



Aisha Dasgupta



Wolfgang Lutz



Nicole Maestas



Gary Shteyngart



Haruka Shibata



Nicholas Eberstadt



Yumiko Murakami



Partha Dasgupta



Hiroaki Miyata



Feng Wang



Simon Levin



Sam Karita



Martin Reeves



豊かな高齢化社会に向けて

マーティン・リーブス、サイモン・レヴィン、苅田 修、
ダン・シンガー、アダム・ジョブ

BCGヘンダーソン研究所(BHI)が開催した2023年のMeeting of Minds(MoM)では、さまざまな分野の視点から人口高齢化の課題を分析し、個人、社会、企業にとっての新たな解決策を検討しました。議論結果の概要をご紹介します。

世界中で平均寿命が伸びていることは、人類にとって明らかな進歩である。出生率の低下も、出産に関する選択の自由の広がりやを反映しているという側面では、前向きな変化だといえる。しかし、これらの傾向があいまって世界人口の高齢化が進み、労働力の減少、医療支出の増加、社会的セーフティネットへの圧力の高まりにより、経済的・社会的に大きな課題が生じることが予想される。

社会の高齢化がもたらす影響はすでに顕在化している。2023年、中国は60年以上ぶりの人口減少に見舞われ、人口の30%近くがすでに65歳以上の高齢者である日本では、労働力不足、高齢者の経済的不安の増大、国内消費市場の縮小が起きている。こうした影響は、特に日本の地方で深刻であり、空き家や

空き店舗、耕作放棄地がよく見られるようになっている。

この人口問題の原因と影響は広く議論されているが、豊かな高齢化社会・経済を実現する解決策は不足している。この課題への対応を前進させるため、私たちは学術、医療、パブリックセクター、芸術、企業の各領域からソートリーダーの方々にお集まりいただき、2023年 Meeting of Minds(以下、MoM)を開催した。

次の方々にご参加いただいた(敬称略、姓のABC順)。

- アイシャ・ダスグプタ (人口統計学者)
- パーサ・ダスグプタ (ケンブリッジ大学 経済学、フランク・ラムゼイ名誉教授)
- ニコラス・エバースタット (アメリカン・エンタープライズ研究所 ヘンリー・ウェント政治経済チェア)
- サイモン・レヴィン (プリンストン大学 生態学・進化生物学、ジェームズ・S・マクドネル特別教授)
- ヴォルフガング・ルッツ (ワイトゲンシュタイン人口統計学・世界的資本センター 創設ディレクター、ウィーン大学 人口統計学教授)
- ニコル・マエスタス (ハーバード大学 ヘルスケア政策学、マーガレット・T・モリス教授)
- 宮田 裕明 (慶應義塾大学 医学部教授)
- 村上 由美子 (MPower Partners ゼネラル・パートナー、OECD東京センター 元所長、ゴールドマン・サックス証券 元マネージング・ディレクター)
- 柴田 悠 (京都大学大学院 人間・環境学研究科教授)
- ゲイリー・シュタインガート (作家、著書『Super Sad True Love Story』、『Absurdistan』、『Little Failure』、『The Russian Debutante's Handbook』は、いずれもニューヨーク・タイムズ紙でベストセラーに選出された。)
- フェン・ワン (カリフォルニア大学アーバイン校 社会学教授)

BHIより下記2名が参加した。

- マーティン・リーブス (BCG マネージング・ディレクター&シニア・パートナー、BHI 所長)
- 菊田 修 (BCG マネージング・ディレクター&シニア・パートナー、BHI ジャパン リーダー)

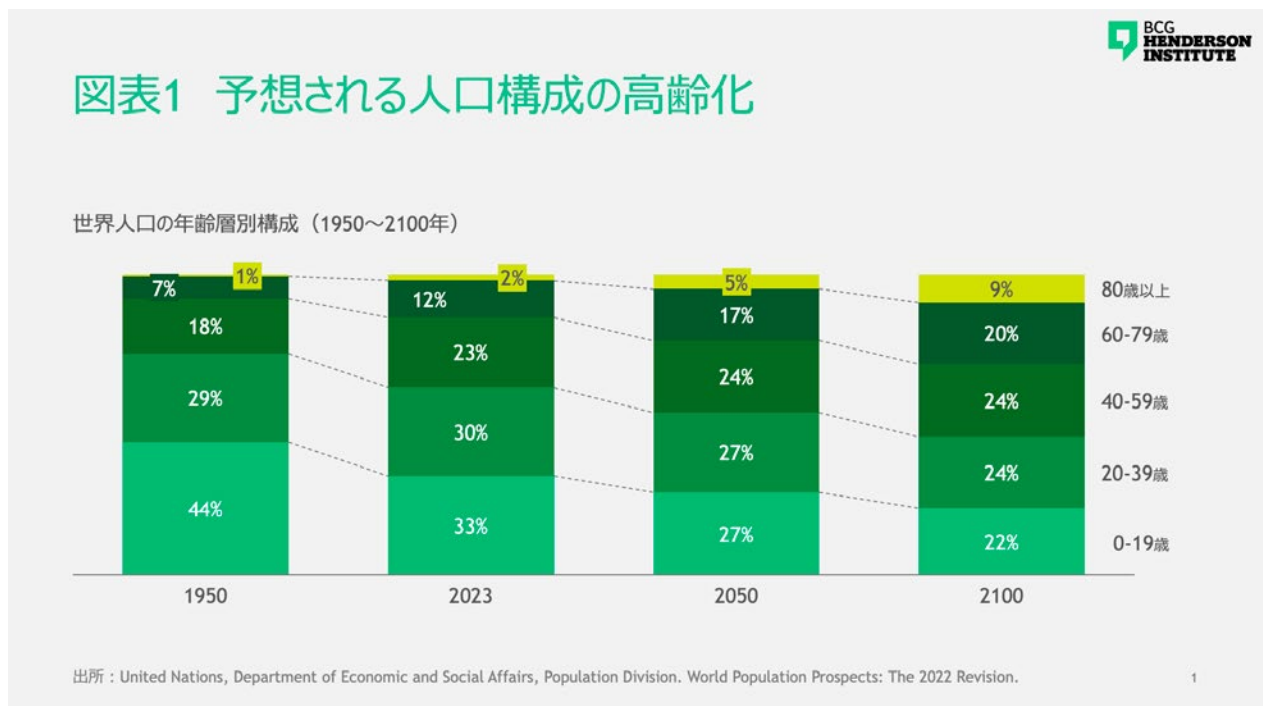
以下は、今回のMoMから得られた主要な洞察をまとめたものである。この課題に対する微妙に異なる理解、潜在的可能性のある解決策の要素についての見解、企業と経営リーダーへの示唆などが含まれている。(さらにご興味をお持ちの方は、各参加者がそれぞれの専門分野に関連してMoM向けに準備した[添付資料\(英文\)](#)もご参照いただければ幸いです。)

