

# 基礎研 レター

## 昭和 100 年問題

“すでに起きている未来” に対応できているか？

保険研究部 上席研究員 川村 雅彦  
(03)3512-1789 kawam@nli-research.co.jp

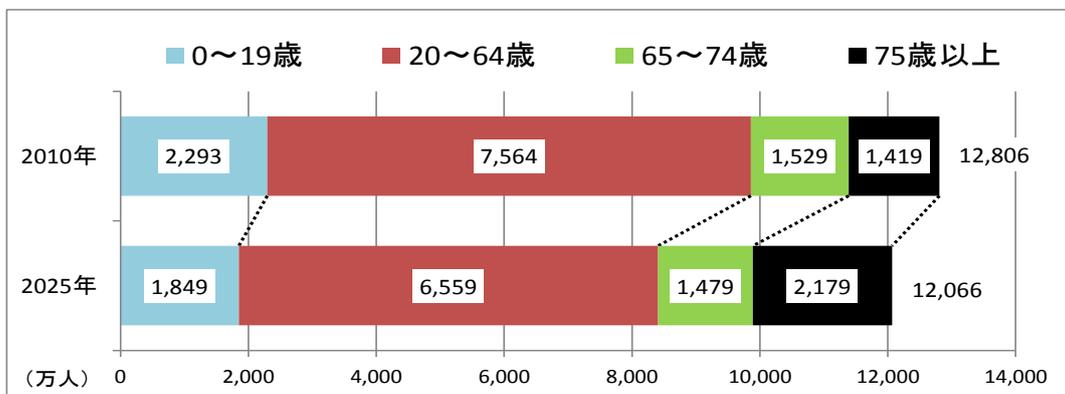
### 昭和 100 年問題

「昭和 100 年問題」という言葉がある。現在でも年次を昭和の年号 2 桁で処理しているコンピューター・システムでは、昭和 99 年までは問題ないが、その翌年は「昭和 100 年」として認識されないため、システム障害が発生する。しかし、この問題への対処方法は分かっている。これに対して、同じ日本特有の問題であっても、どう対処したらよいのか必ずしも明確ではない、日本全体にはるかに大きな影響をもたらす、もう一つの昭和 100 年問題がある。

昭和 100 年に当たる 2025 年に、昭和 22 年から 24 年にかけて生まれた「団塊の世代」全員が 75 歳を超す。日本の総人口は 1 億 2806 万人であった 2010 年頃をピークに減少に転じ、2025 年には 1 億 2066 万人（740 万人減）と推計される。ただ、75 歳以上だけは増加し 2179 万人（759 万人増で総人口の 18%）となり、65 歳以上の高齢者 3657 万人（709 万人増で同 30%）の約 6 割を占める。

つまり、65 歳未満が大きく減り（0～19 歳：444 万人減、20～64 歳：1005 万人減、計 1449 万人減）、約 3 人に 1 人が 65 歳以上、約 5 人に 1 人が 75 歳以上となる。その時、日本の社会経済あるいは企業経営はどのようになるのであろうか。「見えてきた昭和 100 年」とも言われるが、人類が経験したことのない“超” 少子高齢社会となる 2025 年はわずか 10 年後であり、遠い未来の話ではない。

日本の人口規模・人口構造の変化（2010 年⇒2025 年）



(資料) 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成 24 年 1 月推計)」

## “すでに起きている未来”

経営学者 P. F. ドラッカーはその名著『創造する経営者』（1964 年）の中で、「社会的・経済的・文化的な変化と、そのもたらす影響との間にはタイムラグがある」と喝破した。そして、この未来の影響に先行する現在既にある変化の芽を“すでに起きている未来”と表現した。この時間差にこそチャンスがあり、あるトレンドにおける小さな変化ではなく、変化そのものを発見せよという。

