

人口減少時代の企業経営

2008年 3 月

社団法人 日本経済調査協議会

Japan Economic Research Institute

序

わが国は、2004年をピークに本格的な人口減少時代に突入した。国立社会保障・人口問題研究所の中位推計によれば、2000年に127百万人であった日本の人口は2050年には95百万人、2100年には48百万人にまで落ち込むとされている。大きな戦争も疫病もない状態での人口減少は、人類にとって初めての経験であろう。

これを1年毎の変化で見ると前年比1%程度の減少と比較的緩慢である。このため、それに見合った生産性の向上や女性・高齢者の活用、さらには外国人労働者の受入れなどで十分対応可能との楽観論もある。しかし中長期的に見れば、上記のような大幅な人口減少は単なる量的変化には止どまらず、日本の経済及び社会に質的な変化をもたらす大きなモメントであることは間違いない。

これに対し私達は人口が減少に転じ始めたこの時点で、事態を正しく認識し、長期的視点に立って必要な対策を講ずれば、わが国を取り巻く大きな環境変化にも十分対応できるものと考えている。

本委員会は、2005年10月より約2年間に亘り、各方面の企業経営者や専門家との意見交換を重ねて、この度、本報告書を完成した。本報告書が人口減少時代におけるわが国企業経営の『羅針盤』にならんことを切に願って止まない。

最後に、本報告書作成にあたり、原田主査をはじめ、委員、講師の皆様、並びに関係各位から多大なご協力を賜ったことに対し、心から感謝を申し上げる。

2008年3月

社団法人 日本経済調査協議会
理事長 長坂 健二郎

委員名簿（五十音順・敬称略）

委員長	長坂健二郎	日本経済調査協議会理事長 万有製薬(株)取締役名誉会長
主査 委員	原田 泰	(株)大和総研チーフエコノミスト
	飯島 英胤	東レ(株)特別顧問
	衛藤 博啓	みずほ信託銀行(株)顧問
	大久保宣夫	日産自動車(株)最高技術顧問
	大橋 光夫	日本経済調査協議会理事 昭和電工(株)取締役会長
	大林 尚	日本経済新聞社論説委員
	大室 康一	三井不動産(株)代表取締役副社長
	岡村 正	日本経済調査協議会評議員会議長 (株)東芝取締役会長
	川本 裕子	早稲田大学大学院ファイナンス研究科教授
	神田 玲子	内閣府男女共同参画局調査課長
	斎藤 聖美	ジェイ・ボンド証券(株)代表取締役社長
	白土 良一	日本経済調査協議会評議員 (財)電力中央研究所理事長
	茅野 亮	(株)すかいらーく最高顧問
	原田 靖博	(株)格付投資情報センター代表取締役会長
松井 義雄	(株)読売新聞東京本社相談役	
山本 一元	旭化成(株)常任相談役	
専門委員	鈴木 準	(株)大和総研主任研究員
	吉田 健司	(株)ビット 89 代表取締役
オブザーバー	中園 早苗	万有製薬(株)名誉会長政策秘書
事務局	山田 勝三	日本経済調査協議会専務理事
	渡辺 隆之	日本経済調査協議会主任研究員
	辰巳 充	(元)日本経済調査協議会主任研究員 (現)東芝インフォメーションシステムズ(株)総務部参事

