



人口減少・高齢化から 読み解くマーケット変化 と生き残りのヒント

要約

災害心理学の分野では、「まだ大丈夫」「まだ正常範囲内」という人間の心理＝正常性バイアスが行動を遅らせ、被害を大きくしていることが問題になっています。我々が直面する急激な人口減少、高齢化がマーケットに及ぼす影響についても同様のことが言えるのではないのでしょうか。現在の状況、近い将来、我々が直面すると考えられる事態、対応すべき方向などについて、さまざまな視点から客観的に見直すことで、いま我々が取り組むべきことを改めて整理する必要があります。

MBI 小松崎雅晴

mbi@r06.itscom.net

1. 現状を認識する上の前提

(1) 正常性バイアス(normalcy bias) *bias 偏見、先入観、思い込み

まだ正常範囲内＝まだ大丈夫だと思い行動が遅れることで被害が大きくなる

＝些細なことに反応しないようにする心の安全装置の一つ

・多数派(集団)同調バイアス(majority synching bias)迷った時、周囲と同じ行動

例 セウォール号、地下鉄火災

(2) 人口減少、高齢化に関する情報

① 平成 10 年版厚生白書 少子社会を考える

「仮に、1996(平成 8 年)年」における女性の年齢別出生率(合計特殊出生率 1.43)、出生性比(女性 100 に対して男性 105.2)および死亡率(平均寿命 男;77.01 歳, 女;83.59 歳)がずっと続いた場合の状況を、敢えて計算してみると、日本の人口は、**2100 年**ころには約 **4900 万人**, **2500 年**ころには約 **30 万人**, **3000 年**ころには約 **500 人**, **3500 年**ころには約 **1 人**という計算になる。」

(平成 10 年版厚生白書少子社会を考える 厚生大臣小泉純一郎)

② 我が国の人口は、**2010 年 12,806 万人**から **2030 年 11662 万人**になり、**2060 年には 8,674 万人**になって、老年人口は **3,464 万人**、人口構成比 **39.9%**になる

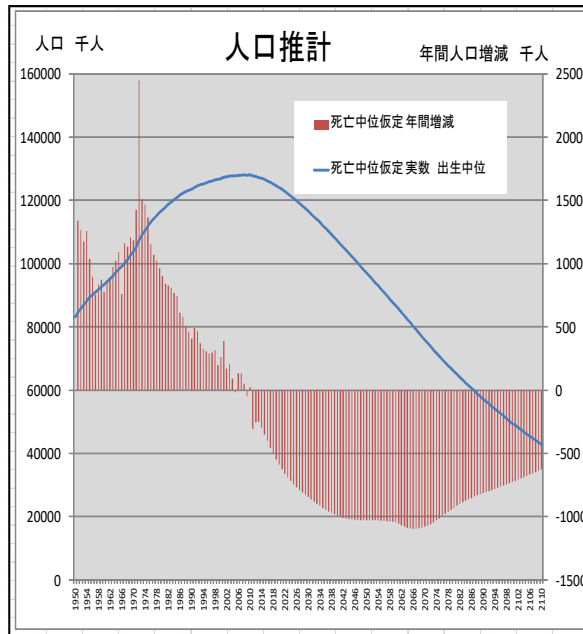
「日本の将来人口推計 平成 24 年 1 月推計」国立社会保障・人口問題研究所 平成 24 年 1 月 30 日

③ **2040 年 全国で 896(全体の 49.8%)の市区町村が人口減少による消滅の可能性**
がある「消滅可能性都市」である **日本創成会議 2014 年 5 月 8 日**

