

# 人口減少時代に企業は地域とどう向き合うか エリアデータの分析に基づいて



武井博一

## CONTENTS

- I 企業経営の視点から地域を見る分析フレーム：県央10km圏
- II 地域間の人口格差の拡大：地方中枢都市への集中
- III 労働人口の減少と高齢化が企業経営に及ぼすインパクト
- IV 距離帯別人口増減への対応
- V 県央10km圏に集中する金融資産の活用
- VI 総括

## 要約

- 1 2014年、日本創成会議・人口減少問題検討分科会が、2040年にかけて896の自治体で経営が行き詰まる可能性（消滅可能性）を推計したというニュースが全国を駆け巡り、日本が直面する人口減少問題が全国的に強く意識されるきっかけとなった。本稿では、少子高齢化・人口減少が民間企業経営に及ぼす影響という視座から、この問題について考察する。
- 2 人口、特に労働人口の減少スピードの地域間格差は大きく、地域の将来像を正確に把握した上で、地域ごとの対応を今から検討しておく必要がある。
- 3 今後、労働力の確保が課題となるが、特に20代、30代の若い労働力の減少は全国的に厳しく、業種によってはサービスモデルの再考も必要になる可能性がある。また、人口減少の影響が軽微と考えられている東京でも、20代、30代の人口減少率は全国的にも高く、労働者の年齢構成変化への対応が求められる。
- 4 県庁を中心とした距離帯別の人口変動パターンも地域により異なり、業種によっては地理的な人口分布の変化への対応が求められる。
- 5 高齢者増加の別側面として、県庁を中心とした地域の金融資産（預貯金総額）は2030年までは堅調に推移するところが多く、金融資産の活用に着目したビジネスは数少ない地方の有望領域である。

## I 企業経営の視点から地域を見る 分析フレーム：県央10km圏

本稿では、主要企業の拠点（支店）が立地する都道府県庁所在都市を分析対象として、地域間の比較検討を行う。また、県庁所在都市の地理的範囲として、行政範囲に代えて、都道府県庁を中心とした半径10km円商圏を分析フレームとして採用した（これを「県央10km圏」と称している）。

市区町村という行政単位に代えて県央10km圏をフレームとして採用するのは、企業経営の視点から地方マーケットを把握するためには、行政区画より適していると考えられているためである。

なお、円商圏の半径として10kmを採用する理由は、市という行政単位の代替として地域の潜在ポテンシャルを測るにあたり、2kmや3kmでは狭すぎ、また20kmとなると辺縁部と中心との結び付きが希薄になっていると考えたためである。10kmという距離は、地方であれば、車での通勤や買い物が容易な移動範囲であり、人的・経済的な結び付きが強い距離ともいえる。

10km圏の大きさを感覚的に理解するためにいくつかの例をあげると、東京都庁、神奈川県庁、埼玉県庁、千葉県庁の10km圏は互いの重なりは非常に小さく、互いに独立しており、青森県庁の10km圏は、青森市の主要街区を内包し、市域内がスッポリ入る大きさになる（図1）。

県央10km圏はあくまでも一つの物差しに過ぎないが、企業経営の視点から県庁を中心としたエリアの実態を把握するために、行政人口とは異なる別の切り口を提示し得るもの

と考える。

なお、県央10km圏内の将来人口推計値は、国立社会保障・人口問題研究所が公表している市区町村別の将来推計人口をベースに、野村総合研究所（NRI）が独自推計した町丁目単位の将来推計人口を使って集計している。ただし、福島県に関しては、国立社会保障・人口問題研究所が市町村別将来推計人口を公表していないことから、本稿では福島市を除く46都道府県の県庁所在都市を対象とする。