人口高齢化の課題に対する微妙に異なる理解

世界的に、寿命の伸びと出生率の低下が人口の高齢化をもたらしている。過去100年の間に、世界中で平均寿命が大幅に伸びた。たとえば米国では、1900年から2021年の間に、出生時の平均寿命が46歳から76歳に伸びた。この伸長の根底にある主な要因は、ヘルスケア(抗生物質やワクチンの利用可能性など)、衛生管理、食品の安全性に関する慣行(乳製品の低温殺菌、水の塩素消毒など)の向上である。

それと並行して、出生率は急激に低下している。米国では、1960年以降、女性1人当たりの出産数が約3.6人から1.7人へと半減している。この背景には、避妊具の普及、女性の労働参加率の上昇、乳幼児死亡率の低下、社会的・文化的規範の変化などがある。社会的・文化的規範の変化には、一人ひとりの子供によりよい機会(教育など)を与えるために少数の子供をもつことを選ぶ、などが含まれる。

これらの傾向があいまって高齢化が進んでいる。世界の年齢中央値は、1950年の22.2歳から現在は30.5歳へと上昇している。19歳以下は依然として最大の年齢層であるが(20~39歳、40~59歳、60歳以上と比較)、その世界人口に占める割合は1950年以降、劇的に低下している(44%から33%へ)。2100年までには、上記の年齢層の中で最も大きな割合を占めるのは60歳以上となる(図表1)。