2. マーケットの変化 いま、マーケットで何が起こっているのか

(1) 人口動態が与えるマーケットへの影響 人口減少、高齢化、単身世帯増加

① 人口減少・高齢化に伴う消費量の減少・マーケットの縮小



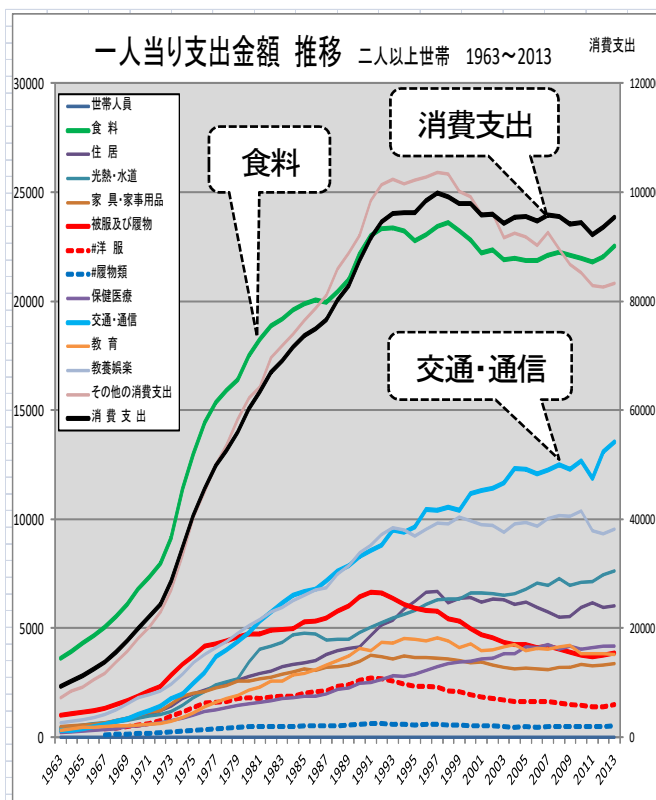
	2010年まで 実数 推計死亡・出生 中位(千人)	増減	平均年齢 (歳)	65歳以上 人口率(%)	消費をGDPの 6割とした時、 人口に比例し て減少すると 推定される金	人口減少に伴い 減少すると推定される 年間商品販売額
2000	126,926		41.4	17.3%		
2005	127,768	842	43.3	20.1%		
2010	128,057	289	45.0	22.8%	480兆円	134.7兆円 (100.1兆円)
2011	127,753	▲ 305	45.4			
2012	127,498	▲ 255	45.7			
2013	127,247	▲ 250	46.0			
2014	126,949	▲ 299	46.3			
2015	126,597	▲ 351	46.7	26.8%	3.3	1.5(1.1)
2020	124,100	▲ 2,497	48.2	29.1%	8.9	4.2(3.1)
2025	120,659	▲ 3,441	49.5	30.3%	16.6	7.8(5.8)
2030	116,618	▲ 4,041	50.6	31.6%	25.7	12.0(8.9)
2035	112,124	▲ 4,494	51.6	33.4%	35.8	16.8(12.5)
2040	107,276	▲ 4,848	52.4	36.1%	46.7	21.9(16.2)
2045	102,210	▲ 5,065	53.2	37.7%	58.1	27.2(20.2)
2050	97,076	▲ 5,135	53.9	38.8%	69.7	32.6(24.2)
2055	91,933	▲ 5,142	54.5	39.4%	81.2	38.0(28.2)
2060	86,737	▲ 5,197	55.0	39.9%	92.9	43.5(32.3)