以降、本格的な人口減少時代を迎える2030年における県央10km圏の将来像を、「人口」

図1 県央10km圏の地理的範囲の事例



注) 下図の塗られた領域は青森市の行政範囲を示している  
地図の出所) 昭文社

「労働人口」「距離帯別人口」「金融資産」の4つの切り口から見ていく。

## II 地域間の人口格差の拡大： 地方中枢都市への集中

県央10km圏という分析フレームで地域を見ると、行政単位で見た場合と比べてどのような違いが現れるのかを、まず「人口」指標で確認する。

### 1 2010年時点における行政人口と 県央10km圏人口の比較

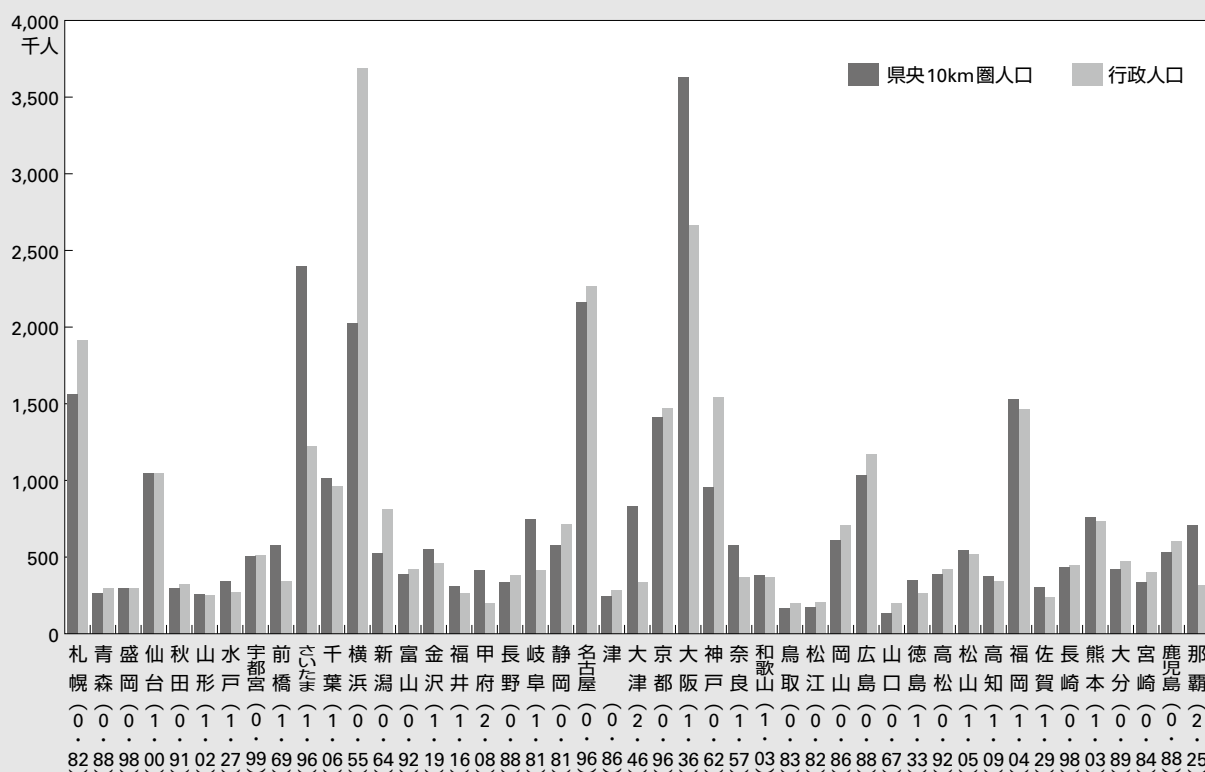
ここでは、行政区域と県央10km圏という

2つの異なるフレームで2010年の人口を比較した場合、どのような違いが現れるのかをしてみる。

図2を見ると、多くの都市で「行政人口÷県央10km圏人口」という関係が見られる。これは、先の青森市の例でも示したように、県央10km圏が、都道府県庁所在都市エリアの中に包含され（近隣都市から独立）、かつ、当該都市の人口集積地と重なっていることを示している。ただし、この2つの数値のギャップが大きい都市も存在する。

行政区域と県央10km圏を比較すると、（県央10km圏人口÷行政人口）の比率が最も大きい都市は滋賀県大津市で、行政人口34万人

図2 行政人口と県央10km圏の人口比較（2010年）



注1) 都市名の後ろの数値は（県央10km圏人口÷行政人口）

注2) 東京は特異値のため除く。また、本文中の数値は万人単位に四捨五入したため、この図中の括弧内の数値と異なる場合もある  
出所)「総務省国勢調査（2010年）」より作成

に対して、県央10km圏では83万人の商圏人口を抱えていることになり、その差は実に約2.5倍となっている。これは、滋賀県庁から10km圏内に、大津市に隣接する草津市に加え、京都市山科区、左京区などの一部を取り込んでいるためであるが、こうした隣接する人口集積地を10km圏に抱えた大津市は、事業展開を考える上で、行政人口ベースで見るとよりも、大きな潜在的活力を有する地域と見ることができる。

同様に、沖縄県那覇市（行政人口32万→県央10km圏人口71万）、山梨県甲府市（20万→41万）、埼玉県さいたま市（122万→240万）、岐阜県岐阜市（41万→75万）、群馬県前橋市（34万→58万）、奈良県奈良市（37万→57万）などがあげられる。

「潜在的活力を有している」と表現したのは、これらの都市が「近隣都市と経済的な結び付きが弱い」「近隣都市との力関係で弱い立場にある」などの理由により、現状では県央10km圏の人口に見合ったポテンシャルを顕在化させていない可能性があるものの、実際には特定のエリア内に企業がリーチできる消費者と労働者がいることから、潜在的な活力は十分に高いと考えられるためである。

一方、（県央10km圏人口÷行政人口）の比率が小さい都市としては、神奈川県横浜市（行政人口369万→県央10km圏人口203万）、兵庫県神戸市（154万→95万）、新潟県新潟市（81万→52万）、山口県山口市（20万→13万）、静岡県静岡市（72万→58万）があげられる。山口市を除くと全て政令指定都市であるが、政令指定都市への移行時に近隣市町村を合併し、地理的に10km圏を大きく越えて拡張していったことが一因と考えられる。しかし、

