

特別企画 : 人口減少に対する栃木県内企業の意識調査**県内企業の 45.5%が「重要な経営課題」と認識
～ 高齢化に対応した商品・サービスの開発・拡充が対応策トップ ～****はじめに**

栃木県の人口は 196 万 2,081 人（県人口推計月報 9 月 1 日現在）と、減少傾向に拍車がかかっている。このまま推移すれば、2040 年には 164 万人、2060 年には 120 万人を下回ると予測され、年齢区分では 65 歳以上の老年人口は 42.7%を占め、生産年齢人口とほぼ同等になるという試算が出ている。市場や労働環境は大きく動き、当然、産業構造や企業経営のフレームは大きく変化するものと見られる。企業にとっては様々な懸念材料が予想されよう。

そこで、帝国データバンク宇都宮支店は、人口減少が企業経営に及ぼす影響などに関する県内企業の見解について調査を実施した。なお、本調査は、TDB 景気動向調査 2017 年 8 月調査とともにに行った。

※調査期間は 2017 年 8 月 18 日～8 月 31 日、調査対象は栃木県内企業 268 社で、有効回答企業数は 110 社（回答率 41.0%）。

調査結果（要旨）

1. 栃木県内企業における人口減少が与える影響について、「日本全体」では企業の 90.9%、「自社の属する業界」では 90.0%、「自社」では 82.7%が「マイナスの影響がある」と認識。
2. 自社の経営における人口減少への捉え方について、「重要な経営課題である」と考える企業は 45.5%、「経営課題だが、それほど重要ではない」が 30.9%となり、4 社に 3 社が経営課題として捉えている。他方、「経営課題ではない」は 13.6%にとどまる。
3. 人口減少を重要な経営課題として捉える企業は、すでに人口減少がより顕著な地域ほど高くなる傾向がある。栃木県は『経営課題』の認識が『人口増減率』と比較してやや低い。
4. 現在、自社の商品やサービスにおいて、人口減少への対応策として行っていることは、「高齢化に対応した商品・サービスの開発・拡充」が 19.1%で最も高い。今後の対応策は、「異分野事業への進出」(30.0%)が最も高く、「高齢化に対応した商品・サービスの開発・拡充」(28.2%)が続いた。特に異分野への進出を意識している企業が多い点は特徴的だ。
5. 人口減少への対応策を実施する際の阻害要因は、「人材確保」(76.4%)が突出して高く、以下「販路拡大」(41.8%)、「企画提案力の獲得」(21.8%)、「技術開発・研究開発」(16.4%)、「他企業との連携」(11.8%)が続く。

1. 人口減少による影響、県内企業の90.9%が日本にマイナスと認識

栃木県内企業に対し、日本全体あるいは地域の人口減少が「日本全体」にとってどのような影響を与えると思うか尋ねたところ、「マイナスの影響がある」と回答した企業は90.9%と大半を占めた。「プラスの影響がある」(0.9%)や「影響はない」(0.9%)は割合が非常に低くなっており、企業は人口減少が日本全体にとって重要な問題として捉えている様子がうかがえる。