外部講師名簿（敬称略、役職名は講演当時）

講師	額賀 信	(株)ちばぎん総合研究所取締役社長
	櫻井 紀久	(財)電力中央研究所社会経済研究所上席研究員
	川渕 孝一	東京医科歯科大学大学院医歯学総合研究科教授
	岩切 貴乃	(株)東芝きらめきライフ&キャリア推進室長
	江口 泰広	学習院女子大学教授
	多田 宏行	三井不動産(株)S&E 総合研究所所長
	知久 富男	(株)荘銀総合研究所取締役社長
	元橋 一之	東京大学大学院工学系研究科教授
	宋 文洲	ソフトブレーン(株)マネジメント・アドバイザー
	山田 正人	(独)経済産業研究所総務副ディレクター
	永瀬 昭幸	(株)ナガセ代表取締役社長
	松村 誠一	ピジョン(株)代表取締役社長
	橋本 久義	政策研究大学院大学教授
	加藤 博	青森市中心市街地活性化協議会タウンマネージャー
	野中 隆史	(株)みずほ銀行取締役副頭取
	四元 正弘	(株)電通消費者研究センター消費者研究室プランニング・ ディレクター
	白土 謙二	(株)電通コミュニケーション・デザイン・センター局長 エグゼクティブ・プランニングディレクター
	LE LONG SON(レロンソン)	(株)アクティブリッジ代表取締役
	谷口 正俊	(株)アクティブリッジ専務取締役
	田中 誠一	(財)デジタルコンテンツ協会常務理事

目 次

提言

人口減少に対応する企業戦略	1
縮小する需要への対応戦略	
高齢者市場シフト戦略	1
高付加価値・市場創出戦略	2
海外需要シフト戦略	2
低下する供給力への対応戦略	
女性と高齢者の活用戦略とワークライフバランス	4
生産性向上戦略とホワイトカラー	4
グローバル供給戦略	5
その他の対応戦略	
事業再編・M & A戦略	6
経営体としての自治体の人口減少への対応戦略	6
内への国際化戦略	7

本論

I. 総論：人口減少で何が起きるか	9
II. マクロデータによる各論：人口減少・高齢化と消費市場	14
1. 人口の変化と市場規模の関係	14
2. 年齢階層別にみた消費特徴	17
(1) 各年齢階層の消費とその特徴	17
(2) 世帯主年齢構成の変化で消費市場はどう変化するか	24

Ⅲ. 人口減少への対応戦略	27
7つの戦略	27
1. 国内市場が飽和・縮小傾向にある自動車業界	28
(1) 人口減少が後押しする国内新車販売市場の構造変化	28
(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	31
(3) 成長著しいグローバル市場への戦略的取組み事例	32
(4) 生き残りを賭けた超系列の販社再編策	33
(5) トヨタの高級車市場開拓戦略	33
(6) 高齢社会への軟着陸取組み事例	34
(7) 女性・高齢者・外国人など多様な労働力活用戦略	35
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	36
(1) 家電を中心とする電機業界の成長発展過程と成熟化	36
(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	37
(3) 高付加価値化家電製品の開発販売事例	38
(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	39
(5) ロボットの活用による生産性向上戦略	40
(6) 携帯電話端末の国内および海外市場概況	41
(7) NTTドコモにおけるグローバル戦略の見直しと転換	42
(8) 高齢者市場へのシフト化戦略	43
(9) 高齢化とIT	44
(10) 電機業界の労働力不足への対応例	49
(11) コンピュータ業界の人材確保戦略	49
3. 高齢者需要への対応と国際化が求められる余暇市場	50
(1) 人口の変化と余暇消費	50
(2) 余暇・玩具は時間消費市場	53
(3) 余暇市場での国際化	57
(4) 余暇・玩具業界の再編戦略	62

4. 人口減少に直結している食品・フードサービス業界	63
(1) 人口減少と食料の消費	63
(2) 食品・外食市場における需要創出・高付加価値化戦略	65
(3) 人材確保戦略	75
(4) 食品業界の業界再編戦略	76
(5) 食品業界の海外展開戦略	77
5. 経営統合等の業界再編策が求められる流通業界	78
(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	78
(2) 人口減少化時代における小売業の重点戦略	79
(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	80
(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	82
(5) 家電量販店の戦略転換事例	83
(6) 労働力不足への従業員確保・支援策	83
(7) 業界再編への取組み事例	84
6. 住宅産業は昔から高付加価値戦略を実行していた	84
(1) 人口と世帯数減少と住宅需要	84
(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	86
(3) 少子高齢化対応の住宅街という需要創出戦略	87
(4) 国内での高付加価値シフトを海外へ	88
(5) 住宅関連業界での高齢者活用事例	90
7. 医療産業も技術進歩が重要	91
(1) 高齢化による医療需要増	91
(2) 人口構成と医療費変化	93
(3) 医療産業でも人口減少への対応は免れない	95
(4) 女性活用の動き	96
8. 高齢化だけには頼れない介護産業	96