企業経営の視点から見れば、周辺市町村を組み入れて市の人口が増えても、その地域で事業を展開する上でのポテンシャルが必ずしも大きくなったわけではない。

このように、県央10km圏という分析フレームからは、行政人口とは異なる様相が見えてくることが分かる。

## 2 2010年から30年の人口変化

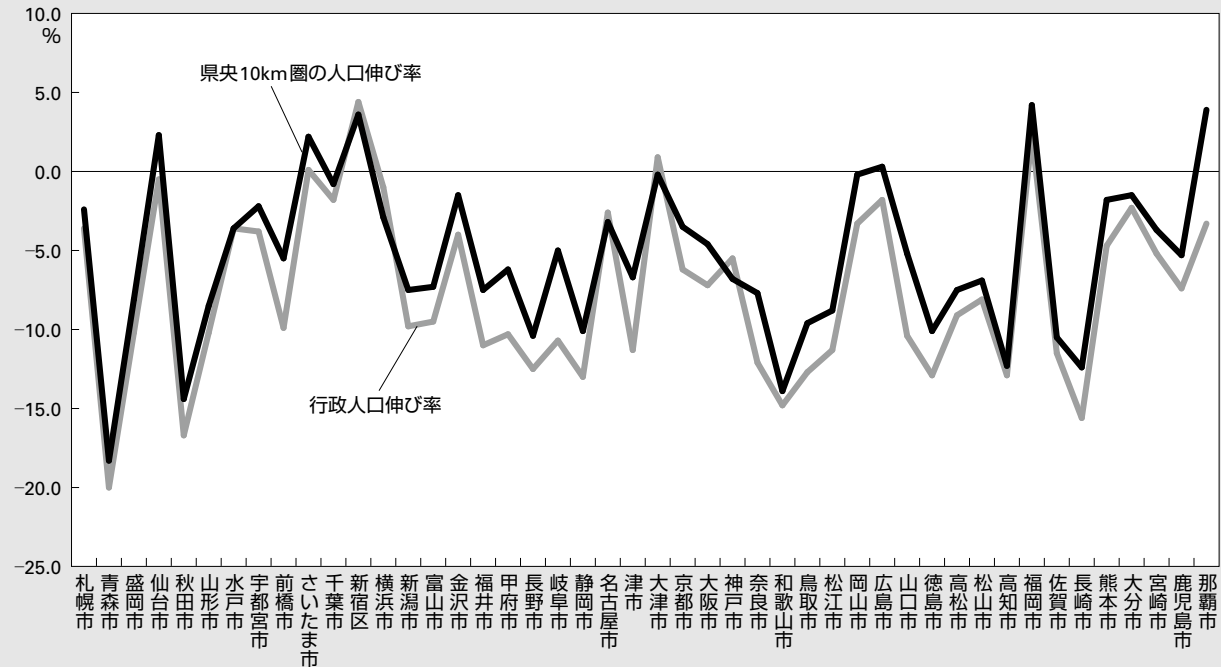
次に、2010年から30年の人口変化について、行政人口と県央10km圏人口を比較する。次ページの図3を見ると、全般的な傾向として、行政人口の減少率より県央10km圏人口の減少率が小さいことが分かる。これは、各都道府県の中でも県庁所在都市に人口が集中し、さらにその中でも、その中心部（10km圏）に集中する傾向があることを表している。

この2つの数値のギャップが特に大きいのは、岐阜市や那覇市、前橋市であり、これらの地域では行政人口の減少率は厳しい値を呈しているが、県央10km圏というフレームから見た場合には様相が一転し、ビジネスのポテンシャル面では相対的に有望と評価されるところもある。

また、地域ブロック単位での人口変化を見ると、九州地区は福岡県福岡市へ、東北地区は宮城県仙台市へ、中国四国地区は広島県広島市と岡山県岡山市の中心部に人口が集まり、その周辺地区の人口が大きく減少する傾向が見て取れる。これは、東京への一極集中とともに、ブロック単位ではこうした地方中枢都市の中心部への人口集積が進むことを表している。

ただし、関西地区では、大津市のみがプラ

図3 行政人口と県央10km圏人口の増減率（2010年から30年）の比較



出所)「総務省国勢調査(2010年)」、「日本の地域別将来推計人口(2013年3月推計):国立社会保障・人口問題研究所」より作成

ス推移が想定されるものの、中枢的な都市と位置付けられる大阪市や神戸市、京都市の県央10km圏の人口は、軒並み減少すると予想されている。人口という側面だけを見ると、関西地区では、ブロック全体を牽引するような活力ある地域が見出せない。同じ傾向は中部地区にも見られる。

こうした人口動態の変化は、地方都市間の地域格差を一層拡大させる方向に働き、国内ビジネスにも大きな影響を及ぼすことになる。企業経営の視点から、こうした変化に対応するためには、どのエリアに自社の経営資源を集中していくべきかという意思決定が重要になる。たとえば、地方中枢都市(札幌、仙台、広島、福岡・北九州)の支店機能の強化、その他地方支店の機能削減・撤退など、地方に配置している経営資源の見直し(メリ