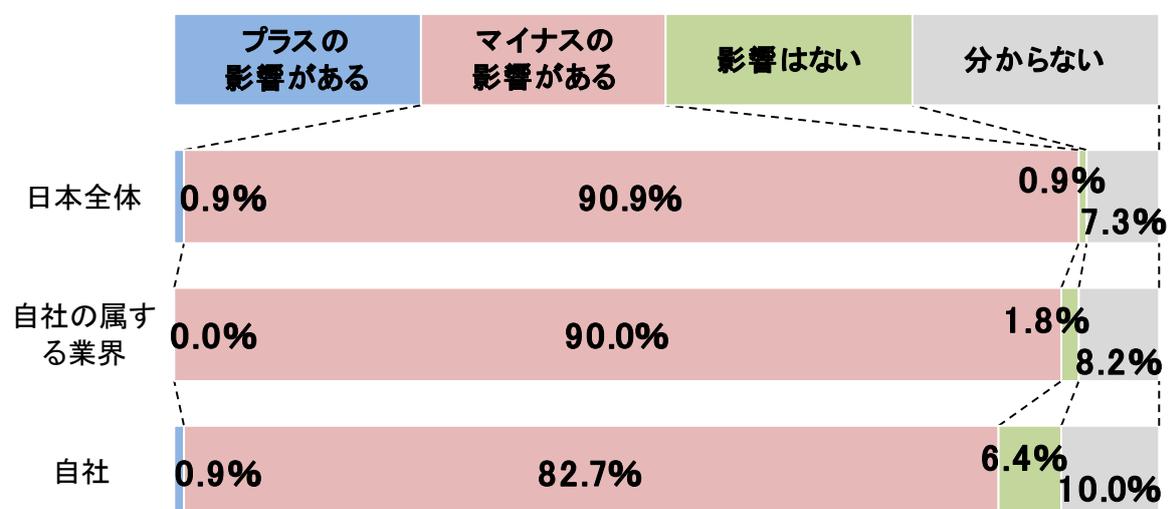
また、「自社の属する業界」では、「マイナスの影響がある」が90.0%と9割に達した一方、「プラスの影響がある」は0%、「影響はない」は1.8%にとどまった。

「自社」に対する影響では、「マイナスの影響がある」が82.7%となり、8割強の企業が自社にとって人口減少は悪影響をもたらすと考えていることが明らかとなった。また、「プラスの影響がある」は0.9%、「影響はない」は6.4%で、どちらの割合も僅少であった。

総体的に人口減少が経済全体のダウンサイジングとなる認識は、大半の企業が持っている。その影響が自社の属する業界や、自社そのものにも大きなダメージを与えるという視点も概ね一致した意見と云えよう。

企業からは、「人口の減少は経済の衰退に直結する。自社への影響も大きいと考える。人を集めた企業が勝ちという側面は当面続くのだろう」(建設業)や「製造業において人口の減少はそのまま消費量が減少することであり、確実に業界内の競争を激化させ消耗戦となることが予想できる」(製造業)といった、経済規模の縮小や過当競争による疲弊などに不安を感じている意見が多くみられた。また、「労働人口総体の減少は業界人口の減少とも比例し、優秀な人材は取り合いになる。弱小企業は益々人材が確保しにくくなると思う」(サービス)など、人材確保が難しくなることで、受注がこなせなくなったり、技術が継承されなかったりといった現場目線での懸念を訴え

■人口減少による影響



注：母数は有効回答企業110社

る声も多く聞かれた。

プラスの影響を見込む企業からの声は少ないが、「むずかしい選択だが、IT化がますます進み、ネットワーク自体がコンパクト化するとすれば、市場も身近になる。今まであり得なかった市場が顧客になることもあるのでは」（建設業）や「人手確保が困難になることから、AIなどの普及も進む。新技術が普及する下地であるとも考えられる」（製造業）など、IT化やAIの普及などを含め新たな技術の普及や創出が身近になる機会と捉えている意見も少数だが見られた。

2. 人口減少が「重要な経営課題」と考える県内企業は45.5%

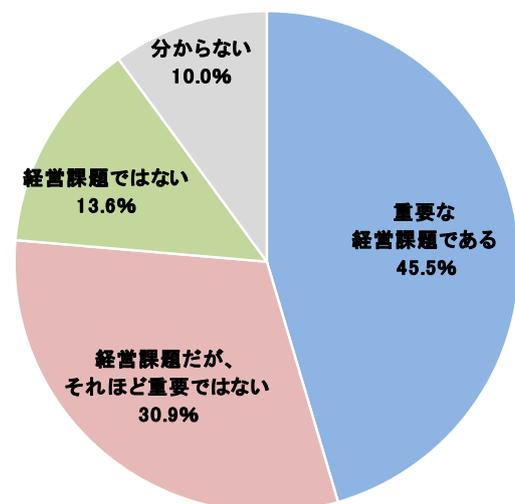
■自社の経営における捉え方

自社の経営において、人口減少をどのように捉えているか尋ねたところ、「重要な経営課題である」と回答した企業の割合が45.5%で最も高かった。「経営課題だが、それほど重要ではない」は30.9%となり、合わせると県内企業の4社に3社が経営課題と認識している。ただし、重要性に関してはやや低く捉えている企業が3割いた。他方、「経営課題ではない」（13.6%）が1割台にとどまった。