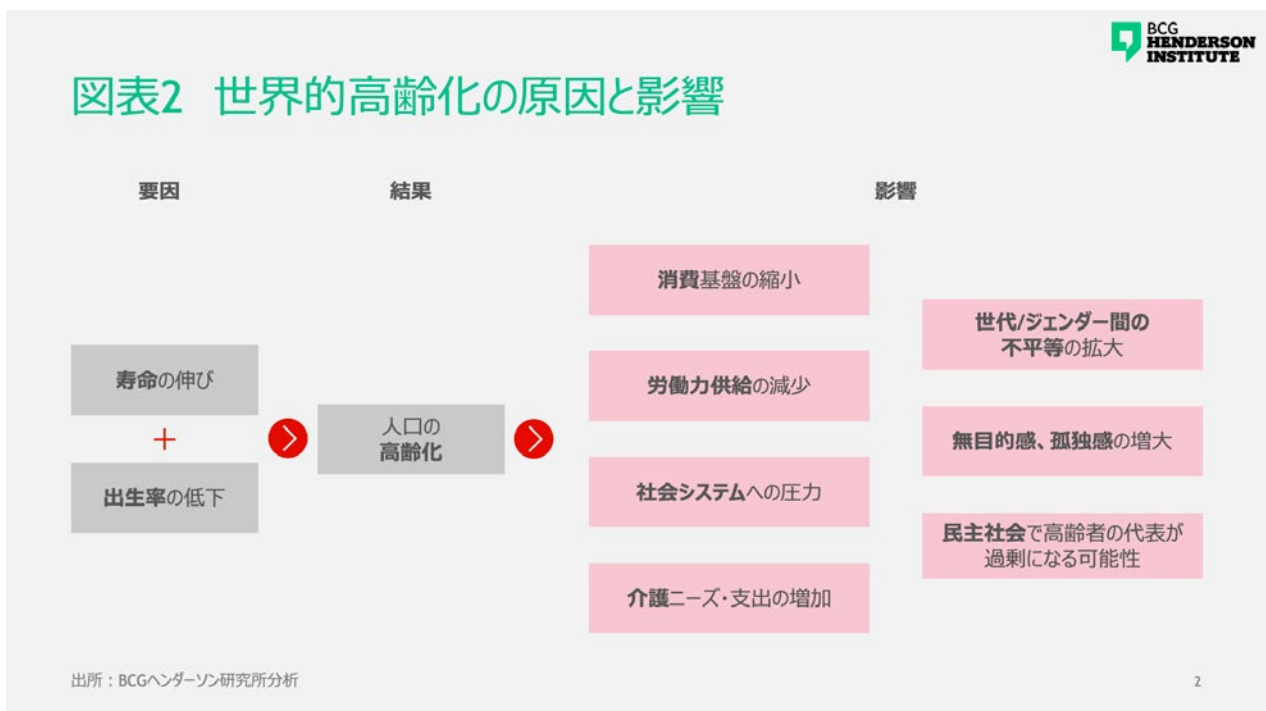


私たちの社会の人口動態の変遷は、重大な課題を生み出すだろう(下の図表2に要約を示す)。

- **労働力供給の減少。**人口の高齢化は、多くの地域で(年齢別労働力参加の現行パターンが続くという前提の下で)労働供給の減少を引き起こす。OECD加盟国全体では、2050年までに15~64歳の人口が9,200万人超減少すると予測されている(参考までにOECD総人口は約13億人)。
- **経済成長の低下。**労働人口の減少とともに、消費基盤の縮小が経済成長を著しく低下させる可能性を危惧する研究者もいる。ある研究によれば、2005年から2050年までの間に、OECD加盟国では人口の年齢構成の変化だけで経済成長が25%低下する可能性があるという。
- **社会的セーフティネットへの圧力。**年金受給者数の増加や退職後の期間の長期化により、年金制度などのプログラムには多大な負荷がかかるだろう。EU内のある研究では、老齢依存率(15歳から64歳までの人口に対する65歳以上の人口の割合)が2019年の0.31から2100年には0.57に上昇す

ると予測している。

- **医療・介護システムへの圧力。** 高齢にともなう障害、[認知症](#)、その他の疾病の割合が高まれば、急性期および長期の施設介護と、家族などによる在宅介護の両方でより多くの介護が必要になる。
- **ジェンダー間および世代間の不平等が拡大する可能性。** 介護の負担が[女性に偏ってかかり](#)、重要なキャリア段階での労働力からの離脱を招くことが多く、ジェンダー間の賃金格差を悪化させる可能性がある。高齢化はまた、世代間の富と将来見通しの不均衡を生み出したり浮き彫りにしたりする可能性もある。
- **民主社会で高齢者の代表が過剰になる可能性。** 民主主義国において、高齢者の割合が増加する上に、高齢者の投票率が高くなると、高齢者の代表が過剰になり、政策が高齢者の利益寄りに傾く可能性がある。
- **孤独感、社会的孤立、無目的感の増大。** 高齢化社会では、[愛する人を失った後や定年退職後](#)に社会的に孤立する人の割合が増えるため、「[孤独の蔓延](#)」が起こるかもしれない。加えて、高齢者は[人生に意味を見出すことがより難しくなり](#)、「無目的感の蔓延」につながる可能性もある。



人口の高齢化の原因と影響に関する従来の説明は広く受け入れられているが、今回のMoMでは、この課題のより深い理解につながるいくつかの微妙な認識の違いが浮き彫りになった。

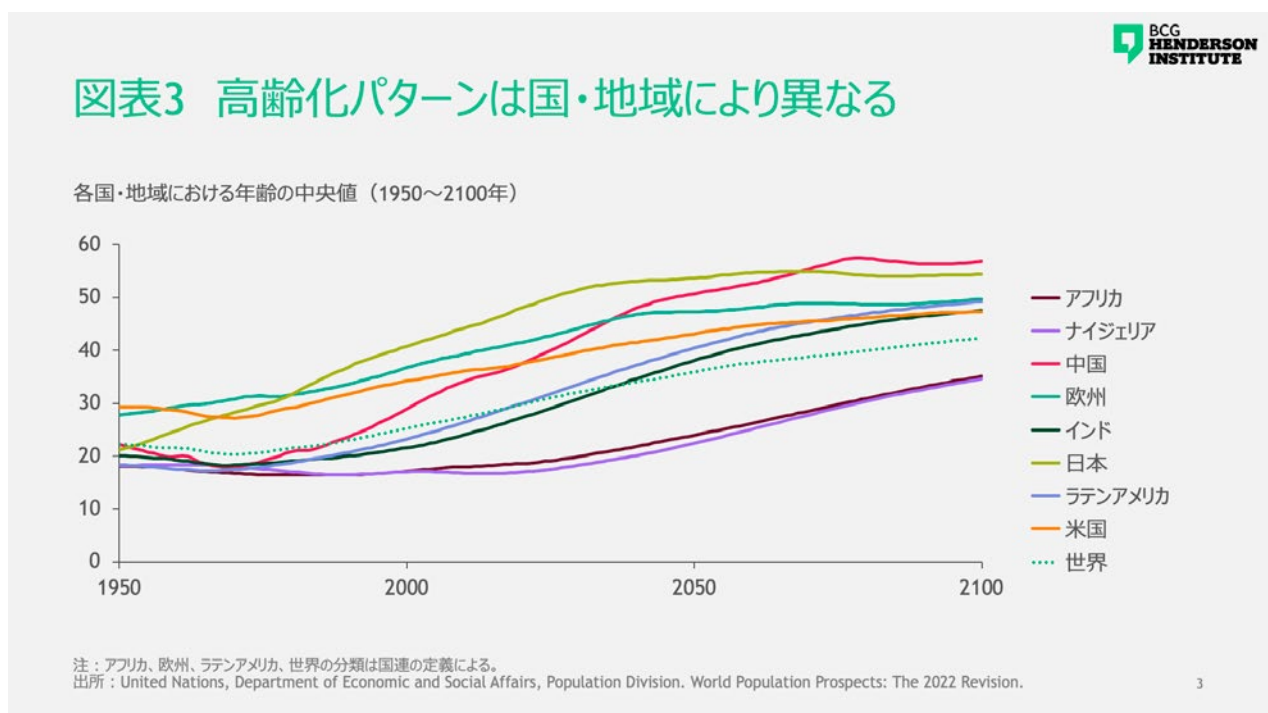
高齢化の課題を測定し、予測すること自体が難しい。 一般に、将来の政策、世界的なディスラプション（破壊的変化）、出生率（あるいは人間の営みに依存するあらゆるもの）をめぐるとは予測が難しく、人