ハリ)を今から検討しておく必要があるのではないか。

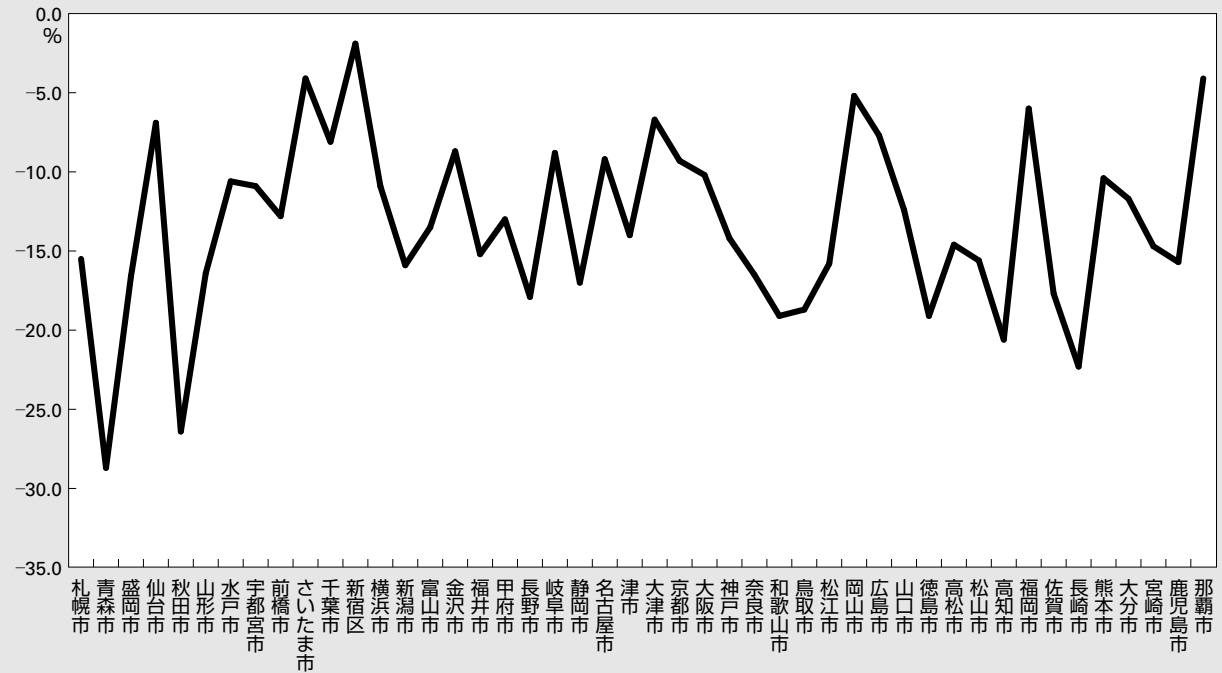
### Ⅲ 労働人口の減少と高齢化が企業経営に及ぼすインパクト

次に労働人口の側面から県央10km圏の動向を把握する。

図4は、2010年から30年における県央10km圏の労働人口の減少率を表している。なお、ここでは20~64歳を労働人口としている。

県央10km圏の労働人口の減少率は人口よりも厳しく、プラスになる都市は一つもない。青森市(▼28.7%)、秋田市(▼26.4%)、長崎市(▼22.3%)、高知市(▼20.6%)では20%以上も減少し、15%以上の減少が見込まれる都市も15都市に及ぶように、県庁所在都

図4 県央10km圏の労働人口（20～64歳）の減少率（2010年から30年）



出所 「総務省国勢調査（2010年）」、「日本の地域別将来推計人口（2013年3月推計）：国立社会保障・人口問題研究所」より作成

市をはじめ日本全体で労働力不足の深刻化が見込まれる<sup>注1</sup>。

これらの地域では、労働力の確保が難しくなるとともに、賃金の上昇圧力もかかることが予想されるため、ビジネスの面では、賃金上昇圧力に対処できない企業が脱落するといった問題が顕在化する可能性がある。

2020年の東京オリンピック・パラリンピックに向けて、地方から東京への若い労働力の転出が、一時的にせよ増えることになり、地方の労働力不足はさらに深刻になる。

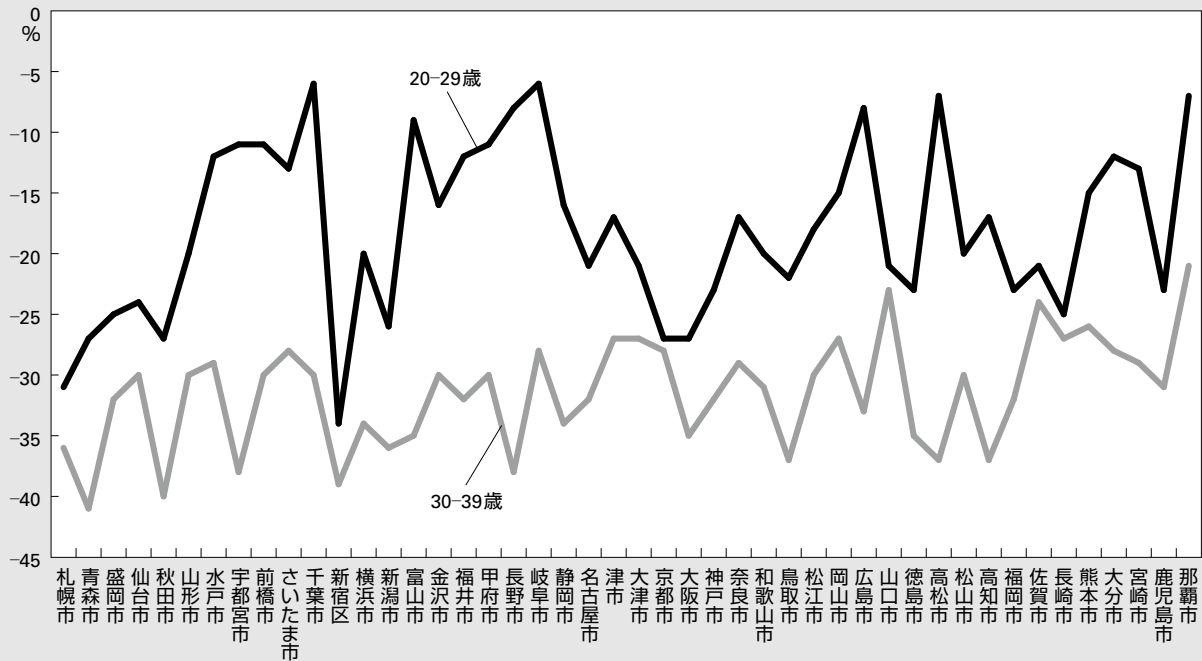
業種では、高齢者の急増と労働人口の急減により、医療・介護分野の労働力不足は加速度的に深刻度を深めることから、外国人看護師や介護福祉士を受け入れる環境を、本腰を入れて整備しなければならない状況に迫られるであろう。

