく、中央からの補助金を得ることにその有能さを使っているとしたら、地域はいつまでたっても発展しないし、自立できない。公務員の賃金が地域の賃金水準よりも高いままでは、有能な人材が公務員になり、地域を発展させるビジネスには集まらない。公務員数の削減を進めると同時に、賃金の官民格差



も早急に是正する必要がある。

(図表Ⅲ－11－6) 公務員賃金が高いほど、地域の所得は低い



(注) 地方公務員給与は全職員の月額給料。民間賃金は都道府県の10人以上事業所の平均賃金。

傾向線の式は  $y = -24.60x + 3673.9$   $R^2 = 0.6042$

東京を除いた傾向線の式は  $y = -19.28x + 3441.2$   $R^2 = 0.5122$

(出所) 総務省「平成18年 地方公務員給与の実態(別冊)」(2007年)、内閣府「国民経済計算」(2004年)、厚生労働省「賃金構造基本調査」(2006年度)より作成

## (9) 地方が自ら知恵を出すことが重要

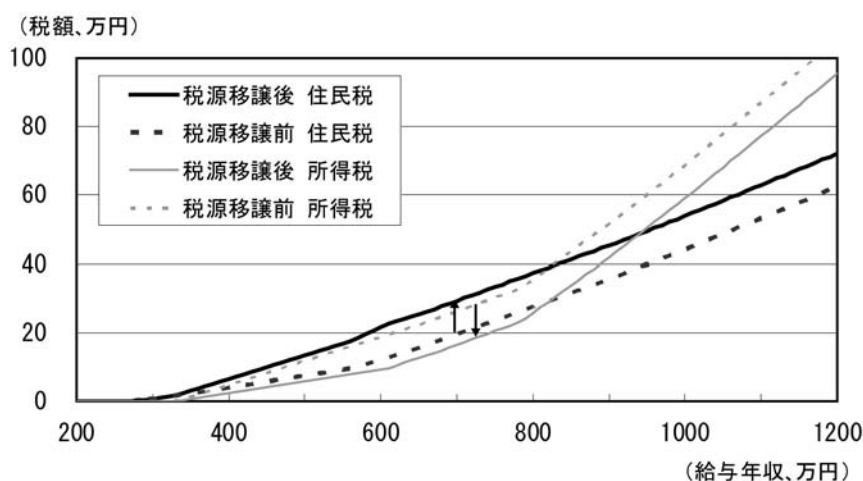
地域が人口減少によって自信を失う必要はない。大都市でなければ経済社会が立ち行かなくなるわけではなく、大都市であれば必ず発展する証拠もない。また、通勤等を考慮した経済圏域人口が30万人未満であっても、それぞれの特徴を活かそうとしている地域は少なくない。

地方分権とは、地域が自由な発想で知恵を絞り、自らの権限で行動できる仕組みの構築であろう。もちろん、地方の経済界や議会・行政には、これまで以上の工夫と結果責任が求められることになる。だが、日本の総人口は減少し、すべての地域が等しく発展することはそもそも不可能なのだから、地域の将来を地域自身が決められない方が問題である。

2007年6月には住民税の金額が跳ね上がったことに関して「住民税ショック」が全国を襲ったが、定率減税廃止と税源移譲の周知が不十分だった影響は、いずれ終息する。注目したいのは、行政サービスの財源を地方自身が持つ効果である。図表Ⅲ－11－7に見るように、国から地方への補助金が削減されて国への納税が減った分、居住する身近な自

治体への納税が増え、しかも、大多数の人は所得税より住民税の負担が重くなった。国から配られた“他人の金”ではなく、“自分の金”である住民税が財源である方が、地域の運営は真剣になるだろう。地方分権や道州制の論議が続いているが、どのような形式にせよ、地方の自律と自己責任の確立が人口減少に勝つ地域をつくる決め手ではないか。

(図表Ⅲ－11－7) 税源移譲に伴い所得税よりも住民税の負担が重くなる家計が多数



(注) 夫婦片働き子2人世帯について、税源移譲の前後とも定率減税はないものとした場合。  
(出所) 大和総研試算

## (10) むすび

人口減少、少子高齢化の影響は、国全体への影響であるとともに、地域ごとへの影響である。一般には、人口規模が縮小している圏域ほど、今後の生産年齢人口の減少率が大きいと見込まれる。日本全体の人口が減少するのだから、衰退する地域が生じることは長期的に避けられないが、そもそも、すべての地域が等しく発展することは不可能である。