1956年 9000万人 → 2008年 12800万人
→ 2057年 9000万人

平成 25 年 日本チェーンストア協会の加盟全
58 社、8,231 店舗分の売上 12.7 兆円

一人当り消費支出 横這いから減少

② 生産年齢人口毎年 100 万人ペースで減少



年齢（3区分）別人口および人口構成比の将来推計：2010～60年							
年次	人 口 (1,000人)						
	総数	0～14歳	15～64歳	65歳以上	0～14歳	15～64歳	65歳以上
2010	128,057	16,839	81,735	29,484	13.1%	63.8%	23.0%
2011	127,753	16,685	81,303	29,764	13.1%	63.6%	23.3%
2012	127,498	16,493	80,173	30,831	12.9%	62.9%	24.2%
2013	127,247	16,281	78,996	31,971	12.8%	62.1%	25.1%
2014	126,949	16,067	77,803	33,080	12.7%	61.3%	26.1%
2015	126,597	15,827	76,818	33,952	12.5%	60.7%	26.8%
2016	126,193	15,574	75,979	34,640	12.3%	60.2%	27.5%
2017	125,739	15,311	75,245	35,182	12.2%	59.8%	28.0%
2018	125,236	15,056	74,584	35,596	12.0%	59.6%	28.4%
2019	124,689	14,800	74,011	35,877	11.9%	59.4%	28.8%
2020	124,100	14,568	73,408	36,124	11.7%	59.2%	29.1%
2025	120,659	13,240	70,845	36,573	11.0%	58.7%	30.3%
2030	116,618	12,039	67,730	36,849	10.3%	58.1%	31.6%
2035	112,124	11,287	63,430	37,407	10.1%	56.6%	33.4%
2040	107,276	10,732	57,866	38,678	10.0%	53.9%	36.1%
2045	102,210	10,116	53,531	38,564	9.9%	52.4%	37.7%
2050	97,076	9,387	50,013	37,676	9.7%	51.5%	38.8%
2055	91,933	8,614	47,063	36,257	9.4%	51.2%	39.4%
2060	86,737	7,912	44,183	34,642	9.1%	50.9%	39.9%
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）[出生中位(死亡中位)]推計値による。各年10月1日現在。年平均人口増加率については表2-5の注参照。							

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）[出生中位（死亡中位）推計値による。各年10月1日現在。年平均人口増加率については表2-5の注参照。]

③ 高齢者世帯・単独世帯の増加

★ 独身女性が高齢女性の代名詞

- ・ 「**単独世帯**」「**高齢者世帯**」の増加 ・ 世帯主 **65 歳以上、75 歳以上世帯**の増加

2010 年対比 2035 年 高齢者世帯数

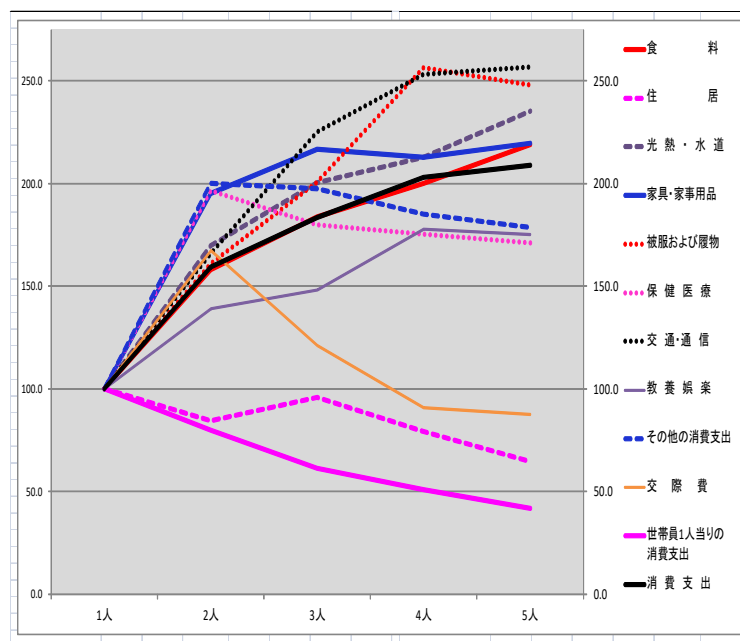
		2010 年	2035 年	増加
世帯主 65 歳以上	総数	1620 万	2020 万	400 万増
	単独	500 万	760 万	260 万増
世帯主 75 歳以上 (再掲)	総数	730 万	1170 万	440 万増
	単独	270 万	470 万	200 万増

