

日本経済の持続的成長に向けた金融の役割

—求められる企業レベルでの人口減少問題への取り組み—

株式会社日本総合研究所 理事長 翁 百合

子どもたちに生き方の選択肢を残すために

長期の経済成長を規定するのは、経済の需要面もさることながら供給面であり、その重要な要素は、生産性、労働参加率、出生率の3つである。このうち、昨年合計特殊出生率が 1.2 まで急速に低下した。人口減少のスピードの加速は、日本のマーケットの縮小、労働人口のさらなる縮小をもたらし、長期的な経済成長の持続への人びとの不安を大きくしかねない。したがって、出生率の急速な低下をくいとめる努力は、日本経済を持続するためにも極めて重要である。特に、高齢化を伴う人口減少は、労働参加率のみならず、残念ながら生産性も低下させてしまう。すなわち、①「シルバー民主主義」ともいわれるが、高齢者の選好に沿って政府の資源配分が行われがちとなってしまう、②高齢者比率が高まり新技術への対応が遅れが出やすい、③若年層が減りイノベーション人材が減少する、などの問題が顕在化するからである。

人口減少が加速すると、長期的な経済の持続に大きな影響を与え

だけでなく、私たちの社会が撤退戦を強いられるようになり、私たちの子どもや孫たちの世代の生き方の選択肢そのものを狭めるものになってしまう。したがって、人口減少問題を現世代の私たちが危機感を持って自分事としてとらえ、その対応を考える必要がある。

日本が同時に取り組むべき二つの戦略

本年初頭に、民間有志による人口戦略会議が示した「人口ビジョン 2100」でも明らかのように、人口減少に対しては、少子化の加速を遅らせて人口をある程度の水準で定常化させる「人口定常化戦略」と、同時に人口が減少しても生き生きと人びとが潜在能力を発揮できるような人への投資などの「経済強靱化戦略」の二つを同時に進めないと、日本社会は持続可能ではない。人口戦略会議の試算では、もしこの二つの戦略のどちらも欠けてしまうと、2030 年頃の成長率はマイナスとなっており、日本経済は縮小の一途をたどる可能性が高い。このように、人口減少は大きな危機であるが、企業は足元を見直し、むしろピンチをチャンスに変えて変革の機会とすべきである。

実際、90年代以降の低成長の30年間を振り返ると、多くの大企

業は、人件費も含めてコストカットを続ける一方、海外投資を積極的に行ってきた。このため、無形資産も含めて国内投資が停滞してしまい、人への投資や DX も遅れてしまった。しかし、2024 年現在、環境は大きく変わり、地政学リスクもあって国内投資意欲は高まり、人手不足で人的資本投資や DX は経営の死活問題になっている。若年層では、自律的キャリア志向、転職志向が急速に拡大しており、既に日本は「人が企業を選ぶ」時代に大きく変化している。

これからの企業の課題：人への投資と人事制度改革

このように考えると、日本の企業が「人への投資」を中心に新たなビジネスモデルを築く重要性が浮かび上がる。

これからは優秀な人材を多く惹きつけられる企業こそが、付加価値の高い製品やサービスを提供でき、稼ぐ力を確保できる。企業はまず、「人への投資」によって、デジタル分野の人材だけでなく、成長志向のある若者、シニア層も含めて年齢にかかわらず能力のある人を惹きつける必要がある。そのためには、人事制度、報酬体系、退職金・企業年金等も併せて変えていく必要があるだろう。特に、ジョブ型雇用とのハイブリッド人事の導入・リスクリングは不可欠

であり、自社にあったかたちで新たな人事制度を検討・導入し、適切なリスクリングの機会を用意する必要がある。

また、今まで潜在能力を発揮しきれていなかった若者や女性の活躍もきわめて重要であり、ダイバーシティ推進は、企業と社会のサステナビリティにとって欠かせない。性別を問わず従業員の家庭生活との両立を可能にし、成長を実感できる働き方や職場環境を考える必要がある。

人への投資、ダイバーシティを進めていくためには、従来型の年功序列制度を改めて、非正規社員であっても希望する人には成長の機会を提供する必要がある。特に現在、若年層の保険料負担が重くなってきており、可処分所得が伸びないため、将来不安が大きくなっている。若者の賃金を引き上げ、安定的な所得の見通しのもとに、安心して結婚し、子どもを持つことができる環境を作ることも企業の勤めである。

同時に、テレワークを活用することなどにより、子育てと両立するような柔軟な働き方が重要である。正規社員のまま家庭生活と両立できるような働き方を提供していく必要がある。男性育休のさらなる推進で、性別を問わず、ワークライフバランスを実現すること

も重要だ。

今後の企業のビジネスモデルと金融の役割

自身の成長が実感できて、ワークライフバランスを実現でき、社会課題解決への貢献が味わえる企業であれば、優秀な人材は定着するだろう。多くの企業は既に人手不足とマーケット縮小に直面しており、こうした人事制度改革を自社の企業価値を持続的に引き上げるビジネスモデルや戦略と合わせて考えていく必要がある。まさに、社会のサステナビリティと同期した企業のビジネスモデル改革に取り組む必要があるといえるだろう。

ビジネスモデル改革のポイントは、付加価値向上とそれに見合ったプライシングである。前述の通り、過去30年間のビジネスモデルは、コストカット、賃金維持による雇用維持、海外投資によって収益を確保しようとしてきた。しかし、経済環境が大きく変わる中、今後は付加価値の高い商品やサービスに見合ったプライシング、賃金引き上げによる優秀な人材の確保、積極的な国内投資によって、マークアップ率を引き上げることによって稼げる、サステナブルなビジネスモデルを構築しなければならない。

人への投資やデータ、ソフトウェアなどの無形資産投資によって、どのように付加価値の高い商品やサービスを提供して企業価値を向上させながら社会的課題の解決に結びつけるか。企業はこうしたことを取締役会などで議論し、実践していく必要がある。具体的には、取締役会で、従業員のワークエンゲイジメント（働き甲斐）、報酬体系、働き方、多様性、健康経営などの実態をデータで把握することがまず必要だ。そしてこれらの改革の道筋を、人への投資と DX を組み合わせる付加価値を向上できるビジネスモデル変革の戦略と結び付けて分析し、議論する必要がある。

このように考えると、銀行や投資家の役割もおのずとみえてくる。重要なことは、銀行や投資家が企業経営陣と積極的に価値創造の考え方について議論し、サステナブルな経営に向けて働きかけることであろう。人件費を人への投資と捉え直しているか？サステナビリティ・トランスフォーメーション戦略の視点の中に人材戦略は位置づけられているか？今後のビジネスモデルと統合的な人材投資を考えているか？などの対話が重要であろう。すなわち、ビジネスモデル、財務、サステナビリティを統合した対話こそが重要だといえる。

以上のように、人口減少問題は、企業の取り組み次第で、その深刻度を低減することが可能なはずである。企業と社会のサステナビリティを同期し、各企業が自分事として人口問題に対処することが大事であり、人への投資、働きやすい環境の整備、若者支援などによる企業価値向上を進めていく必要があるし、金融はこれを支援する役割がある。