前段の質問で「マイナスの影響がある」事を大半の企業が認識していながら、「それほど重要ではない」あるいは「経営課題ではない」という企業が44.5%にもものぼる結果は、新鮮な驚きがある。例えば、「当面を乗り切るための課題がたくさんあって、将来到来する事態は考えられない・・・」あるいは「当社はBtoBの事業を展開しているので、BtoCの企業とは違う・・・」といった意見もあるのだろうが、経済の縮小は必ず企業数の減少を招くことになる。見方を変えれば、これが中小企業の意識実態であり、リスク管理という別の意味で懸念材料とも考えられる。

とりわけ「重要な経営課題である」と回答した企業では、すでに人口減少がより顕著な地域ほど高くなる傾向があり、企業経営における危機感につながっている様子が見えてくる。栃木県の位置づけは、『重要な経営課題』45.5%に対して『人口増減率』（2010年に対し2015年の増減率）は-1.7%であり、グラフの中では、人口増減率は平均的、経営課題の認識はやや少ないという状況である。

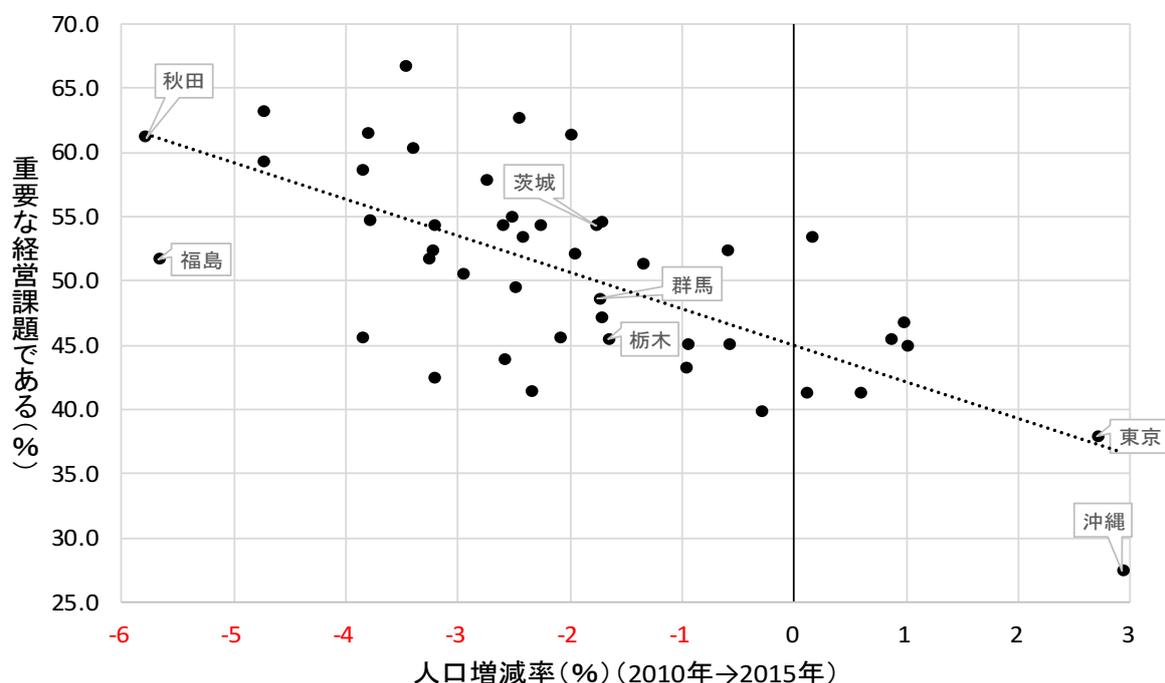
企業からは、「食料品製造を主業としている当社にとっては、消費者の減少はそのまま売上の減少につながる。大きな懸念材料だと考えています」（製造業）や「労働力の確保が思うように行かない。人手不足により社員一人当たりの負荷も大きくなるので、残業増加や有給休暇が取れない