単独世帯に占める 65 歳以上の比率

	男女計	男性	女性
2013 年	32.2 %	19.0 %	46.6 %
2025 年	37.6 %	24.4 %	50.9 %
2035 年	40.9 %	24.7 %	56.4 %

消費支出の減少 2 人以上 50-59 歳 ⇨ 60-69 歳 ⇨ 70 歳以上 消費支出は 5 万円/月減少
二人以上世帯 ⇨ 単独世帯 消費支出は 13 万円/月減少

◆ 1 人世帯は 4 人世帯の 1 人当りの 2 倍かかり効率が悪い



④ 中堅都市減少に伴う産業・消費・生産力・購買力など活力低下、商業立地減少

2040 年には、複数の大型商業施設が成立つ 3~100 万人規模の都市が全国的に激減する。

表Ⅲ-1 地域ブロック別総人口の規模別市区町村数

		平成22(2010)年の人口規模(人)									総計
		5千未満	5千~1万	1~3万	3~5万	5~10万	10~30万	30~50万	50~100万	100万以上	
総計	2010	226	225	440	242	265	203	47	24	11	1,683
	2025	294	230	431	230	230	189	46	22	11	1683
	2040	370	230	435	204	215	160	39	20	10	1683
	増減	144	5	▲ 5	▲ 38	▲ 50	▲ 43	▲ 8	▲ 4	▲ 1	0

★ イトーヨーカドーは 2000 年以降、店舗の 6 割強を南関東 1 都 3 県に集約

⑤ 人口の多い県ほど人口減少幅、高齢者の増加率が大い

	2010年		2025年		増減(人)	増減%	増減% 累計		2010年		2040年		増減(人)	増減%	増減% 累計
	100	指数	94.2						100	指数	83.8				
北海道	5,506,419	90.1	4,959,984	▲ 546,435	7.40%			大阪府	8,865,245	84.1	7,453,526	▲ 1,411,719	6.79%		
大阪府	8,865,245	94.9	8,410,039	▲ 455,206	6.17%	13.57%		北海道	5,506,419	76.1	4,190,073	▲ 1,316,346	6.34%	13.13%	
兵庫県	5,588,133	94.3	5,268,695	▲ 319,438	4.33%	17.90%		兵庫県	5,588,133	83.6	4,673,709	▲ 914,424	4.40%	17.53%	
静岡県	3,765,007	92.4	3,480,333	▲ 284,674	3.86%	21.75%		埼玉県	7,194,556	87.6	6,304,607	▲ 889,949	4.28%	21.81%	
新潟県	2,374,450	89.0	2,112,473	▲ 261,977	3.55%	25.30%		千葉県	6,216,289	86.2	5,358,191	▲ 858,098	4.13%	25.94%	
福島県	2,029,064	87.7	1,780,166	▲ 248,898	3.37%	28.67%		東京都	13,159,388	93.5	12,307,641	▲ 851,747	4.10%	30.04%	
千葉県	6,216,289	96.3	5,987,027	▲ 229,262	3.11%	31.78%		静岡県	3,765,007	80.6	3,035,359	▲ 729,648	3.51%	33.56%	
福岡県	5,071,968	95.7	4,855,724	▲ 216,244	2.93%	34.71%		神奈川県	9,048,331	92.2	8,343,495	▲ 704,836	3.39%	36.95%	
長野県	2,152,449	90.0	1,937,623	▲ 214,826	2.91%	37.62%		福岡県	5,071,968	86.3	4,379,486	▲ 692,482	3.33%	40.28%	
青森県	1,373,339	84.6	1,161,431	▲ 211,908	2.87%	40.49%		新潟県	2,374,450	75.4	1,790,918	▲ 583,532	2.81%	43.09%	
茨城県	2,969,770	93.1	2,764,115	▲ 205,655	2.79%	43.27%		愛知県	7,410,719	92.5	6,855,632	▲ 555,087	2.67%	45.76%	
埼玉県	7,194,556	97.2	6,991,046	▲ 203,510	2.76%	46.03%		茨城県	2,969,770	81.6	2,422,744	▲ 547,026	2.63%	48.39%	
秋田県	1,085,997	82.2	893,224	▲ 192,773	2.61%	48.64%		福島県	2,029,064	73.2	1,485,158	▲ 543,906	2.62%	51.01%	
岩手県	1,330,147	85.7	1,139,825	▲ 190,322	2.58%	51.22%		長野県	2,152,449	77.5	1,668,415	▲ 484,034	2.33%	53.34%	
合計	128,280,586		120,898,641	▲ 7,381,945				合計	128,280,586		107,503,158	▲ 20,777,428			