(1) 高齢化と政府の政策で左右される介護需要	96
(2) 介護産業でも重要な生産性向上	98
(3) 大人用おむつという需要シフト戦略	99
9. 海外成長市場に活路を見出す金融業界	101
(1) 保険業界の概況と、人口減少への取り組み状況	101
(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	101
(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	102
(4) 人材確保・支援への社内制度拡充策	106
(5) グローバルな視点に立った銀行業界の戦略的再編策	107
(6) 高齢者富裕層向けのウエルス・マネジメント	108
10. 少子化に直面する教育産業	108
(1) 人口減少下の教育産業	108
(2) 高付加価値・市場創出戦略	111
(3) グローバル販売戦略	115
(4) 業界再編戦略	116
(5) 人材確保・活用戦略	119
(6) 全入時代を迎えた大学の経営戦略	119
11. 人口減少に対応する地域経営	124
(1) 道州に括って将来をみる	125
(2) 地域経済は人口増減だけでは決まらない	126
(3) 地域をどう考えるか	127
(4) 地域はどうなるか	128
(5) 生産年齢人口が低下しないのはどんな地域か	129
(6) 小さくても魅力的な地域とは？	130
(7) 地方でも分散ではなく集積が重要	132
(8) 公務員改革と地域経営	134
(9) 地方が自ら知恵を出すことが重要	135

(10) むすび	136
12. 内への国際化戦略	137
(1) 海外からの輸入と直接投資の拡大	137
(2) 外国人労働者で代替できるか	139
(3) むすび	140
付表	141
執筆分担について	142

講師講演録

※外部講師の役職名は講演当時

第1章 人口減少時代の企業経営	143
(株)ちばぎん総合研究所社長 額賀 信氏	
第2章 少子・高齢化が産業・社会に与える影響をどう捉えるか ～国力・人の「総合力」～	152
内閣府男女共同参画局調査課長 神田玲子 委員	
第3章 人口減少時代の地域経済と電力経営	168
(財)電力中央研究所社会経済研究所上席研究員 櫻井紀久氏	
第4章 人口減少・少子高齢化社会の医療ビジネス	184
東京医科歯科大学大学院医歯学総合研究科教授 川瀬孝一氏	
第5章 東芝における女性の活用－(株)東芝きらめきライフ&キャリア推進室設立の 背景と活動について－	206
(株)東芝きらめきライフ&キャリア推進室長 岩切貴乃氏	
第6章 少子高齢化社会における外食産業のマーケティング戦略	217
学習院女子大学教授 江口泰広氏	
第7章 少子高齢化社会の都市と不動産	227
三井不動産(株)S&E総合研究所所長 多田宏行氏	