口統計学的予測の信頼性に懸念が生じる。具体的に言うと、前述のEUの調査のように、純粋に年齢だけを基にした老齢依存率の予測は不完全である。労働力参加率、教育水準、予想される移民パターンなどの要素を重ね合わせて予測すると、多くの国や地域(EUなど)にとって、高齢化による老齢依存率と生産性の懸念は、当初予想されたほど顕著にならない可能性があることが示唆される。

このような微妙に異なる理解を加味しても、高齢化社会の課題に正面から向き合う必要性から解放されるわけではない。特に、高齢化の影響の多くは老齢依存率ではなく、医療や不公平といった問題に関連しているためだ。しかし、こうした深い理解が、この課題の規模と緊急度を評価し枠組みをつくり、どこに取り組みの焦点を絞るべきかを判断する助けとなる可能性がある。

高齢化とその課題は、世界中で一様ではない。人口の高齢化は世界中で進んでいるが、この傾向は一様ではない(図表3)。現在、高齢化が最も進んでいるのは日本と欧州だが、**2100年**までには中央値で中国が両者を追い抜くと予想されている。一方、ナイジェリアをはじめとするサブサハラ・アフリカ(SSA)諸国、イエメン、アフガニスタン、パキスタンなどの人口は、平均年齢ではかなり若いままであるが、いずれも年齢の中央値は大幅に上昇すると予測されている。このデータの背景には、平均余命の違いがある。サブサハラの平均寿命は、**2000年以降**だけで**9年**伸び、**60歳**になったが、多くの先進国にまだ後れをとっている。出生率は**2000年以降**、サブサハラ全体で**1.1%**低下したが、現在でも4.6%前後で推移している。

ナイジェリアのような国々では、今後数十年の人口動態の主な傾向は高齢化ではなく、むしろ人口増加である。それにより、貧困の削減、政府サービスやインフラ、住宅の提供、環境への圧力の高まりなどで深刻な課題が生じると予想される。このような状況から、国や地域による高齢化パターンの異質性を考慮した注意深い分析が求められる。



豊かな高齢化社会を実現するための解決策の新たな要素

高齢化が進むなかで、社会と経済が繁栄を続けるにはどうすればよいのだろうか。以下に、可能性のあるビジョンの新たな要素を簡潔にまとめた。「移民の力を活用する」、「高齢化する消費者層に商品・サービスを適合させる」といった基本的なアイデアから、「逐次連続型人生モデルを放棄する」といった、より思索的で遠大なアイデアまで、新規性と影響の範囲が小さいものから大きいものへという順番で並べてある(下の図表4に要約を示す)。

1. 人材ギャップの解決策としての移民

国・地域による高齢化パターンの異質性が、ひとつの潜在的な解決要素を生み出している。それは移民である。労働者が労働力不足の地域に移動することで、出身国にも人口圧力の軽減、送金、直接投資、開発援助の増加、スキルや知識の移転といったメリットがもたらされる。一方で、人的資本の流出(ルーマニアで発生した「頭脳流出」)や人口全体の著しい減少(ブルガリアで発生)など、大きなマイナス面も生じうる。

多くの地域で人種的・宗教的緊張が高まったままであり、保護主義的傾向が台頭し、移民をめぐる政策が大きな争点となっている世界では、この解決策を実行に移すのは困難である。さらに、移民労働者はしばしば、低水準の福祉、人権侵害、労働における深刻な危害のリスクにさらされてきた。このような移民労働者とその家族の基本的権利と福祉を保証するためには、おそらく世界的な社会セーフティネットの構築を通じた、国際的な協力が必要である。最後に、たとえ適切な制度があったとしても、長期的な人口高齢化問題の世界的特性を考えれば、移民はその場しのぎの役割しか果たせない。

2. シルバー・エコノミー

高齢化社会に対する最も一般的な懸念のひとつは、消費の縮小や市場の消滅につながるというものだ。しかし、人口動態の変化は、「シルバー・エコノミー」と呼ばれる、高齢者のニーズに基づく新たなビジネスチャンスも生み出す。たとえば、日本の人口が高齢化するにつれて、国内の紙おむつ市場は、従来のターゲット層(幼い子供を持つ親)から、失禁対策として製品を使用する高齢者へとシフトした。日本に本拠を置くユニ・チャームがこの市場で支配的地位を占めるようになった一方、米国に本拠を置くP&Gは、従来のターゲット層が減少したことに気づいて、早々に撤退した。

富がますます高齢者に集中しつつあることを考えれば、企業は高齢者に新しい商品・サービスを提供する機会を積極的に創出すべきである。主な分野としては、福祉機器・技術、旅行・レジャー、医療・介護、金融サービス、不動産などがあげられる。

3. 生産性を向上させ、商品・サービスをパーソナライズする技術

高齢化による労働生産性の低下は、技術面のイノベーションによって埋め合わせることができる。あらゆ

る労働者の生産性を向上できる進化もある。たとえば、GitHubのCopilotのようなAIツールはプログラマーの効率を向上させる。イノベーションにより、従来は高齢者が外されていたような仕事で、高齢者も働けるようになる可能性もある。たとえば、現代自動車グループは工場の作業員を支援する[外骨格ベスト](#)を開発した。