⑥ 高齢化(ライフステージ変化)に伴う消費行動の変化 = 支出費目とウエイトの変化

➡ 売れる商品・サービスの変化、チャネルの変化、業種・業態の優位性変化

⑦ 高齢化に伴う行動半径の縮小 = 閉鎖型小商圈の増加 オープンな商圈は Web

* 商圈概念の修正 物理的距離 → オケーション、生活シーン、Web(SNS)

⑧ 高齢者世帯・単独世帯増加＝経済的、肉体的、経験的、その他制約などの理由から

→ 電球を買っても一人で換えられない世帯の増加 消費サイクルを一人で完結できない

「物」を買い消費することを止める or 消費サイクルを完結させるためサービスを購入

➡ サービス型小売業・小売型サービス業

消費財 → 生産財 店舗 → ルート販売 サービス化による生産性低下

⑨ 単身世帯の増加 = 効率的な暮らし仕方、住まい方 シェア概念の拡大

* クールシェア、ウォームシェア、シェアハウス、... など

⑩ 余命の伸長 = 余命(残された時間)の過ごし方、暮らし方・住まい方

* 参加型・自己実現型消費志向の拡大 マズローの欲求階層 自己実現の手助け・企画提案

ハレ＝非日常 これまでの人生にはなかった経験 旅行、クルージング

◎ 単独世帯・夫婦のみ世帯 食事 = 美味しい + 栄養・健康 + 集う・交歓する

◎ よい時間・よい空間 参加・体験できる「場」

* ケ＝日常 日常生活の QOL (Quality of Life) ニーズに対する提案、維持、向上

⑪ 少子高齢化に伴う定期乗車券通勤・通学の減少

➡ ターミナルの集客力低下(特に昼・夜の飲食 買物)

⑫ 観光客の増加 物販(免税品) + 宿泊費 + 交通費 + 飲食費

- ・全ての企業が同じように成長できない ・サービス化による生産性低下
- ・現在の立地・立ち位置・ポジションがいつまでもよい場所とは限らない

3. どう変えるべきか・変わるべきか マーケット縮小時代への対処

◆ 売れている商品・行列のできる店 → 非・実用品 無くてもこまらないモノ

・ 俺のイタリアン ・ いきなりステーキ ・ ポップコーン ・ パンケーキ、チョコピザ....

3-1. 売上ボリューム確保

- (1) 海外進出 既存の論理・手法(拡大再生産)の応用
- (2) 観光客・ビジネス客の取り込み
- (3) シェア拡大 他社から売上奪取
- (4) 他の費目 (関連商品・サービス支出など) の取り込み 他業態・他業種からの取り込み
消費サイクルを完結させる物販とサービスの融合 *マズローの欲求階層