第8章	少子高齢化と新聞の変化	241
	(株)読売新聞東京本社相談役 松井義雄 委員	
第9章	住まいから少子化問題を考える	250
	旭化成(株)常任相談役 山本一元 委員	
第10章	『人口減少社会』トップランナーとしての山形県での実践	265
	(株)荘銀総合研究所社長 知久富男 氏	
第11章	少子化時代の企業経営：IT化による生産性向上とオープン戦略	284
	東京大学大学院工学系研究科教授 元橋一之 氏	
第12章	人口減少時代の国家・企業運営を考える視点	300
	早稲田大学大学院ファイナンス研究科教授 川本裕子 委員	
第13章	何故、人が多い方が良いか？	309
	ソフトブレーン(株)マネジメント・アドバイザー 宋 文洲 氏	
第14章	男性の育休を通じて考える少子化・ライフワークバランス	315
	(独)経済産業研究所総務副ディレクター 山田正人 氏	
第15章	少子化時代における教育事業	333
	(株)ナガセ代表取締役社長 永瀬昭幸 氏	
第16章	事業としての子育て支援への取組み	343
	ピジョン(株)代表取締役社長 松村誠一 氏	
第17章	日本の中小企業の底力	354
	政策研究大学院大学教授 橋本久義 氏	
第18章	コンパクトシティと中心市街地活性化	362
	青森市中心市街地活性化協議会タウンマネージャー 加藤 博 氏	
第19章	団塊世代と日本経済―活力ある高齢社会への展望	369
	(株)大和総研主任研究員 鈴木 準 専門委員	
第20章	人口減少時代の企業経営～銀行業からのアプローチ～	402
	(株)みずほ銀行取締役副頭取 野中隆史 氏	
第21章	マクロ環境変化が誘引する消費支出の実態と将来予想	
	―単身化・少子化・高齢化・人口減・所得変化	416
	(株)電通消費者研究センター消費者研究室プランニング・ディレクター 四元正弘 氏	

第22章	少子化時代のマーケティング・アプローチ	
	—生活者の新しい発想が、企業を変える、社会を変える—	422
	(株)電通コミュニケーション・デザイン・センター局長	
	エグゼクティブ・プランニングディレクター	白土謙二氏
第23章	少子高齢化における外国人労働者の活用を考える戦略	431
	(株)アクティブブリッジ代表取締役	LE LONG SON(レロンソン)
	(株)アクティブブリッジ専務取締役	谷口正俊氏
第24章	日本のデジタルコンテンツの動向	450
	(財)デジタルコンテンツ協会常務理事	田中誠一氏

提 言

日本の人口は高齢化し、少子化する中で減少していく。市場は縮小し、それに対応する供給力も減退する。もし労働生産性の上昇がなければ、日本のGDPは2025年には16%、2050年には42%も減少する。GDPが4割も縮小する日本は、日本企業にとっても悪夢である。そうならないためには、果敢な対応を図っていく必要がある。さらに、私たちが、踏みとどまっても、世界は発展を続けている。踏みとどまっているだけでは置き去りにされる。そうならないためには、走り続けなければならない。

人口減少に対応する企業戦略

全体として縮小する需要に対して、次のような戦略が考えられる。①人口構成の変化に対応して市場をシフトする必要がある。②製品の高付加価値化によって新しい需要を創出する必要がある。③所得と人口が成長する海外の需要を取り込まなければならない。

低下する供給力に対して、④女性の活用や高齢者の活用、さらには外国人材の活用を目指す必要がある。⑤生産性の向上が一層大事になる。⑥海外に供給基地を移管し、現地の労働力を活用する必要がある。

需要供給の両面において、⑦縮小する需要に対して事業を再編し、供給力を整理する必要もある。さらに、事業を整理し、特定の需要に特化する戦略も考えられる。

これらはいずれも当たり前のことであるが、実行するのは難しい。

縮小する需要への対応戦略

(高齢者市場シフト戦略)

①高齢者市場にシフトするにしても、若年者の商品をそのまま高齢者に持っていっても受け入れられる商品にはならない。子供用おむつをそのまま大人用おむつにできるわけではないが、粉ミルクや流動食の製造技術は、高齢者向け介護食品に転用されている。

家電製品は操作がしやすく、事故の心配が少ない商品が求められていく。携帯電話も機能がシンプルな商品に需要がみられる。ただし、世代がかわって高齢者のITリテラシーは高まっていく。高齢者向けのビジネスでも、ポータルサイトなどを通じた訴求は有効になる。