注：母数は有効回答企業110社

など、労働環境の視点で悪化が見込まれる」（製造業）といった声があがった。また、「人口減少は需要の減少につながる。それ以上にサプライヤーの数も余ってくるという悪循環が予想される」（卸売業）や「国内需要が縮小するなら、海外のニーズを取り込むなど抜本的な対策を練らないと生き残れない」（製造業）など、業績面の懸念や人材難、ビジネスモデルの見直しを迫られるといった様々な不安感が聞かれた。

■「重要な経営課題である」割合と人口増減率



注：人口増減率は、国勢調査(2015年、総務省)より帝国データバンク作成

3. 人口減少への対応策、「高齢化に対応した商品・サービスの開発・拡充」がトップ

現在、自社の商品やサービスにおいて、人口減少に対してどのような対応策を行っているか尋ねたところ、「高齢化に対応した商品・サービスの開発・拡充」が19.1%と最も高かった（複数回答、以下同）。次いで、「国内の店舗網・販売先等の拡大・充実」（17.3%）、「店舗以外の販売経路（ネット販売・宅配等）の拡大・充実」（12.7%）、「世帯人員数の減少に対応した商品・サービスの開発・拡充」（10.0%）と続いた。

具体的には、「メンテナンス商品のパック化や高齢化に対応する商品の品揃えやレンタルの実施などで、来客数の減少を抑えていきたい」（小売業）や「外国人労働者のインターンシップを活用するなど人材確保の方法を広げている」（製造業）、「人口減少に対応すべく生産ラインの省人化、

ロボット化を具体的に検討している」（製造業）などサービス体制や生産体制の改革に関する声があがった。

他方、今後の対応策では、「異分野事業への進出」（30.0%）が最も多く、次いで「高齢化に対応した商品・サービスの開発・拡充」（28.2%）、「労働力人口の減少に対応した商品・サービスの開発・拡充」（23.6%）が上位にあがった。特筆すべきは、「異分野事業への進出」について今後対応策を講じていきたいとする企業が3割にも上ったことだ。因みに全国集計結果を見ると、24.3%で項目としては3位の位置づけである。栃木県内企業は、異業種進出に関する意欲は旺盛だとも判断できよう。

具体的な企業の声は、「特に若年労働者の感性に期待して、異業種分野やニッチ分野にも興味を持ってもらい新しい市場を開拓していきたい」（製造業）や「住宅業界を主な顧客としている当社にとって、対象業種の斜陽は決して避けられない。現状の技術で対応できるアイテムの開発など、新たな需要を取り込む必要

はあるだろう」（製造業）などの意見があがった。

一方で、国内・海外ともに店舗網・販売先等の削減・集約などの守備的施策については、順位は低位にとどまっております。基本的な意識としては、売上・利益を確保するための前向きな対応策が上位に上がっているという傾向は明確と云えよう。