一方、労働人口の減少の影響が小さいと見込まれるのが、東京都新宿区（▼1.9%）、那覇市（▼4.1%）、さいたま市（▼4.1%）、岡山市（▼5.2%）であり、人口と同様、労働人口においても地域間の格差が大きいことが分かる。ビジネス面では、こうした都市は積極的な経営が可能な地域と見ることもできる。

ところが、東京都については労働人口の年齢別内訳をみると別の側面が見えてくる。

東京都は、少子高齢化による人口減少時代においても、他地域からの人口流入に支えられ、唯一、人口減少とは縁のない地域である。しかしながら、20代人口の減少率は▼34%と全国で最も大きく、30代人口の減少率も▼39%と大きい。なお、推計のベースとし

図5 20代、30代の人口減少率（2010年から30年）



出所)「総務省国勢調査(2010年)」、「日本の地域別将来推計人口(2013年3月推計):国立社会保障・人口問題研究所」より作成

て活用している国立社会保障・人口問題研究所の都道府県別年齢階層別人口の将来推計値でも、東京都全体の20代人口の減少率は、2010年から30年にかけて▼27.9%となっており、秋田県(▼28.6%)、青森県(▼28.4%)に次ぐ、全国で3番目の減少率となっている(図5)。

このことは、日本経済を牽引し、グローバル競争の最前線の役割も担う東京都において、20代・30代の若年労働力の急減と、労働力の高齢化という質的变化が進むことを示しており、多くの企業に影響を及ぼすことが予想される。また、地方都市の多くでは、需要減(人口減)と供給減(若い労働人口減)が同時進行するのに対して、東京都の県央10km圏では、特に高齢者の急増に伴う需要増(高齢者人口増)と供給の急減(若い労働

人口の急減)が同時に進むため、若い労働力に依存する企業では、地方都市以上に人材不足が深刻になることが想定される。このため、企業においては、現状の事業モデルの修正も視野に、今から対策を検討する必要があると考える。

たとえば、若年労働力の不足が顕著になれば、コンビニエンスストアや飲食チェーン店などでは、24時間営業の見直しを迫られる可能性がある。24時間営業を維持する場合も、深夜時間帯の人件費上昇を吸収するための深夜割増し価格のようなものが出現することも考えられる。また、介護事業領域にも大きな影響を及ぼすことは必至である。筆者は、介護ロボットの導入拡大や海外労働者の積極活用は避けられないと考えるが、これらだけでは十分に対処できない状況に陥ることも危惧

している。今後、大量更新を迎える社会インフラ（上下水道、橋梁、道路など）に対応するための労働力確保も大きな課題であり、建設業界や設備機器業界の対策が急がれる。

その他の業界でも、労働力の減少、中でも若年労働力の急速な減少がもたらす影響への対策を今から検討する必要がある。

#### IV 距離帯別人口増減への対応

各都市の特性は、都市構造や発展経緯（住宅造成など）、周辺都市との位置関係、年齢別人口構成など、さまざまな事情が関係しているが、ここでは、それらを所与の条件とし、地理的な人口分布という視点から、県央10km圏を1km幅で区切った距離帯別の人口動態（2010年から30年）を分析している。

46都道府県の距離帯別の人口変動を分析すると、大きく3つの変動パターンに分類されることが分かった（表1、次ページの図6）。

1つ目は、県庁を中心とした中心部（3km圏内）の人口減少が進む「中心空洞化型」である。この変動パターンは、従来の地方都市

の典型的なパターンともいえるが、中心部の商店街の空洞化と郊外部の開発（住宅、ショッピングセンターなど）が同時進行してきた地域に多く見られる（例：栃木県宇都宮市）。

2つ目は、上述と逆の様相を呈する「中央集中型」である。この変動パターンは、中心部ほど人口増加率が相対的に高い都市であり、比較的高い開発ポテンシャルを有する中心部において、再開発（高層集合住宅の建設など）や機能更新（倉庫施設の商業開発など）が行われることにより、人口集積が高まると推定される。このパターンに含まれる都市群を見ると、その多くが地方中枢都市と呼ばれるような地域が多い（例：千葉市）。

3つ目は、10km圏内のどの距離帯でも人口減少率が高い「全体沈降型」と称するパターンである。このパターンに属する都市は22都市あるが、青森市、秋田市、愛媛県松山市、鹿児島市など地方部の都市が多いことが特徴である（例：青森市）。