スポーツに関する消費は60歳代で大きい。健康に心がける高齢者がスポーツ支出を増やしている。高齢者は価格が多少は高めでも、安心・安全な食品を求める。調理の手間が省ける中食市場（惣菜市場等）は高齢化に適合している。顧客が高齢化したレストランで

は、病院などと連携してアンチエイジング食を提供できる。

アミューズメント施設でも高齢者市場へのシフトを考えている。東京ディズニーリゾートでは室内劇場型のエンターテイメント施設を開業させる。屋内で座席に座ってショーを楽しむのは高齢者へ需要をシフトすることになる。

高齢者のニーズを捉え、既存の技術とマッチングすることが重要となっている。

(高付加価値・市場創出戦略)

②これまでの製品の価値を高め、需要を創出することが重要である。トヨタのレクサスは高付加価値化を目指した商品だが、消費者が高付加価値と認めなければ高付加価値商品とはならない。レクサスはまず北米市場で高級車として認識された。そこには、「速さ」と「静けさ」という、相反する因子を融合したレクサスを高級ブランドとして認知する合理的なアメリカの消費者がいたからだ。ところが、日本のプレミアム市場は輸入車が中心で、レクサスは苦戦している。

ファミリーレストラン業やファーストフード業が日本人のライフスタイルを変えながら成長してきたように、外食産業には新しい提案が求められている。エンターテイメント性があり文化度が高い外食には価格がつく。

家庭用テレビゲームは、質の高いソフトを取り替えられる仕組みとしたことが、子供だけでなく大人や男女全体に浸透したカギだった。

子供数は減少しているが、1人当たりの教育費、習い事費は増えている。教育の高付加価値化が進行しているわけだ。学習塾は単なる成績向上と受験対策でなく、人間を育てる教育業であることが肝心だ。学校と連携する塾は増えている。また、ある学習塾では、子供の到着時や帰宅時に保護者にEメールを配信するシステムを導入するなど、子供たちの安全をきめ細かく確保するサービスも付加価値である。

減少する人口に対して、日本企業は果敢に新製品・新サービスを提供してきた。ニーズを志向するとともに、技術シーズをニーズに転化させてきた。

(海外需要シフト戦略)

③人口と所得のともに増大する海外の需要にシフトすることは魅力的である。高齢者はより観光に支出するので、観光は高齢社会向けのビジネスであるが、海外の需要も取り込めばより有益である。北海道のニセコ地域にオーストラリアからのスキー客が多数来るこ

とは有名だが、そこにはオーストラリア人を英語でケアする同国人の旅行エージェント役を果たした人たちがいた。海外に日本の観光資源を売り込むことも重要だが、日本のよさを理解する海外のエージェントを日本に誘致するなど、海外の人材を活用することが海外需要にシフトすることになる。温泉はアジアの文化となっている。

国内で新たに需要を創出したウォシュレットを海外に輸出すれば、市場は無限に広がる。しかし、ウォシュレットを輸出するとは、海外と日本の文化の違いと向き合うことでもあった。

携帯電話市場が世界的に急拡大する中で、日本の携帯電話メーカーは苦戦している。販売台数世界第1位のノキアが3億4千万台であるのに対し、日本勢はエリクソンと合弁のソニー・エリクソンが世界第4位で7千万台、純粋日本勢は日本市場第1位のシャープが1千4百万台にすぎない（いずれも2006年）。日本の通信規格が独自のもので世界標準でなかったこと、高価で多機能の携帯電話が世界的に受け入れられなかったからだろう。今後、規格・標準化に対する適切な戦略が肝要だ。

サントリービールは、中国においてターゲットとする市場を上海周辺に絞った。さらにその中で、若い消費者が軽めの味を好むことを突き止め、市場ターゲットを絞った。

アメリカ生まれのコンビニエンスストアが日本で定着し、海外市場を求めてアジアを中心に進出している。弁当やおにぎりという日本で加えられた文化的変容が、さらに台湾や中国で追加されている。