より根本的には、老化による健康への影響をすっかり克服すること、あるいは少なくとも大幅に軽減することに多大な資源が注ぎ込まれている——たとえ今は、SF小説のように思えるとしても。たとえば、細胞の若返り技術の特定を目指すアルトス・ラボラトリーズは、最近、30億ドルという史上[最大のスタートアップ企業向け資金調達ラウンド](#)を終了した。老化プロセスをコントロールすることで、年齢とは無関係に生産性を維持できるようになるかもしれない。

最後に、AIは、医療や教育など高齢者特有のニーズに合わせた商品・サービスのカスタマイズをサポートできる状態になっている。いずれも高齢化社会ではきわめて重要な分野であり、生涯にわたってリスキリングが必要となり、高齢者の消費パターンも多様化する可能性が高い。しかし、孤独と社会的二極化が進む現代では、AIの利用拡大がチャットボットへの依存につながらないように、慎重にならなければならない。チャットボットは安易な社交性で人々を誘い込むかもしれないが、人間対人間の関係性に取って代わることはないだろう。

4. 高齢者のための新しい働き方と生き方

人口の高齢化にともなう生産性の低下は、高齢者が経済に価値貢献できる方法を再考することによって解消あるいは緩和できる。たとえば、多くの高齢者はその経験から、アドバイザー、メンター、コンサルタントなどの役割を担うことができる。また、執筆や編集、企画やデザイン、コーディングなど、肉体労働以外の仕事も高齢者に適しているかもしれない。このような可能性をサポートするために、雇用主は採用・オンボーディング(新入社員向け教育・サポート)戦略を再考し、関連スキルの習得を支援する機会を提供し、フレックスタイムやリモートワークを利用できるようにする必要がある。

仕事だけでなく社会でも、老いも若きも身体的ニーズとともに精神的ニーズに対する介護やケアの必要性が高まるなか、高齢者はそれに応えるのに適しているかもしれない。高齢者の役割を創造的に再構想するもうひとつの利点は、高齢者が新たな目的意識と充実感を得るのに役立つことである。

5. コミュニティと共同生活の新しい形

多くの地域で多世代同居世帯は何世紀もの間、存在しているが、現在、[米国を含む](#)先進国でますます人気が高まっている。高齢者にとっての多世代同居世帯の利点には、経済的安定、家族との交流などがある。また、こうした世帯の高齢者は、育児、社会的交流、精神的サポートといった重要なサービスを提供できる。このモデルに代わるものとして(また正式に計画されたリタイアメント・コミュニティに代わるものとして)、いわゆるNORC(自然発生的リタイアメント・コミュニティ)がある。このようなコミュニティは、[ニューヨーク市](#)などでますます一般的になってきているが、高齢者は、自分たちの生活をサポートするさまざまな医療サー

ビスや社会サービスを呼び込むことで、(たとえば、集合住宅の中で)「その場所で年をとる」ことを試みている。

高齢化するコミュニティを組織する、より創造的な方法は、いわゆる「パラダイス・ゾーン」の設立である。米国などですでに広がっている「リタイアメント・ビレッジ」(退職者向け居住地区)のコンセプトを拡張したものだ。高齢者に優しい公共交通機関や健康モニタリング・サービスを幅広く提供することで、スケールメリットを生かし、高齢者向けに特化した小さな街を作るというアイデアだ。このアイデアをさらに発展させると、こうしたコミュニティの周辺に「シルバー・イノベーション・ゾーン」が形成され、学術機関、政府機関、民間企業が一体となって、高齢者をサポートするための新しい技術やサービスを開発し、拡大展開する姿が想像できる。

さらに急進的な転換は、伝統的な家族単位と明確に競合するモデルである。たとえば、高齢者の介護(または子供の世話)を家族内で行うのではなく、集団で行うことで、介護・育児の負担を軽減し、柔軟性を高める。この種のモデルのバリエーションは、すでにイスラエルの多くのキブツ(多くの人が共同生活をしながら農業などに従事する共同体)で実践されている。

6. キャリアと人生の新しいモデル

寿命が伸びるにつれて、子供時代、教育、仕事、定年退職からなる伝統的な逐次連続型人生モデルはもはや意味をなさなくなり、それに代わる非線形モデルが好まれるようになる可能性がある。このようなモデルには、たとえば、定年退職までの間に教育や転職を何度か経験し、行ったり来たりすることが含まれるかもしれない。このような考え方は、マウロ・ギレンの近著『The Perennials』で述べられている。こうした新しい人生モデルを可能にするためには、日本などで見られる柔軟性に欠ける仕事や昇進のカルチャー、高齢従業員の採用とアップスキリングのための雇用者の戦略など、既存の社会システムやビジネスシステムの多くを見直す必要があるかもしれない。

より根本的なことを言えば、生成AIのような技術的進歩が大量の仕事を代替する可能性がある今、仕事やキャリア以外の有意義な生き方とはどのようなものかを、年齢に関係なく再考する時期に来ているのかもしれない。労働需要が減少する可能性のある未来では、余暇を軸とした経済が生まれるかもしれない。余暇を軸とした経済とは、おそらく教育やその他の個人的にインパクトのある体験を提供することで、人々が有意義に時間を過ごせるように支援することが中心となるだろう。

7. 新しい社会・制度的政策とアプローチ

高齢化社会に適応するために必要な取り組みを支援するには、新たな社会政策や行政のアプローチを検討する必要がある。たとえば、人生の非線形モデルを支援するには、人生のさまざまな段階において、より簡単で安価な教育へのアクセスを提供することが必要となるかもしれない。また、社会的セーフティネットの設計や、暗黙のうちに根底にある世代間契約を見直すことも求められよう。