3-2. 新たなマーケットの創出 コモディティ商品以外のシニア・マーケット・チャネル開発

- (1) 物の充足によるソリューションから状況改善・充足によるソリューションへ
場の提供、参加型、自己実現型マーケットの開発

Cf. 旅行業界 sightseeing から sight doing 体験型消費

商品(完成品)販売 → 自分で創る;デザインする、作成する キット・教室・スタジオ

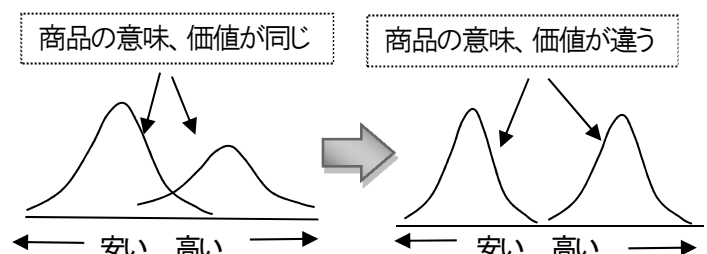
行動する目的・機会の創出 ⇒ ポジティブ・健康を意識した企画・組織・システム構築

*マズローの欲求階層



(2) コモディティ商品中心の「量と価格の論理」

-「機能と効用(ニーズに対する満足度合)」



3-3. マーケット縮小時代のビジネス **規模の競争→損益分岐点の競争**

◆ 境界線の消失 カテゴリーフリー、タイムフリー、ロケーションフリー、コストフリー

(1) **損益分岐点の低い業態開発 物の制約からの解放 デジタル化**

(2) **固定費の小さいビジネスユニットのネットワークビジネス**

3-4. **地域振興型ビジネス** マーケット育成・地域活性化による共存共栄

(1) 企業が持つ資源の有効活用

設備、人/知識・技術・経験・ノウハウ、流通チャネル(双方向化)、経営システム、資本など

(2) エシカル(ethical;倫理的、道徳的)を意識した地域貢献・地域との共存

3-5. 資源(人・技術・ノウハウ・システム)・資産(設備)の有効活用

規模拡大のスピードアップ・競争力強化のためツール・システム

(1) **ネットワークとシェア メーカー・卸・商社・情報・金融・運輸・広告...etc.**

① 商社・小売業 × フランチャイズシステム × 販売チャネル × IT × 研究機関・コア技術

② 旅行代理店・広告代理店・企画会社 × 地方自治体 × 空き家管理組織 × 地場産業
空き家 地場産業 **中長期滞在型 地場産業・地域生活体験(住民シェア)フランチャイズ化**

③ シェア型ビジネス 素材 設備 工程 etc.

④ 体験型・自己実現型(成長・変化)ビジネス 残された時間(余生・余命)内にできる体験・成長・変化

(2) **HRM(ヒューマン・リソース・マネジメント)戦略的人材育成・人的資源の有効活用**

① **人的資源のデータベース化**

② **知識・技術・ノウハウ・経験などの移転**

産業によって差異がある人口減少・高齢化の消費への影響－①

世帯主の年齢階層別1人あたり支出額

- 年齢階層別の1人あたり1ヶ月の消費支出を、総務省「全国消費実態調査(2009年度)」の世帯主の年齢階層別の1世帯当たり1か月間の収入と支出より算出した。
- 主な支出項目別の支出額をみると、食料品、リフォーム関連(住宅設備修繕・維持)、保険医療、家庭用医薬品、書籍、交際費等は、高齢者世帯で支出が多く、外食、洋服、交通、通信等は、若年世帯で支出が多くなっている。

図表6-4 世帯主の年齢階層別の1人あたり1ヶ月の支出額(2009年、総世帯)

(単位:円)