公文は現在、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、海外が264万人と海外の方が多い。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のは、国により千差万別な教育事情の中でニーズに合致していったからだが、公文の学習方法に興味をもち、そのよさを理解し、指導者として従事しようという人々が各国にいたことが重要だったとみられる。

日本のアニメをみて成人した人々が世界の中心的世代となりつつある。質の高い日本のアニメとそのキャラクターがもつ可能性は大きい。

日本の製品・サービスを海外にもたらすことは、文化制約を乗り越え、文化的変容を他者にも自らにももたらすことだ。同時に、世界標準を取ることも重要だ。

低下する供給力への対応戦略

(女性と高齢者の活用戦略とワークライフバランス)

④人口が減少するなかで、女性や高齢者の活用は一層重要である。先進的な企業はすでに多くの手を打っているが、全般的に見ればこれからの感がある。営業、製造現場に女性を投入することはすでに行われている。女性のロールモデルを提示して、定着率を高めようとしている。女性を活用する企業ほど売上げが伸びているという21世紀職業財団の調査もある。

企業は、再雇用制度を利用して高齢者を活用することをすでに行っている。その待遇も改善しようとしている。年金制度も、高齢者の働く意欲を阻害しないものに改めるべきである。

企業は外国人労働力を求めているが、日本の人口減少の大きさを考えれば、それを代替する外国人労働力を求めるのは非現実的ではないか。

重要なのは、女性の活用がさらなる少子化をもたらしさないようにすること、高度な人材を日本に招くこと、現地企業での現地人材の登用である。先進的企業は、すでにこの方向に進んでいる。

女性も男性も仕事と家庭のバランスのとれた生活を送れるワークライフバランスが重要である。女性が安心して子供を産み育てていける環境づくりが求められる。そのためには女性と男性がともに育児休暇を取れること、育児から職場への復帰が可能であること、残業の縮減、利用しやすい保育所の整備・充実が必要である。ワークライフバランスを、働き方を効果的にすること、生産性上昇の契機とすることも必要である。すべての企業で、ワークライフバランスへの取り組みが必要である。

(生産性向上戦略とホワイトカラー)

⑤人口が減少する中で、労働生産性の上昇は一層重要である。生産の現場ではすでに高い生産性を持ち、さらに日々、生産性が上昇している。生産および新製品の開発において、さらに飛躍的な進歩を図るため、科学技術の振興と不断のイノベーションが必要である。

サービス業、ホワイトカラーの部門では、多くの課題があるだろう。日本は、今後ますますサービス化が進行していく。モノを作る部門ではなく、それ以外の部門の生産性が重要になっていく。サービス業には政府部門も大きなシェアを占めている。これらの生産性を上げるためには、引き続き、規制撤廃、民営化、独立行政法人などの業務見直しが必要

である。

日本では、輸出製造業の生産性は高いが、それ以外の製造業、非製造業の生産性は低い。

ホワイトカラーの生産性を高めるための様々な試みがなされているが、未だ決め手はない。企業において個々に工夫していくことが重要だ。ソフトブレーン創業者の宋文洲氏は、戦略とは戦いを略すこと、限られた資源を、無用な戦いにつぎ込まず、勝つための勝負に振り向けることがマネジメントの本質だという。

仕事の設計・標準化がなされていないからITが成果を上げられないという。東京大学の元橋一之教授は、日本においてITは生産性を引き上げているが、米国と比べると十分な成果を上げているとは言えない。その理由は、日本の企業が、ITを経営戦略に用いていないからだという。ホワイトカラー個人の生産性を高めるためには、問題発見・解決能力やコミュニケーション能力のある高度な人材を教育する大学力の強化も重要である。

(グローバル供給戦略)