■人口減少への対応策の実施状況（複数回答）

	現在の対応策		今後の対応策		変化幅 (pt)
	順位	構成比	順位	構成比	
高齢化に対応した商品・サービスの開発・拡充	1	19.1	2	28.2	9.1
国内の店舗網・販売先等の拡大・充実	2	17.3	4	21.8	4.5
店舗以外の販売経路（ネット販売・宅配等）の拡大・充実	3	12.7	6	20.0	7.3
世帯人員数の減少に対応した商品・サービスの開発・拡充	4	10.0	7	18.2	8.2
労働力人口の減少に対応した商品・サービスの開発・拡充	5	9.1	3	23.6	14.5
海外市場への進出		9.1	7	18.2	9.1
少子化に対応した商品・サービスの開発・拡充	7	7.3	4	21.8	14.5
海外向け商品・サービスの開発・拡充	8	5.5	7	18.2	12.7
観光需要を喚起する商品・サービスの開発・拡充	9	3.6	11	12.7	9.1
異分野事業への進出	10	2.7	1	30.0	27.3
国内の店舗網・販売先等の削減・集約	11	1.8	11	12.7	10.9
海外の店舗網・販売先等の拡大・充実		1.8	10	15.5	13.7
海外の店舗網・販売先等の削減・集約	13	0.9	13	9.1	8.2
その他		3.6		10.9	7.3
特に何もしていない／する予定はない		33.6		17.3	-16.3

注：母数は有効回答企業110社

4. 人口減少対応、「人材確保」が最大の阻害要因

人口減少への対応策を実施するとき、どのようなことが阻害要因となるか尋ねたところ、「人材確保」が76.4%で突出して高かった（複数回答、以下同）。次いで、「販路拡大」（41.8%）が4割台で続いたほか、「企画提案力の獲得」（21.8%）、「技術開発・研究開発」（16.4%）、「他企業との連携」（11.8%）、「ITノウハウの獲得」（9.1%）と続いた。

上位3項目を業界別にみると、「人材確保」では、『運輸・倉庫』が回答したすべての企業が阻害要因と認めており、次いで『小売業』（90.9%）、『製造業』（79.2%）が続いた。一方、『サービ

ス』は60.0%と、他業種に比べて低かった。

「販路拡大」では『卸売』(68.2%)が最も高く、「企画提案力の獲得」では『運輸・倉庫』(75.0%)が最も高かった。総じて業界によって、対応策を実施するときの阻害要因が異なっている様子が浮き彫りとなった。

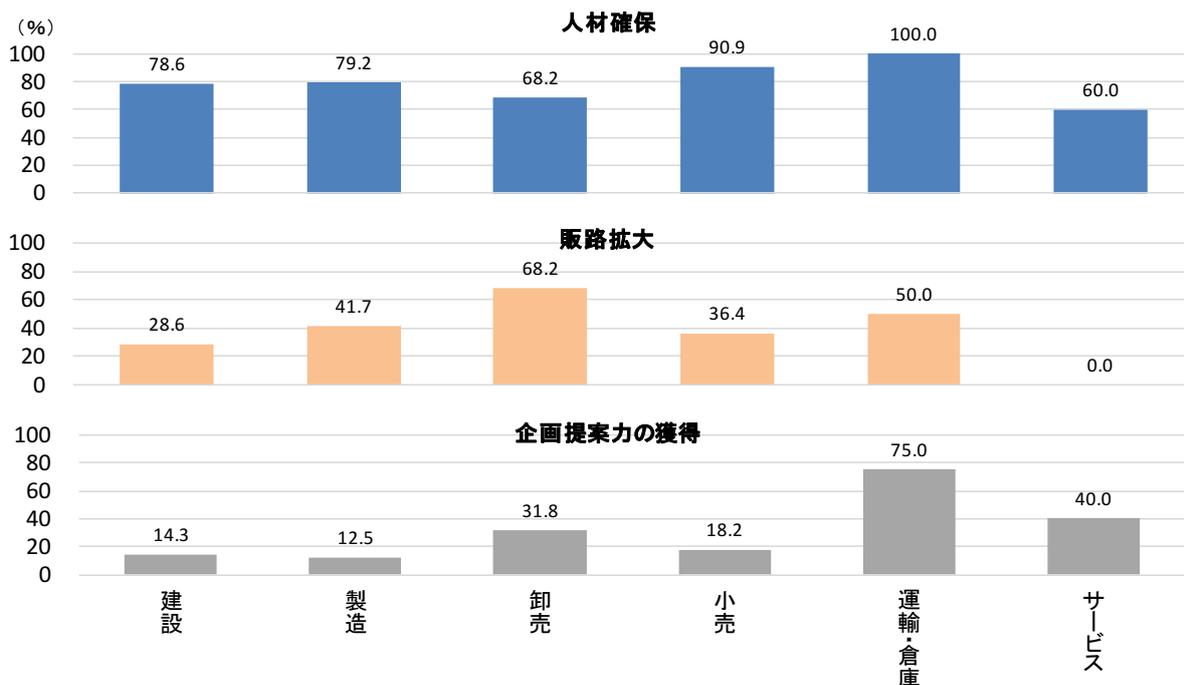
企業からは、「人口減少は現在のインフラが通用しなくなることだと思います。であれば、様々な場面で対応策を講じなければならない。顧客が減ればエリアを広げるなどシェアを広げるアクションも必要だし、何をやるにしても優秀な人材が確保できなければ出来ないでしょう」(建設業)といった、スパイラル的に悪影響が連鎖する懸念を訴える企業が多い。また少数ながら、「行政の対策や規制の緩和など公的な支援施策に期待する部分は大きい。例えば少子化対策や教育施策などを真摯に取り組みなければ、経済の縮小や人手不足は続くであろうし、AIやロボット化などの新技術は徹底して支援しなければ、普及が遅れる」(サービス業)などの意見がみられた。