項目	～24歳	25～29歳	30～34歳	35～39歳	40～44歳	45～49歳	50～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70～74歳	75歳～
食料品	11,387	11,906	11,166	11,768	12,995	14,838	16,444	18,006	20,070	21,574	21,878	22,183
飲料	2,050	1,683	1,297	1,189	1,186	1,268	1,309	1,317	1,351	1,337	1,339	1,351
酒類	598	703	812	835	870	939	1,227	1,436	1,591	1,577	1,320	1,122
外食	9,024	10,833	6,757	5,450	5,004	4,798	4,898	4,664	4,688	4,234	3,874	3,436
家賃・地代	27,259	26,813	12,816	7,774	5,443	4,377	3,402	2,843	2,732	3,009	3,151	3,543
住宅設備修繕・維持	120	257	819	712	837	1,524	1,994	3,858	5,254	4,991	5,338	6,073
水道光熱費	6,179	5,816	5,107	4,920	5,229	5,821	6,415	6,958	7,477	7,821	8,068	8,573
医薬品	301	592	409	458	524	563	728	871	1,023	1,376	1,304	1,626
保険医療サービス	1,911	1,721	1,686	1,825	1,827	1,784	2,104	2,484	3,198	4,101	3,331	4,032
洋服	4,224	3,277	2,232	1,735	1,791	2,100	1,978	1,843	1,780	1,540	1,552	1,548
交通	4,045	3,277	2,326	1,943	1,936	2,764	3,088	2,525	2,618	2,372	2,286	2,450
通信	6,328	6,133	5,030	4,279	4,319	5,126	5,392	4,949	4,488	4,046	3,710	3,630
教育	328	1,432	2,849	4,021	6,282	10,452	10,541	4,461	1,026	273	368	382
教養娯楽	10,879	14,774	10,668	10,075	10,521	9,872	9,752	11,177	13,303	15,201	15,108	13,747
交際費	4,798	6,752	4,652	3,684	3,757	4,521	6,185	9,311	10,971	12,004	12,472	13,914
その他	24,028	29,027	25,112	22,640	22,510	29,203	37,874	38,591	35,477	33,667	29,256	26,965
消費支出合計	113,459	124,996	93,738	83,307	85,032	99,952	113,331	115,296	117,046	119,121	114,352	114,575

(備考) 各支出項目について、支出額が多い年齢層の上位1～3位の支出額を赤字(最も支出額が多い年齢層の支出額は赤字)で表示。

食料品は、飲料・酒類・外食・贈り費を除く。

(出所) 総務省「全国消費実態調査(2009年度)」より作成

産業によって差異がある人口減少・高齢化の消費への影響－②

人口減少・高齢化に伴う消費見通し

- 図表6-4で求めた主な支出項目別の年齢階層別1人あたり支出額に年齢階層別の将来推計人口を乗じて各支出項目の支出額の将来推計を行った。
- 推計の結果より、今後は、若年人口の減少に伴い、教育産業や交通での需要減少が予想される。外食産業については、支出の多い若年層の減少はマイナスに寄与するが、今後、宅配などのビジネスモデルが普及すれば高齢者の新たな需要を掘り起こす可能性がある。
- 一方、高齢化により医薬品等ヘルスケア関連産業の需要の増加が見込まれることに加え、余暇の拡大や人間関係の充実を図る傾向が高まることにより、ギフト等の需要が増加することも期待される。

図表6-5 主要な消費支出項目別の支出額推計 (2010年=100とした指数) ゼロ成長と平均消費性向不変を仮定

項目	2010年	2015年	2020年	2025年	2030年	2035年	2040年
食料品	100	102	102	101	100	98	94
飲料	100	99	99	97	95	92	88
酒類	100	100	100	98	97	95	91
外食	100	97	95	93	90	86	82
家賃・地代	100	95	91	88	85	81	76
住宅設備修繕・維持	100	104	107	109	110	110	107
水道光熱費	100	101	101	101	99	96	93
医薬品	100	104	106	107	106	105	102
保険医療サービス	100	102	103	103	102	100	97
洋服	100	98	97	95	92	88	84
交通	100	99	99	98	95	92	87
通信	100	99	97	96	93	89	85
教育	100	100	100	97	89	81	75
教養娯楽	100	100	100	98	96	94	91
交際費	100	102	104	105	105	103	100
(参考)消費支出合計	100	100	100	98	96	94	90

(備考) 食料品は、飲料・酒類・外食・贈り費を除く。

(出所) 総務省「全国消費実態調査(2009年度)」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口(平成25(2013)年3月推計)」より作成