こうした距離帯別の人口増減は、夜間人口ベースでの人口増減に留まらず、人の域内移動パターン、地域の経済活力重心移動などにも影響を与えるものと考えられ、こうした変

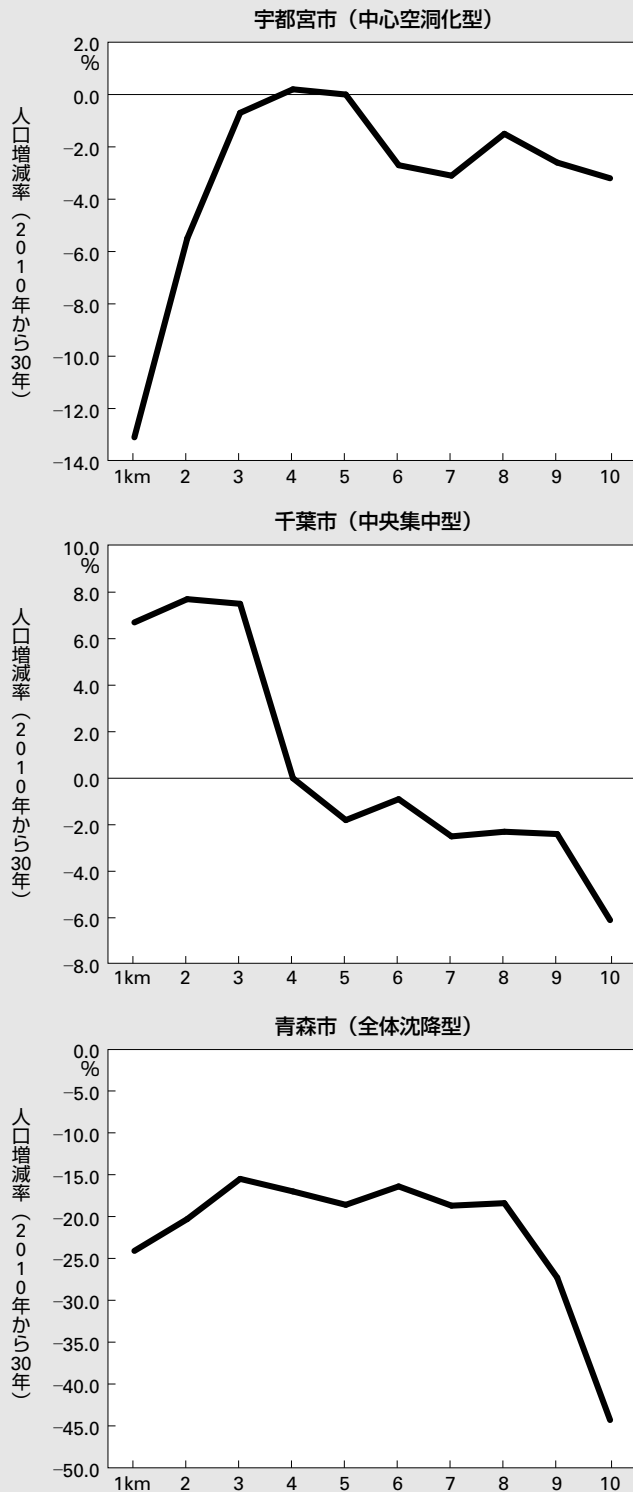
表1 距離帯別の人口変動パターン

概要		都市分類（各県の県央10km圏）					
中心空洞化型	中心部の人口減少が進む（郊外化が進む）	栃木 滋賀	群馬 広島	埼玉 徳島	山梨 長崎	福井 宮崎	愛知 沖縄
中央集中型	中心部に人口が集中	北海道 岐阜	宮城 石川	茨城 大阪	千葉 京都	東京 兵庫	神奈川 福岡
全体沈降型	中心部も郊外部も押し並べて人口減少が進む	青森 富山 鳥取 大分	秋田 静岡 岡山 熊本	岩手 奈良 山口 佐賀	山形 三重 香川 鹿児島	新潟 和歌山 愛媛	長野 島根 高知

注）3つの増減パターンへの分類が難しい都市も含まれる



図6 典型的な距離帯別人口変動パターン例



出所)「総務省国勢調査(2010年)」、「日本の地域別将来推計人口(2013年3月推計) : 国立社会保障・人口問題研究所」より作成

化が企業経営に及ぼす影響は業種によっては小さくないと考える。

たとえば、中心空洞化が進む都市における金融サービスの支店であれば、店舗への来店を促すプル型営業から、顧客へのプッシュ営業に重心を移すといった営業方法の変更、店舗の軽量化・移転などを検討する必要に迫られる可能性がある。また、全体沈降型の都市に立地する支店であれば、支店機能の軽量化(機能絞り込み)に加え、撤退の検討も必要になる場合もある。