⑥供給力はグローバルに考えればよい。現実には多くの企業が供給基地を海外に構築している。日本の製造業の海外生産比率は2006年度において、海外に進出している企業を分母として31.2%、国内の全法人企業を分母として17.1%になっている。また、日本企業が海外で雇用している従業者は2006年度で436万人になっている（いずれも、経済産業省「海外事業活動基本調査速報」による）。日本の労働者を、数百万人の規模の海外の労働者で代替しているわけである。

欧米企業はマニュアル主義であるが、日本企業は現場での改善が重要であるという見方がある。マニュアルは移転できるが、改善していくことを移転するのは難しい。また、移転に成功すれば、日本国内は空洞化することになる。現地の生産工程ではマニュアル方式と現場での改善方式を組み合わせ安定した供給を図る。一方、国内はブラックボックス化した中核部品の製造と新製品開発に特化することによって、労働力人口の減少に対応し、国内空洞化を避け、かつ競争力を維持するという戦略が生まれている。

多様な海外に進出することは、先進国で当然とされる権利関係、商慣行が必ずしも通じない世界に進出するということでもある。海外経験のない企業も進出していくということである。経験のある企業に学ぶとともに、これまで以上の慎重さ、賢さが必要とされる。

その他の対応戦略

(事業再編・M&A戦略)

⑦縮小する需要に対して事業を再編し、供給力を整理する必要がある。多様な子会社を持つ日本企業では、企業内での事業再編も重要であったが、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。防衛的なものばかりでなく、拡大による規模の経済の追求、自社の得意分野を強化し不得手な分野を補完するような組合せの統合、市場が縮小する商品・サービスの需給バランス確保などが必要である。

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。東芝によるウエスティング・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。

人口の減少していく日本が、縮小均衡を避けるためには、グローバリゼーションに対して防衛的になることなく、むしろ世界を利用して自らの企業の発展を図ることが必要である。

(経営体としての自治体の人口減少への対応戦略)

人口が減少していくとき、すべての地域が同じように減少して行く訳ではない。大都市に比べて小都市では、より早い速度で人口が減少していく傾向はある。しかし、小さな都市でも人口を引き付けている都市は多い。また、人口減少が地域の生活水準を必ず引き下げるわけではない。地域の魅力を高めるために、自治体によるサービスの質を上げ、地域のインフラを維持するコストを引き下げることが、重要である。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。

公共部門の非効率には、同じ仕事を、より高い人件費をかけて、より多くの人間でこなすという非効率もあるが、無駄な仕事をするという非効率もある。前者の非効率には、民

でできることは民にという民営化が有効である。低稼働の交通施設のような公共施設の非効率に対処するためには、コンパクトシティという概念が有効である。また、財政危機は公共部門の仕事を見直し、効率性を高める上で重要な契機となる。これは地方自治体に限らず、国においても同様である。小さな政府は、国全体の生産性を高める。人口当たりの公務員の数は他国と比べて多くないとは言え、人口が減少する日本で、現状維持は不可能である。また、特殊法人など、公務類似の組織は多い。公共部門の一層の効率化が必要である。

(内への国際化戦略)

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いうように、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いう、内への国際化という発想が必要だ。大胆に経済連携協定（Economic Partnership Agreement/EPA）を締結していくべきである。

輸入自由化は当然である。海外企業の日本へ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性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。

海外の高度な人材を活用するということは、1990年代末の日本の経済危機において盛んになった。金融機関、自動車、小売などにおいて、海外資本の流入とともに、海外の経営者が日本企業の経営に参加するようになったからである。多くは、新しい経営手法を導入して企業の復活に成功したが、未だ成功していない企業もある。しかし、新しい手法が日本企業に刺激を与え、日本全体の効率化にも貢献してきたと思われる。今後、日本企業がむしろ主体となって、高度な人材の活用を考えていくことが重要ではないか。また、海外の経営手法と日本の経営手法を融合させて新しい経営手法を創出することも望まれる。