しかし、人口減少が1人当たり所得を減少させているわけではない。それどころか、人口が減少している地域でこそ、1人当たりの所得が上昇している傾向さえ見られる。もちろん、あまりに人口が減少すれば、共通のインフラが維持できなくなる可能性もある。しかし、その対策はインフラ利用の集中化を図るコンパクトシティである。また、人口規模が大きくななくても、経済の活性化に成功している地域がある。大都市でなければ経済社会がうまくいかない、あるいは、大都市でありさえすればうまくいくという証拠もない。これからは地方の時代であるということの意味は、それぞれの地域が自らの自由な発想と自らの責任で地域を盛り上げていくということであるだろう。

## 12. 内への国際化戦略

人口減少に対応するための需要対策、供給対策ともに、日本が海外に出て行くという発想で主として説明してきた。しかし、海外から日本に来る、内への国際化という発想が必要だ。

労働人口が減少していくとき、1人当たりの生産物を増やす、すなわち、労働生産性を高める、あるいは労働人口そのものを増やすことが対策となる。前者は、海外からの刺激によって生産効率を高めることであり、海外からの輸入、海外からのM&Aを盛んにすることが考えられる。後者は、海外から労働者を導入することである。

### (1) 海外からの輸入と直接投資の拡大

海外からの輸入を増大させることはすでに議論の決着がついている。貿易は、日本では高い効率では生産できないものを輸入して、日本で高い効率で生産できるものを輸出することであるから、日本全体の平均的な生産性は貿易の拡大によって上昇する。人口が減少する日本では、特に貿易の拡大が必要である。

日本はFTA（自由貿易協定）やEPA（経済連携協定）やWTO（世界貿易機構）での活動を通じて、自由な貿易を促進しなければならないことに反対する経済人はいないだろう。

農産物の自由化については、国民のコンセンサスが得られていない。しかし、日本の農業の生産性を高め、高付加価値生産へのシフトを進めつつ、農産物についても自由化を進めていくことが必要だろう<sup>146</sup>。

新たな工場にしる、サービス業のオフィスにしる、新たに日本法人を設立して、日本市場に参入する外資に反対する議論はもはやないだろう。新規参入者は、日本経済を活性化し、日本を効率化するものである。

では、すでにある日本企業を買収して、日本市場に参入する、M&Aの場合はどうだろうか。この場合も、M&Aが日本経済を活性化するかどうかという観点が重要である。買収者の国籍を問わず、それが日本経済の効率化に資するものであるかのみが重要である。

敵対的買収を含むM&Aについては2つの理解がある。第1は、会社は株主から経営者

---

<sup>146</sup> 日本経済調査協議会の農業問題についての提言として「農政改革を実現する 農政改革高木委員会 最終報告」（2006年5月）がある。

に委任されているが、経営者が会社を十分に効率的に経営しないことがある。そのようなとき、敵対的買収は効率を高めるというものである。また、実際に敵対的買収が起きなくても、その可能性だけで効率が促進されるという。敵対的買収においては、キャッシュリッチな会社が狙われることが多いが、狙われること自体に効率を高める効果がある。キャッシュリッチな企業は無駄な投資をするという有力な説がある。この説には、バブル期の日本企業を考えても肯定できる。敵対的買収の恐れから、キャッシュを株主に配分すれば、無駄な投資を抑えられる。競合他社の過大投資も抑えられれば、資本市場は事業のリストラを少ない犠牲で行える。

第2の理解は、敵対的買収者の利益は、従業員や債権者からの富の移転によって得られたものだということである。この理解が正しければ、M&Aは効率を高めることができな。また、敵対的買収によって、会社特殊的人的資本への投資が減少することから効率が低下する可能性もある。しかし、現実には、第1の理解が正しいことが大部分のようだ。

需要縮小をにらんで、内外を問わないM&A戦略が一層重要となる。医薬品業界では、急騰する薬剤開発コストをまかなうための合併が盛んになっている。食料品製造業や玩具・ゲーム業界では、人口減少や少子化を背景に合従連衡が進められている。

最近の日本企業を巡る話題では、M&Aはどちらかというとな防衛的な文脈で議論されることが多かった。しかし、日本企業は、実は、企業戦略としてM&Aを積極的に位置づけてきた。東芝によるウェスティング・ハウスの買収、JT（日本たばこ産業）による海外タバコ企業の買収、日本板硝子によるピルキントンの買収など、日本企業はM&Aによって積極的にグローバルな展開を図ろうとしている。人口減少が続く中で、国内需要と供給力の停滞を克服するため、積極的、戦略的M&Aがますます必要になっていく。日本企業の買収に対する防衛策は、厳格に安全保障、不公正取引の排除など国際的にも正当化できる理由に限るべきである。