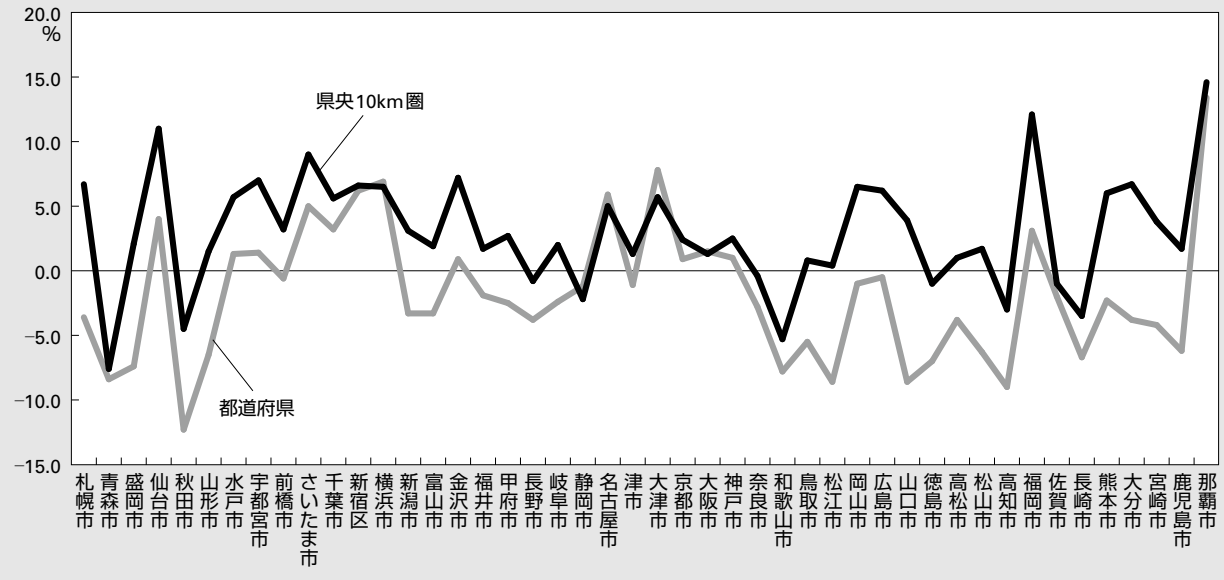
また、人口重心の移動や人の域内移動パターンの変化は、バス事業者や鉄道事業者の収益に大きな影響を及ぼすのみならず、飲食店や小売業の売上にも影響を及ぼすことが想定される。

## V 県央10km圏に集中する 金融資産の活用

最後に、金融資産(預貯金)の側面から46都道府県の県央10km圏の現状と将来値について比較分析する。金融資産の将来推計値は、加齢による金融資産の増大効果と人口増減のみを加味した推計値である。

図7は、2014年から30年にかけての、各都道府県の預貯金総額と県央10km圏の預貯金総額の増減率を示している。このグラフを見ると、都道府県全体では預貯金総額が現在より減少する地域が多いものの、県央10km圏に関していえば、2030年時点においては、現在よりも預貯金総額が増える地域が多いことが分かる。この要因としてあげられるのは、県央10km圏に人口が集まる傾向があるのに加え、高齢化の影響が金融資産にプラスに働