こうした移行を可能にするうえで、政府がきわめて重要な役割を果たすことは言うまでもない。高齢化社会を支える新たな政策は、さまざまな形で登場するだろう。その中には、[ファイナンシャル・デバイド](#)や[デジタル・デバイド](#)を乗り越えるための金融リテラシーやデジタルリテラシーを奨励するプログラムや生涯金融プランニングが含まれるだろう。介護の需要が高まるにつれ、政府の政策も柔軟な休暇を支援したり、在宅介護のための社会保障控除を提供したりするようになるかもしれない。さらに、子どものいない夫婦、ひとり親、多世代同居世帯、さまざまな形態の高齢者コミュニティなど、非伝統的な家族モデルを支援する新たな政策が必要となる可能性もある。社会的セーフティネットの役割と機能を再評価するなかで、政府は、自己資金による年金制度と、ユニバーサル・ベーシック・インカムのようなより一般的な社会的セーフティネットのどちらが高齢化社会をよりよく支えることができるかを検討する必要もあるだろう。

必要な政策変更の範囲とそれらの相互関係を考えると、システム設計には白紙の状態からの統合アプローチが有効になる可能性がある。このようなアプローチの成功例が[e-エストニア](#)である。1992年、フィンランドがアナログ電話交換機をデジタル接続に切り替えることを決定した際、フィンランドは旧ソ連のエストニアに旧システムを無償で提供することを提案した。エストニアはこれを辞退し、自国の広範で近代的なデジタル・ネットワークを構築することで、飛躍的な進化を図ることにした。一連の官民パートナーシップと大規模投資の成功により、エストニアは現在、デジタルファーストの政府における世界的リーダーとなっている。

予測不可能で影響をおよぼしにくい人口動態の変化のなかでうまく舵取りするためには、政府は[適応力を高める](#)必要がある。安定した予測可能な環境を前提とする伝統的な計画ベースのガバナンス・アプローチから、適応性を重視したアプローチに移行すべきである。すなわち、新たな政策を実験的に導入し、強力な選別の仕組みを構築し、うまくいったものを迅速に拡大するというやり方である。

最後に、各国政府は、高齢化社会によって生じるとされる不公平の拡大を評価し、対処する必要がある。たとえば、介護需要の増加は女性に、移民政策は人種的マイノリティやグローバルサウス出身の人々に、不均衡な影響をおよぼす可能性が高い。各国政府は、生じる不公平や不均衡に対処する方法を見つけ、すべての人のための公正な処遇に向け取り組まなければならない。

8. 経済とその目標、そこにおける私たちの役割についての新たな構想

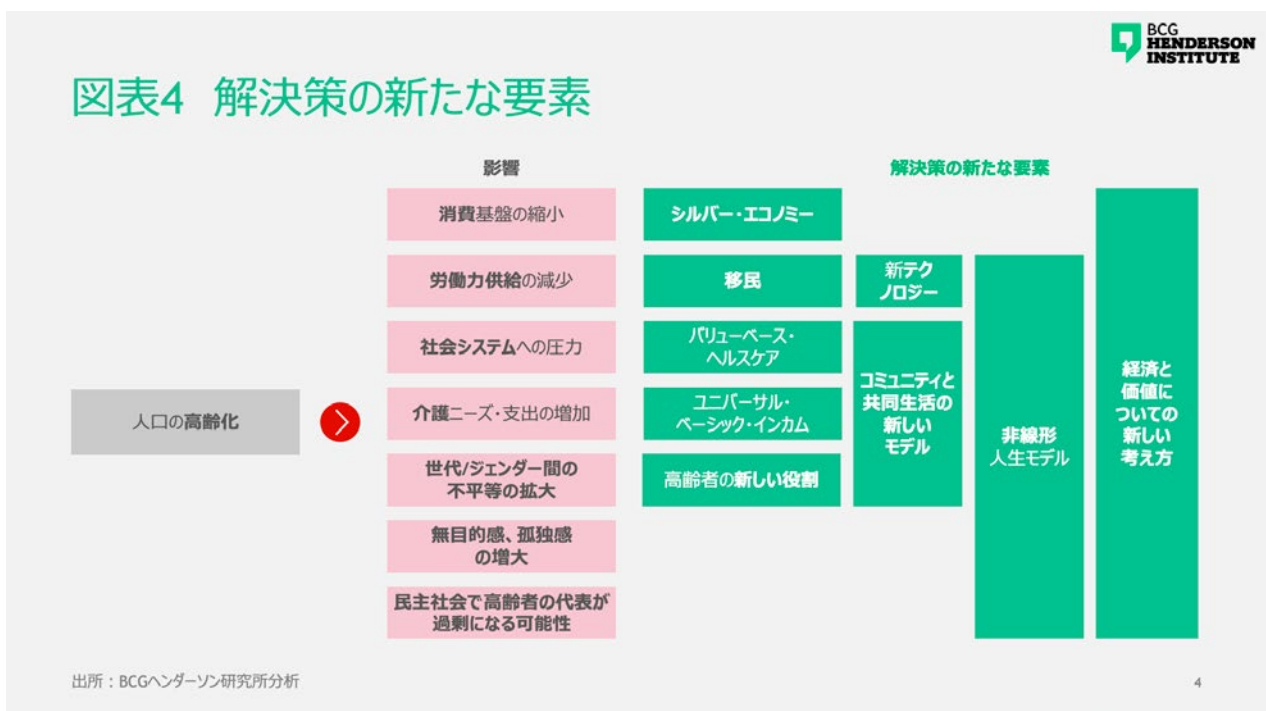
ここまで述べてきたような対策には、経済発展についての私たちの概念を再形成することも求められるかもしれない。実際、社会の高齢化にともない問い直すべきことのひとつは、GDPの変化で測定される経済成長が、目指すべき正しい目標であるという標準的な前提である。消費や労働供給の縮小が問題視されるのは、この前提のせいである。さらに、GDPは社会が価格を設定した財やサービスのみを測定するため、家庭内で提供される介護サービスなどは過小評価されることになる。同じ理由で、単純に経済成長に焦点を絞ることは、気候や[自然の生態系を犠牲にする](#)ことにより成り立ち、それらに害をおよぼすこと(取り返しがつかないほどになる可能性もある)を受け入れることになる。