また、買収の可能性自体が、企業を活性化する。世界の製鉄所を吸収合併して世界一の製鉄会社となったミタルの存在が、新日本製鐵の成長戦略を刺激している。「グローバルサプライヤーからグローバルプレーヤーに」が、新日鐵のキーワードとなろうとしている。国内で製造した高級鋼を海外に輸出するビジネスモデルから、海外での生産を視野に入れた会社が変わることを意味する<sup>147</sup>。

---

<sup>147</sup> 「日本経済新聞」2008年1月18日による。

## (2) 外国人労働者で代替できるか

人口が減少していくなら、外国人労働者で代替すればよいという考え方もある。高度の技能のある労働者については、すでに日本は外国人労働者を導入するという方針を決めている。もちろん、何が高度の技能かという問題はあるが、通常の人々が高度の技能と間違いなく考えるものについては導入を決めている。問題は単純労働者である。

単に、労働人口を賄うという観点から外国人労働者を導入することには非現実的な面がある。日本の生産年齢人口は、2005年の8,442万人から2050年の4,930万人まで減少していく。これを補うだけでも3,512万人の外国人労働者が必要ということになる。これは、日本を多民族国家にすることだ。外国人労働者の導入を議論している人々が、そのような覚悟をもっているとは思えない。

現実には、外国人労働者が多い地方自治体では様々な困難に直面している。外国人の国民健康保険料徴収率が低いことから自治体がこれを負担することとなり保険料が高くなっていくこと、無免許運転が多いこと、自治会への会費負担忌避などである。群馬県大泉町では、子弟の就学支援、日本語学習支援、多言語による行政情報の提供などを行っている。これらの費用は予算の全体の0.2%にすぎないが（大泉町は、外国人に対してもっとも手厚い施策をとっているとされている）、予算が少ないことも問題が生じている理由かもしれない。外国人を雇用している企業が、彼らの生活支援については、行政に丸投げしていることが問題だともされている。地域において日本人とのコミュニケーションもなく、次世代においてより深刻な状況をとまなう可能性がある。学校における融合の可能性もあるが、外国人学校の設立が推進されており、日本の公教育との分離が進み、将来的な分離が懸念されていると指摘されている<sup>148</sup>。

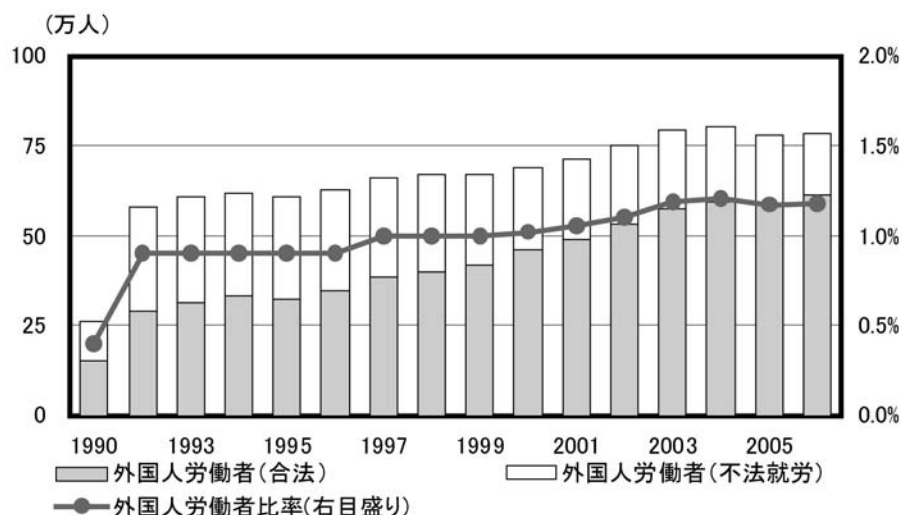
図表 III-12-1 は、外国人労働者数の推移を示したものである。2006年では、合法的な外国人労働者が61.3万人、不法就労の外国人労働者が17.1万人、併せて78.4万人の外国人労働者が働いている。この数は着実に増大しているが、全労働力人口6,657万人の1.2%にすぎず、人口減少に対処する方策とはなっていない。

外国人労働者の受入れに関しては、現状通り、日本経済に活力をもたらしてくれるような人材を中心に徐々に外国人労働者を導入する、受入れに当たっては、指針の透明化、人

<sup>148</sup> 飯田春海「日本の地域社会と外国人労働者政策の展望」『共に生きる社会を目指して—多文化社会へ向けた政策課題—』第2章、総合研究開発機構、2005年、小内透・酒井恵真編著『日系ブラジル人の定住化と地域社会』御茶の水書房、2001年、120～122頁。