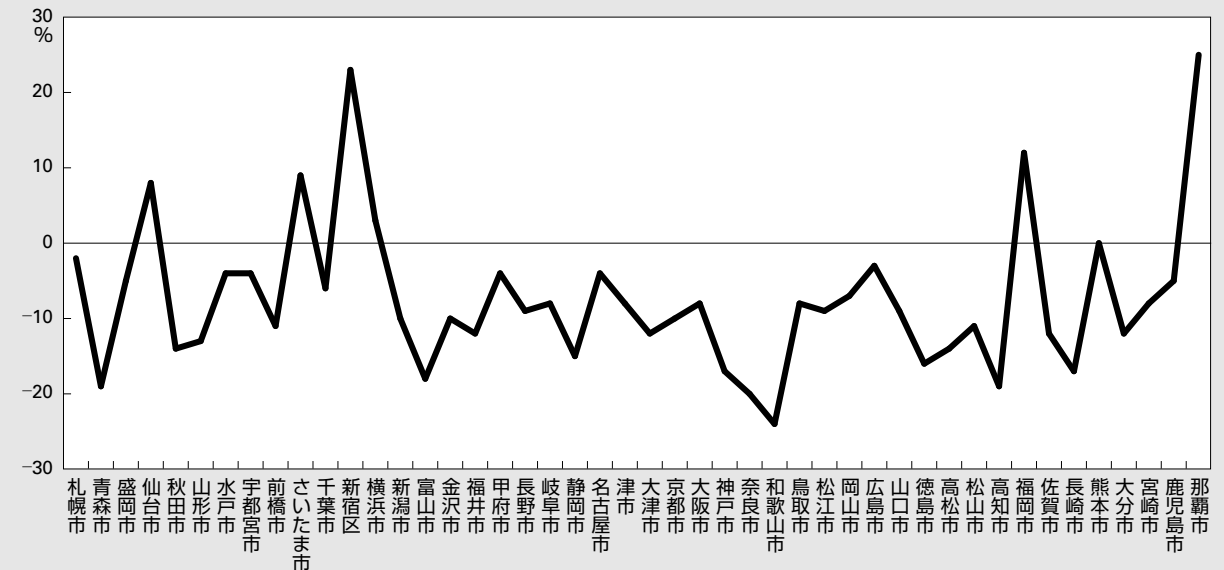
図7 地域別預貯金総額の増減率（2014年から30年）



いていることである。すなわち、人口減少のマイナス効果を高齢者の人口増といった加齢効果が上回り、金融資産面ではプラスで推移することを示している。

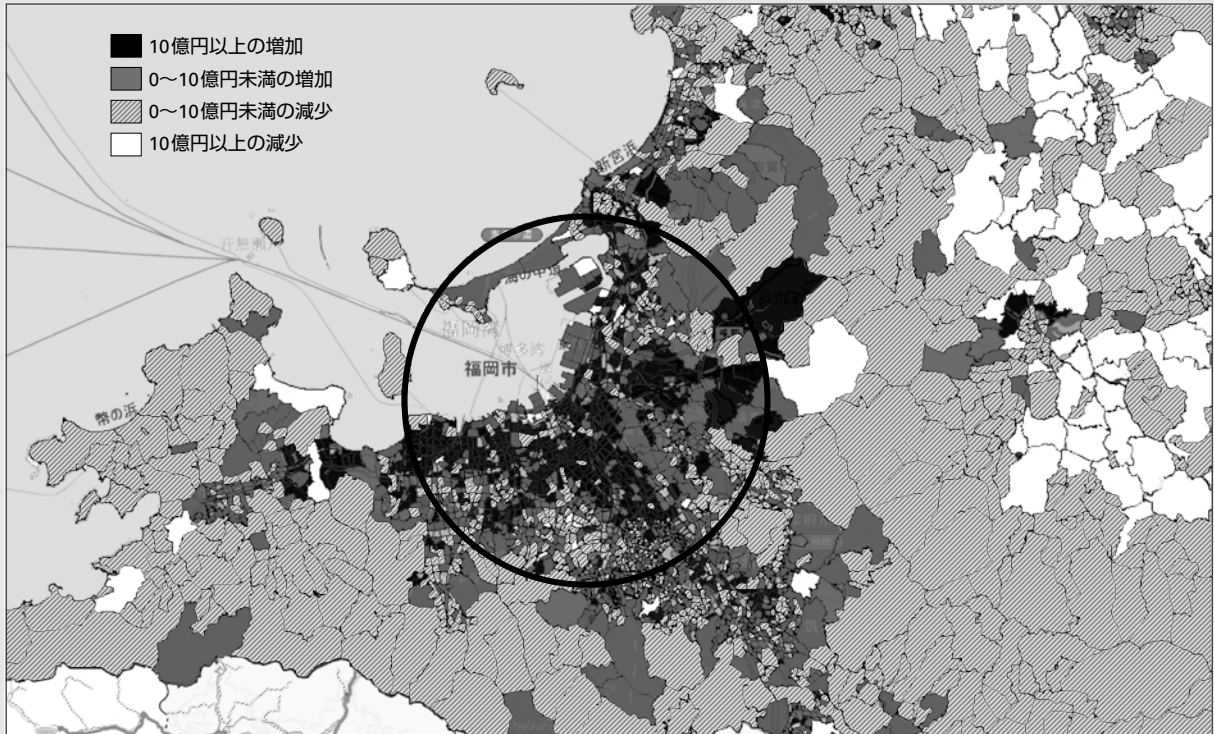
46都道府県の中でも増加率が大きいのは、那覇市（14.6%）、福岡市（12.1%）、仙台市（11.0%）であるが、こうした県央10km圏では、今後、退職金が入る60代の人口増加率が

図8 60～69歳人口の増減率（2010年から30年）



出所)「総務省国勢調査(2010年)」、「日本の地域別将来推計人口(2013年3月推計):国立社会保障・人口問題研究所」より作成

図9 福岡県内の地域別預貯金総額の増減分布図（2014年から30年）



注1) 福岡県内の全町丁目を対象に、預貯金総額の伸びが高い順に以下のように塗り分けている  
 2) 円は、福岡市の県央10km圏  
 3) 左下部など福岡県外は白  
 地図の出所) 昭文社

相対的に高いことが主な要因となっている（前ページの図8）<sup>注2</sup>。

一例として、福岡県の町丁目別の預貯金増減額（2014年から30年）が大きい地域を地図に表してみると図9のようになり、福岡県庁を中心とした県央10km圏内に預貯金額が増える黒やグレーの地域が集中していることが分かる。逆に、県央10km圏外は、預貯金額の減少を示す斜線や白の地域が広がっている。

このように、2030年までといった時間的な制限と、県央10km圏という地理的制限があるものの、人口減少、労働人口の減少・高齢化が進む地方において、個人の金融資産を活

用するビジネスは、高齢者向けサービス（医療、介護など）や観光などと並び、地方創生を牽引し得る成長領域として期待できる。

ただし、2030年よりもさらに先を見据えた場合には、人口減少の効果が加齢による金融資産増大効果を凌駕し、全ての地域で預貯金総額が現在よりも大きくマイナスになり得ることも留意しておく必要がある。

## VI 総括

本稿では、民間の視点から人口減少時代の将来像を捉えるために、都道府県の中心でもある県央10km圏という分析フレームを用い

て、「人口」「労働人口」「距離帯別人口」「金融資産」の4つの切り口から定量分析を行った。

企業経営の観点からこれらの分析結果を考察すると、人口減少（顧客の減少）、労働人口の急減、若年労働力の急減、地域間格差の拡大などの大きな経営環境変化への対応は喫緊の課題であり、営業時間や拠点配置など、さまざまな面での見直しが必要であることが明らかになった。

こうした変化は誰も経験したことがないため、過去の経験や勘に基づく意思決定だけでは、現状や将来動向の把握を誤る可能性がある。企業経営者には、定量的かつ詳細な分析結果に裏付けられた経営の舵取りが求められる。

---

#### 注

- 1 労働力不足の問題は、行政区域で見た場合も同様に深刻であり、この点では、県央10km圏の様相と大差は見られない
- 2 60代の人口増加率が最も高いのは東京都新宿区であるが、東京都の場合、60代以外の年齢層の増減率が福岡市などとは異なり、結果として預貯金の伸び率がこれら3都市の伸び率よりも低く見積もられる結果となっている

---

#### 著者

武井博一（たけいひろかず）

経営情報コンサルティング部上級データサイエンティスト

専門は、エリアマーケティング、データ分析・モデル開発