経済やその目標、評価基準について、別の枠組みを設けることが必要であり、また可能かもしれない。た

例えば、包括的な豊かさ、つまり人的資本、社会資本、公共資本、自然資本を考慮した指標を採用することで、企業や消費者は、限りある天然資源への影響や、人が互いに提供し合うサービスへの対価を考慮するよう誘発されるかもしれない。人と地球への配慮が目的関数の一部となり、目に見えない外部性や制約ではなく、受け入れられ、評価されるべき財となる可能性がある。

「国民総幸福量(Gross National Happiness, GNH)」という指標を採用しているブータンは、その一例である。GNHは、心理的ウェルビーイング、健康、教育、文化的・生態学的多様性、生活水準などの要素を組み込んだ指標で、経済生産性の向上が社会的発展や環境の持続可能性をともなうようにするものである。1970年代に導入されたこの指標は、データ収集や変数の定義の面で改良が続けられている。

このような再概念化のうち医療制度に特化した重要な取り組みのひとつが、バリューベースのアプローチをさらに導入・運用していくことである。このアプローチにより、医療提供システムは患者に対するアウトカム(医療の成果)を最大化しつつ、そうしたアウトカムを達成するためのコストを最小化するよう体制が再編されていく。医療のアウトカムで価値を判断することで、トレードオフがより明確になり、資源をより効率的に配分できる。



企業と経営リーダーへの示唆

企業はすでに人口動態の変化の影響を受けており、それは最終的にビジネスのあらゆる側面に重要な変化をもたらすだろう。たとえば、労働供給と生産性の変化により、採用プロセスと労務管理の適応が必要になる。消費者基盤のシフトが需要に影響を及ぼし、イノベーションの可能性を秘めた新たなスペースを生み出す。国・地域による高齢化パターンの違いにより、地理的優先順位の再考が必要になる。新たに生じる社会的課題と不公平により、社会における企業の役割に対する大衆の認識が再形成されるだろう。

このような点から、企業は新たな解決策の開発と実行において重要な役割を果たす必要がある。以下に、経営リーダーが今日、心に留めておくべき5つの必須課題をあげる。

人口統計学的高齢化を経営上の重要課題に設定する。高齢化とその影響は、世界のほとんどの企業にとって、まだ戦略的課題の一部にはなっていない。企業が最も前進した側面は、高齢労働者の受け入れだ。しかし、ここでも[依然として年齢による差別の懸念があふれて](#)おり、従業員の雇用・教育方法、労働時間や職場に関してどのような柔軟性を提供するか、あるいは特定の従業員層をサポートするためにテクノロジーをどのように利用するかについて、大きな変革を敢行する企業はほとんどない。そして決定的に重要なのは、人口動態トレンドにともなう家族や生活モデルのさらなるシフトを考えると、企業はそうした変革を、最年長層の従業員との関係だけでなく、すべての従業員との関係でも検討する必要があるということだ。人材マネジメントの問題だけでなく、新たな需要パターンを満たしたり創出したりするために、また、経済や価値を構成するものについての新たな概念に適合するために、多くの企業はビジネスモデルを根本的に見直すことが必要になるだろう。

そのためには何よりもまず、AIや気候変動といった他のメガトレンドに対して企業が示し始めたのと同様の熱意を持って、人口高齢化問題に取り組むという発想の転換が必要だ。

ビジネスへの影響を見きわめる。人口の高齢化は世界中で一様ではなく、その影響も、政策立案者や社会の反応も一様ではない(たとえば、日本のような国は移民政策に苦勞しているが、[カナダは移民の力を活用している](#))。そのため、企業は脱・平均化したアプローチをとり、サプライチェーンやビジネス・エコシステムだけでなく、自社に直接および影響や、労働力、消費者、より広範な社会全体に生じる機会を特定する必要がある。さらに、企業はこうした動きがどのように展開されるかを定期的に監視し始めるべきである。たとえば、ターゲットとする消費者層、従業員ベース、採用プールの構成がどのように変化しているかを検討する必要がある。

新しい現実を形作る。前述の日本におけるユニ・チャームとP&Gの事例が示すように、人口動態の変化が起こるのを傍観して待ち、その展開に合わせて適応していくことは、ディスラプション(破壊)される方策である。そうではなく、変化する消費者層を惹きつける可能性のある解決策を積極的に想像し、テストすることで、新たな市場を創造する必要がある。たとえば、米企業の[シルバーネスト](#)は、自宅に空き部屋があり、副収入を得たり交友を求めたりする方法を探している高齢者が増加している傾向に着目した。同社は、住宅所有者(たいてい高齢者)と、相性の良い同居人(手頃な価格の住宅を探している高齢者や若者)をマッチングするオンライン・プラットフォームを構築した。

