



# 少子化「ディストピア日本」解決編

## 「戦略的に縮む」とは!?

### 「人口減少」でも豊かに暮らす「4つの方策」

ジャーナリスト 河合雅司

特別読物

◆若者の雇用を破壊し「就職氷河期」を生んだ経営者の責任  
◆人は「コスト」ではなく「資本」 ◆商品は「高付加価値化」して世界で売れ

小池都知事は「子供に月5000円」、岸田総理は「異次元の少子化対策」と言うが…… 成人式の振り袖姿もまぼろしになる? (上) 地方の限界集落化は止まらない



人口減少が日本経済に及ぼす影響は、これにとどまらぬ。深刻で憂えるのは、将来に対する希望や活力を人々から奪っていったことだ。この20年間、社会保障費の急増や空き家問題に代表されるように高齢社会に伴う諸課題が顕在化した。あらゆる分野で若手人材の不足が叫ばれ、地方では自治体の消滅。までが語られるようになった。高齢社会の厳しい現実が多くの人に知られるようになるにつ

### マイナスのループ

う。少子高齢化を伴いながら進む人口減少はデフレを長期化させている大きな要因であることは間違いない。生産年齢人口といえは、「働き手」と同時に「旺盛な消費者」でもあり、両方が一度に減ったのだから日本経済が低成長を続けてきたのも無理はない。デフレを長引かせている人口の変化はもう一つある。この間、高齢者が増えた

ことだ。高齢化率（総人口に占める65歳以上人口の割合）が14%を超えて日本が本格的な高齢社会に突入したのは1994年である。その後も年を追うことに上昇を続け、2022年は29.1%だ。主たる収入が年金という高齢消費者がマーケットの「主役」を占めるようになったのは、企業や商店は値上げしたくても簡単にはできない。

これは若い世代に限ったことではない。医療や介護サービスの度重なる改善で中高年にも老後生活への不安は広がっている。「人生100年」と言われるほど寿命が延びたこと、気ままな老後暮らしが幻想であったことに多くの人が気づ

1963年名古屋生まれ。中央大学卒。産経新聞社入り政治記者、読売委員などを経て現在、一般社団法人「人口減少対策総合研究所」理事長。「未来の年表」シリーズ第五弾「未来の年表 業界大変革」が昨年発表されベストセラーに。

日本経済の衰退が覆い難くなくなった。GDP（国内総生産）こそ何と世界第3位を維持しているものの、4位のドイツにかなり迫られている。それどころか、2030年頃にはインドに追い抜かれると見られているのだ。各種の国際ランキングを見ると、下位に甘んじているものが少なくない。国際経営開発研究所（IIMD）の「世界競争力ランキング」では、22年の日本の総合順位は34位だ。1990年代初期には首位をキープしていただけに、「別の国」になっていたような印象である。

格で各国の購買力を比較した「ビッグマック指数」を毎年2回発表しているが、22年7月の日本は54カ国中41位だ。中国や韓国、タイよりも安く、日本人の賃金の低さを映し出している。もちろん、急速に進んだ円安でドル換算の金額が目減りしているという一時的要因もある。だが、円安だけここまでは落ち込まない。デジタル化の遅れが象徴するように、あらゆる分野で劣化が進んでいるのだ。日本製品が次々と世界を席巻し、「ジャパン・アズ・ナンバーワン」などと言われていた頃の勢いはどこにも見当たらない。

この四半世紀、日本にいったい何が起きていたのだろうか。日本経済の低迷についてさまざまな分析が加えられてきたが、言うまでもなくデフレが最大の要因だ。バブル経済の崩壊や金融危機によって日本企業の競争力は低下した。だがデフレを招いた初発の原因ばかりを追究しても、かくも長く脱却できない理由は解明できない。

かつて1位だった日本の競争力は、現在、世界34位なのだという。隔世の感があるが、もはや人口増は望めず、何か手を打たなければ今後とも一方だろう。では、どんな方策があるのだろうか。それは唯一、人口減を前提とした社会に日本を作り変えることである。