やはり、人口動態は社会的変化の基礎であろう。大きな状況変化がない限り、当面続くと考えられる日本の人口規模や人口構造の不可逆的な変化は、社会的課題の焦点や行政施策の力点を変えるだけでなく、日本企業の商品市場や事業機会あるいは労働力確保にも大きな影響を及ぼす。以下、いくつかの具体事例を示す。

東京都では夜間（常住）人口の減少スピードが遅いものの、実は昼間人口も 2020 年をピークに減少に転じると予測され、とりわけ 23 区の減少は大きい<sup>1</sup>。高齢化による退職者の増加で近隣県からの通勤者が減ることが主因である。そうなると、都市計画・住宅・交通・防災などの行政施策への影響は言うまでもない。さらに、商業・業務施設を含む不動産市場全体への影響も少なくないと考えられる。他の大都市圏も同様の傾向をもつと考えるのが自然であろう。

他方、日本のゴルフ人口はその高齢化により 2025 年には 500 万人近く減るとも予測され、プレー代は既にこの 15 年で 3 割下落した。その結果、各地のゴルフ場は太陽光発電所へと変身中という<sup>2</sup>。しかしながら、さきごろの再生可能エネルギーの固定価格買取制度の見直しにより、太陽光発電の価格が下がるため、新たな対応策が必要となってきた。電力自由化も進むなか、顧客の構造的縮小に伴う業態転換は容易でない。

労働力については、近年、建設業や飲食・宿泊・小売などの接客業で人手不足が話題となっている。既に公共事業では人手不足による入札不調が発生し、業界によっては働き手の争奪戦が始まっている。しかし、実際には非正社員に限らず正社員でも、専門知識・技能が求められる情報サービスや医薬品販売、ビルメンテナンス、あるいは金融などで不足感が高い<sup>3</sup>。労働力確保のために労働条件の改善や賃上げも行われているが、今後 2020 年代にかけて日本の働き手は大きく減少する。

日本の社会保障制度に基づく費用（年金、医療、福祉・介護など）<sup>4</sup>は年々増加し、2012 年度に過去最高の 108 兆円超となり、その国民所得に占める割合は 1990 年の 14%、2000 年の 21%から 31%に上昇した。既に全体の約 7 割を占める高齢者関係費は、今後も増加が見込まれる。そのなかで、年金生活者が増える団塊の世代では儉約志向が強くなり、消費を支えるには無理があるとの声もある。

もちろん、行政も企業も手をこまねている訳ではないが、“超”少子高齢化は量と質の両面から様々な事態を引き起こす。特に、このことは企業にとってリスクの反面チャンスともなるが、将来の経営ビジョンや基本戦略は明確になっているのであろうか。別の表現をすれば、これから訪れる“将来”ではなく、すでに起きている「昭和 100 年問題」に、どこまで対応できているのであろうか。

<sup>1</sup> 東京都「東京都昼間人口の予測」2015 年 3 月

<sup>2</sup> 2014 年 10 月 26 日付日本経済新聞朝刊のコラム「物価考 未来を探して 下」

<sup>3</sup> 帝国データバンク「人手不足に対する企業の動向調査」2015 年 1 月実施、有効回答企業 10,794 社

<sup>4</sup> 正確には「社会保障給付費」といい、国立社会保障・人口問題研究所の「社会保障費用統計」に基づく。

## 国内だけでは解決できない「昭和 100 年問題」

昭和 100 年問題は日本の人口問題に起因する日本特有の問題ではあるが、もはや国内だけで解決できるものは少なく、ダイナミックな世界の動きの中で対応していくことになる。それでは、様々な領域でグローバル化が加速的に進むなか、2025 年の世界はどのようなになっているのであろうか。この間に対しても、世界のあちこちに“すでに起きている未来”が潜んでいると考えるべきであろう。