政策立案者と協働する。政府は、政策や社会制度に重要な変更を加えなければならなくなるだろう。企業は、こうした変化を単に予測するのではなく、公的機関との協働により、機会をとらえて変化を形作るべきである。そうすることで、企業は変化の先陣にあり続け、新しいルールや基準、さらにはそれらが生み出すリスクや機会をタイムリーに予測できるようになる。さらに、積極的な役割を果たすことが、最終的にはより良い政策につながる。なぜなら、企業は、政府がアイデアを開発する際の実地テストを支援し、政策プロセスに重要なフィードバックを提供することができるからである。企業はまた、このような

政策形成プロセスの範囲内で、ベストプラクティスを交換しながら互いに学び合うこともできる。

認識を高める。気候変動や生物多様性の損失といった他のゆっくりとした変化と同様に、人口高齢化の重要な問題は、その影響が一般大衆に絶えず意識されるほど迅速には現れないことである。フランスの人口学者アルフレッド・ソーヴィーは、1957年に発表した『La Population』において、政治と経済は時計の秒針と分針であり、人口統計学は時針であると述べている。しかし、「[時計の短針は、動かないように見えても、最も重要である](#)」。このことは、高齢化曲線の進行レベルの違いから、国・地域によって人口の高齢化に関連するストーリーに差異があることにより、さらに複雑になっている。

すべてのステークホルダーが、人口高齢化によりもたらされる機会を活用し、課題を解決するために積極的に対策を講じるようにするために、企業はこのテーマに対する認識を高め、社会的・政治的アジェンダとして定着させることに貢献する必要がある。これは、CEOが単に人口高齢化問題について発言すべきだということを意味するものではない。むしろ、行動で示すべきなのだ。たとえば、高齢労働者のための規定、新しい生活モデルへの支援、高齢者向けの新しい商品・サービスなどを発表することで、世間の注目を集め、競合企業や政策立案者の反応を触発できるだろう。

人口高齢化は、今後数十年の間に世界中の社会を変えていくだろう。それが人類にとって有害な結果をもたらしたり、不必要に痛みをともなう調整期間をともなったりしないようにするために、私たちは制度的枠組みを積極的に調整していく必要がある。

解決策の新たな要素は、私たちが豊かな高齢化社会を実現しうる最終的な状態について、政府機関や企業に示唆を与える一方で、驚くべき新たな課題や相互依存関係を生み出すであろう移行プロセスについては、まだ多くを語ってはいない。そのため、今回議論したような、この課題の微妙に異なる理解を継続的に深めることはきわめて重要であり、政府や企業が来るべき変化に適応し変革を形作るための柔軟性を高める助けとなるだろう。

参考資料

MoMの参加者は予め、各自の専門分野に関連した、議論の刺激となる資料「[provocation](#)」を用意した。これらにより会話の種がまかれ、分野を超えた交差するポイント、共通性、議論に焦点を絞ることが可能になった。

ミーティング・オブ・マインド(MoM) について

BCGヘンダーソン研究所が主催するミーティング・オブ・マインド(MoM)は、ビジネスと科学の分野のリーダーらが社会とビジネスにおける主要な問題について議論する学際的な会合である。これまでのミーティングでは、「[ダイバーシティの価値](#)」、「[コロナ危機からの学び](#)」、「[複数の時間軸における戦略策定とマネジメント](#)」といったテーマについて議論された。

原典：[Toward A Flourishing Aging Society](#)

執筆者

マーティン・リーブス

BCGマネージング・ディレクター&シニア・パートナー、BCGヘンダーソン研究所(BHI) 所長

サイモン・レヴィン

プリンストン大学 生態学・進化生物学、ジェームズ・S・マクドネル特別教授

菊田 修

BCGマネージング・ディレクター&シニア・パートナー、BHI Japan リーダー

ダン・シンガー

BHI Strategy Lab アンバサダー

アダム・ジョブ

BHI Strategy Lab ディレクター

2023年12月発行

BCGヘンダーソン研究所 (BHI)

BCGの戦略シンクタンクとして、アイデア創出に有効なテクノロジーを活用し、ビジネス、テクノロジー、科学分野からの新しい価値あるインサイトを探求・開発しています。ビジネスリーダーを巻き込んで、ビジネスの理論と実践の境界線を広げ、ビジネス内外から革新的アイデアを取り入れるための刺激的なディスカッションや実験を行っています。2022年7月に日本における拠点であるBHI Japanを設立しました。

<https://bcghendersoninstitute.com/bhi-japan-jp/>

ボストン コンサルティング グループ (BCG)

BCGは、ビジネスや社会のリーダーとともに戦略課題の解決や成長機会の実現に取り組んでいます。BCGは1963年に戦略コンサルティングのパイオニアとして創設されました。今日私たちは、クライアントとの緊密な協働を通じてすべてのステークホルダーに利益をもたらすことをめざす変革アプローチにより、組織力の向上、持続的な競争優位性構築、社会への貢献を後押ししています。

BCGのグローバルで多様性に富むチームは、産業や経営トピックに関する深い専門知識と、現状を問い直し企業変革を促進するためのさまざまな洞察を基にクライアントを支援しています。最先端のマネジメントコンサルティング、テクノロジーとデザイン、デジタルベンチャーなどの機能によりソリューションを提供します。経営トップから現場に至るまで、BCGならではの協働を通じ、組織に大きなインパクトを生み出すとともにより良き社会をつくるお手伝いをしています。

日本では、1966年に世界第2の拠点として東京に、2003年に名古屋、2020年に大阪、京都、2022年には福岡にオフィスを設立しました。

<https://www.bcg.com/ja-jp/>

©Boston Consulting Group 2023. All rights reserved.

本稿の転載、引用等につきましては、press.relations@bcg.com までお問い合わせください。