こうなると、期待成長率は低下する。1990年代半ば以降の日本では、将来への期待が急速に下向きに傾いていったのだ。投資不足は潜在成長力を弱く、生産性を低下させていく。こうして日本経済はどんどんマイナスのループに陥っていったのである。投資をしないうで企業には内部留保だけが積み上がり、労働者の賃金はほとんど上昇することはなかった。

さて国勢調査を見てみると、経済の主たる担い手の生産年齢人口（15〜64歳）がピークを迎えたのは、日本経済が低迷を始めた1995年（8716万4721人）だ。2022年は7508万7865人なのでこの四半世紀に13.9%も少なくなっている。生産年齢人口の減少と歩調を合わせる形で日本経済が低迷したのは偶然ではないのだ。

ついでにはさまざまな分析が加えられてきたが、言うまでもなくデフレが最大の要因だ。バブル経済の崩壊や金融危機によって日本企業の競争力は低下した。だがデフレを招いた初発の原因ばかりを追究しても、かくも長く脱却できない理由は解明できない。

3

# 週刊新潮

1月26日号 440円

記事のラインナップをWEBで公開中!

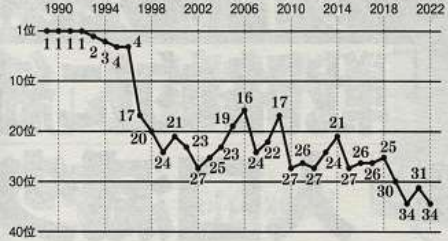


3

23.1.26 38

これは、日本企業にとつて新たなライバルの出現であった。圧倒的な技術力による優位性を失ったのである。新興国で作られた製品はデフレ経済に陥っていた日本に大量に輸入され、内需を成長に迫ってきた企業までを苦しめてしまった。

IMD「世界競争力ランキング」日本の総合順位の変遷



ここで新興国とは競合しない分野へとシフトする選択もあつた。競争力を取り戻すべくコストカットに踏み込んでいった。生産拠点を新興国に移すと同時に、日本人の件費にも手を付けたのだ。技術者までをリストラし、新規学卒者を非正規雇用者にしてしまった。こうして就職氷河期世代を生み出したのである。

これに対して、政府・日銀は「デフレを脱するには賃金が上がる環境を作らなければならず、それには物価を上げる必要がある」と考え、インフレ目標を掲げて異次元の金融緩和を行ってきた。しかしながら、国民の将来に対する不安がデフレを深刻化させている背景となっている以上、これではうまくいかない。

民間エコノミストなどからは「賃金上昇のために必ずしもインフレが必要ない」との指摘が出てはいるが、物価高が賃金の上昇に結びついていない現状がこれを証明していると言えよう。デフレに対して有効な対策を打てず、むしろ日本企業がオウンゴールのように自ら多くの人々の雇用を破壊した結果、日本は総じて

低賃金の国になってしまった。OECDのデータ(21年)では日本の平均賃金は34カ国中で24位にまで低下している。政府や経済団体の首脳は人口減少対策として外国人労働者の受け入れ拡大に前のめりになっているが、いまや日本人に「割安感」が出ている。すでに中国をはじめ海外企業が日本人を雇用すべく日本に進出するケースが出てきているのだ。技術力が高く勤勉な日本人が、優秀な外国人労働者として経済成長が著しい新興国などに稼働しに行く時代へと、いつ転換してもおかしくなくなっている。

### 「高付加価値化」戦略へ

日本が人口減少とともに輝きを失えば、すべてが悪い方向へと向かう。いつまで先進国でいられるか分からないのに、人口減少対策の動きは鈍い。それどころか、人口減少など「別世界」とばかりに、国内シェア争いに邁進している企業が多い。現在の需要しか見えていないような大規模な開発計画も全国各地に目白押しである。空き家問題が深刻化しているのに、新築住宅はいまだ建てられている。