例えば、世界第二位の経済大国となった中国が今年になって打ち出した「新常态」は、経済の量的拡大よりも質的向上を重視する経済産業構造への改革宣言と理解してよい。それゆえ、消費を支える中間層の拡大が期待され、日本企業のもつ製品・サービスの高品質や信頼性は大きなチャンスとなる。一方で、一人っ子政策の結果、既に少子高齢化が進行しており、10 年後には生産年齢人口の減少が本格化する。既に、労働力不足と賃金上昇により潜在成長率は低下したという見方もある。

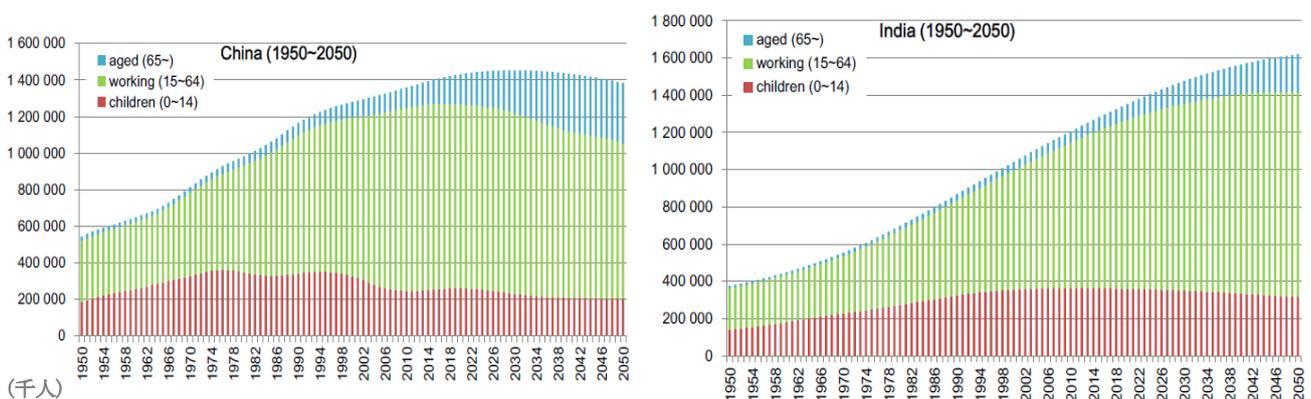
そこで世界経済の新たな牽引役として期待が高まるのが東南アジアであるが、経済成長のカギを握る人口増加のペースはタイなどで減速気味であり、労働力不足が顕在化しつつある<sup>5</sup>。これに対して、インドは 2050 年まで年少人口が安定しているため、生産年齢人口が増え続けると予測されている。

世界全体で見れば、新興国・途上国を中心に人口増大、エネルギー需給、水・食糧・資源の逼迫、気候変動（異常気象）、あるいは国際金融などの課題を背景に、また各国・地域の固有の事情により、10 年後には技術開発や経済産業だけでなく政治の世界地図も大きく変わる可能性がある。いや、もはや既に変わり始めているのではないか。

それでは、どこに“未来”を探すのか。ドラッカーは「すでに起きている未来は、体系的に見つけることができる。」と言う。探るべき領域は五つ。すなわち、人口構造を筆頭に、知識・技術、他の産業・他の国・他の市場、産業構造、企業内部である。

“すでに起きている未来”を発見することの本質的な意味は、刷り込まれた考え方や仕事の進め方、あるいは過去の成功体験に疑問を投げかけ、自己変革のための意思決定をもたらすことである。これまでと同じことをしては、すでに起きている「昭和 100 年問題」には対応できない。

中国とインドの人口規模・人口構造の変化（1950 年⇒2050 年）



(注) 中国は2020年代以降に少子高齢化が本格化し、インドは2050年まで15～64歳の生産年齢人口が増え続けると予測される。  
(資料) アイディアシップ「サステナビリティコンテキスト基礎情報調査-2030年におけるアジア諸国の状況を展望する-」2014年10月  
(原典) 国際連合「World Population Prospects: The 2012 Revision」

<sup>5</sup> 2015年4月5日付日本経済新聞コラム「地球回覧 東南アジアも『新常态』へ 労働力不足、経済に影」