道的配慮の拡充など、運用の改善を図っていくことにとどまるのではないだろうか。

(図表Ⅲ－12－1) 外国人労働者数の推移



(注) 1. 外国人労働者数は法務省入国管理局資料に基づき、厚生労働省が1990年より99年まで推計。  
 不法残留者は翌年の1月1日の数値。1991年については、法務省入国管理局の資料が存在しない。  
 2000年以降はそれ以前の厚生労働省の推計方法(専門的・技術的分野+日系人+技能実習生+留学生・就学生アルバイトが合法的な外国人労働者、不法残留者を不法就労の外国人労働者とする)に基づく。  
 その後分類に変化があるが、それ以前のものに準じた。  
 2. 外国人労働者比率=外国人労働者/労働力人口  
 (出所) 労働省資料(外国人労働者数の推移)、総務庁統計局「労働力調査」、法務省入国管理局資料により作成。

### (3) むすび

人口減少に対応するための戦略として、海外の需要に応じる、海外の労働力を用いて供給力を高めるといふように、日本は外への国際化を考えることが多かった。今後は、海外の製品、企業、資本、労働が日本に来るといふ、内なる国際化という発想も必要だ。

輸入自由化は当然である。企業の進出も当然である。海外企業の日本企業買収をどう考えるのか。海外からの刺激によって国内企業の効率を高めることも重要である。外国人労働者を、単に減少する労働人口を埋めると考えると、その規模は膨大なものとなり、社会的・文化的同化の問題を抜きにしては考えられない。むしろ、有能な人材を導入し、企業組織に刺激を与えることを重視すべきである。

付表

業種別戦略特性表

	需要対応戦略			共通戦略	供給対応戦略		
	D-1	D-2	D-3	C-1	S-1	S-2	S-3
①自動車業界	●		●	●	●		●
②電機業界(含、携帯電話)	●	●	●	●	●	●	●
③余暇業界	●	●	●	●			●
④食品・フードサービス業界	●	●	●	●	●		
⑤流通業界	●	●	●	●	●	●	
⑥住宅業界	●	●	●		●		
⑦医療業界	●			●	●	●	
⑧介護業界	●	●				●	
⑨金融業界	●		●	●	●		
⑩教育業界	●	●	●	●	●		●

D-1 高齢者市場シフト戦略  
D-2 高付加価値 市場創出戦略  
D-3 海外需要シフト戦略

S-1 女性と高齢者の活用戦略とワークライフバランス  
S-2 生産性向上戦略とホワイトカラー  
S-3 グローバル供給戦略

C-1 事業再編・M&A戦略

解説

上記マトリックスは、人口減少に対して、需要縮小面、供給力低下面、そして需要供給両面から、取り得る企業戦略を7つのカテゴリーに分類し、そして10の業界について本報告書として調査した具体的な戦略事例をプロットしたものである。したがって、これ以外の戦略事例の可能性もあると思われるが、今回の調査範囲においては、以下のことが言えそうである。

1. 高齢者市場シフト戦略（D-1）が共通してとられている有効な施策である。
2. 自動車業界、電機業界、余暇業界、食品・フードサービス業界、流通業界、教育業界では、7カテゴリーのうち5以上の戦略がとられており、積極的に対応している。
3. 自動車業界、電機業界を除いた業界では、グローバル供給戦略（S-3）があまりとられていない。

本報告書で取り上げた10業界以外においても、上記の企業戦略について有効性を検討し、具体的に着手していくことが肝要ではなかろうか。

#### 執筆分担について

執筆は委員のうち、主査の原田泰と、専門委員の吉田健司および鈴木準が担当した。原田は、I. 総論、III. 人口減少への対応戦略のうちの6. 7. 8. 11. (鈴木との共著)、12. を、吉田はIIIのうちの1. 2. (うち(8)～(10)は鈴木との共著) 5. 9. を、鈴木はII. マクロデータによる各論、IIIのうちの3. 4. 10. 11. (原田との共著) 及び2. のうち(8)～(10) (吉田との共著) を執筆したが、相互に十分な議論を経たものである。提言は上記3人が案を執筆したが、委員との十分な討議を経て完成した。報告書全体においても、委員、事務局との討議を経てまとめたものである。



[禁無断転載]

2008年3月13日発行

## 人口減少時代の企業経営

社団法人 日本経済調査協議会  
専務理事 山田 勝三

〒106-0047  
東京都港区南麻布5-2-32  
興和広尾ビル6階  
TEL (03) 3442-9400  
FAX (03) 3442-9403  
<http://www.nikkeicho.or.jp>