人口減少社会で豊かさを維持していくには、経営手法をはじめ、思い切った社会の仕組みを変えるしかない。そのためは「戦略的に縮む」ことである。まずは企業が国内マーケットの縮小を前提とし、それでも成長し得る経営モデルへと転換することだ。否応なしに消費者が減ることで、売上高を増やすことで利益を拡大させる経営スタイルは人口減少社会では通用しない。

業は存続しえない。そこで目指すべきは少量販売でも利益を増やす経営モデルだ。そのためには、付加価値を向上させることである。消費者は自分にメリットがあると思えば多少無理をしても購入する。例えば、スマートフォン。その利便性の高さは多くの人に「生活に必要なモノ」として認められ、決して安い買い物ではないが、瞬く間に普及している。

ヨーロッパの企業に見られる洋服やハンドバッグなどのブランド品も同じだ。企業の生産能力に応じた数しか製造しないが、利益が成り立つには十分な利益を獲得している。顧客のニーズをしっかりと把握し、必要とされるモノやサービスを必要とされるタイミングで提供する。付加価値を高めているのである。

そもそも、人口減少が止まらない以上、日本はいずれ海外に活路を見出さなければならぬ。だが、新興国をライバルとしたまま闘争に打って出ても、負け戦に終わるだけだ。それよりも、高付加価値化によって一なくしてはならない存在となつた上で、勝負したほうが成功確率は高くなる。

人口が増えていた時代の「拡大」による成功体験が染みついていて、だが国内マーケットは確実に縮小していくので、このまま「拡大」のみで突き進めば必ず破綻する。内需だけで経営を成り立たせている企業は死活問題に直面する。

人口が増えている時代には「別世界」とばかりに、国内シェア争いに邁進している企業が多い。現在の需要しか見えていないような大規模な開発計画も全国各地に目白押しである。空き家問題が深刻化しているのに、新築住宅はいまだ建てられている。

人手不足も恒常化する。配送するドライバーや販売する小売店の店員も含め、関連する業種がすべて縮小するのだから、1社だけが拡大路線にこだわるだけと考えると、単独で進むことは難しくなる。当然ながら企業

められる。そうした意味においてでも人を「コスト」ととらえてはならない。「資本」として投資していくことが非常に大事だ。

高くなる。安価で安定的な提供を求められる日用品メーカーなど高付加価値化にそぐわない業種もある。こうした業種は、経営の多角化を図ることだ。高付加価値化の製品やサービスを扱える部門を創設したり、

企業合併をしたりすることで企業全体として採算がとれるようにするのである。高付加価値化には、まず独創性が必要不可欠だ。だが、それを生み出す若い人材は少子化の進行でどんどん減っていく。こうした状況を打開するには、従業員一人一人のスキルを底上げし続けるしかない。政府も旗を振りはじめたリスクリンク(必要なスキルの獲得)などが重要なスキル。2つ目には、個性は、個々のスキルアップによって労働生産性を向上させることである。「稼ぐ力」を高めるのだ。

資源に乏しい日本が、人口が減ってもなお経済成長を続けるためには、世界が必要とする分野において他国を圧倒するアイデアを生み出し、技術力で差別化を図っていくことに尽きる。

3つ目は、マーケットの掘り起こしである。高齢化率はどんどん上昇し65年には38.4%となる。高齢消費者が増え続けるのに対し、多くの業種ではシニア向けビジネスに本気で取り組んでいない。高齢者の暮らしが十分に理解できておらず、高齢者マーケットのニーズに対してイメージを掲げていないのである。

例えば、ファッション業界を例に挙げると、若い世代向けにはセンスの良さや素材の新鮮さが付加価値となってきたが、高齢消費者が服を買うときの基準はこれらに加えて、脱ぎ着のしやすさや、洗濯のしやすさなどが加わる。「着て行く場所」の提供も

必要だ。「買って帰って行くところがない」となると購買意欲を失ってしまう。日本に圧倒的に不足しているのは、大人の社交場である。高齢消費者のみならず、中高年にとっても「ハレの場」は少ない。このように、高齢者マーケットを掘り起こすには、付加価値を高めた新しい需要を創出したりする必要がある。その際に異業種と連携することで、思わぬ効果が生まれるかもしれない。