■対応策実施の阻害要因(複数回答)

	(%)
1 人材確保	76.4
2 販路拡大	41.8
3 企画提案力の獲得	21.8
4 技術開発・研究開発	16.4
5 他企業との連携	11.8
6 ITノウハウの獲得	9.1
7 資金調達	8.2
8 外部の技術力の獲得	5.5
取引先の海外移転	5.5
10 各種の規制	4.5
11 海外情報の収集	2.7
12 技術やノウハウの海外流出	0.9
知的財産の海外流出	0.9
その他	0.0
特になし	9.1

注：母数は有効回答企業110社

■対応策実施の阻害要因(上位3項目、業界別)



まとめ

今回の調査では、栃木県内企業の90.9%が人口減少は日本全体にとってマイナスの影響を与えると考えており、さらに82.7%の企業が自社にとって否定的な影響をもたらすと捉えていることが明らかとなった。また、人口減少が自社の「重要な経営課題である」とする企業は45.5%と半数近くへのぼり、栃木県の人口増減率は-1.7%との比較で見れば、やや課題認識度が低いと見られ、「対岸の火事」的なニュアンスも感じ取れる。これは、対策を講じるに際してやや懸念材料と受け取れよう。

人口減少に対しては、商品・サービスの開発や拡充など、企業の生き残りをかけて前向きな対策を考えている企業が多い。しかし、その対策を実施するうえで「人材確保」が最大の阻害要因となることも浮き彫りとなっている。また、業種によって阻害要因が異なっているという結果も非常に興味深いものとなった。

今後、人口減少が進む事は確実に予想され、経済に与える影響は様々な面で懸念が広がると思われる。今回上がった阻害要因を一つ一つ取り除く施策がカギとなるが、まずは県内中小企業が、認識を新たにし当事者としてこの難題にどう取り組むのかを真剣に考える事が大事で、今回のデータがその一助となることを期待したい。

【 内容に関する問い合わせ先 】

(株) 帝国データバンク 宇都宮支店 情報担当：古川 哲也

TEL 028-636-0222 FAX 028-633-5639

リリース資料以外の集計・分析については、お問い合わせ下さい（一部有料の場合もございます）。

当レポートの著作権は株式会社帝国データバンクに帰属します。

当レポートはプレスリリース用資料として作成しております。報道目的以外の利用につきましては、著作権法の範囲内でご利用いただき、私的利用を超えた複製および転載を固く禁じます。