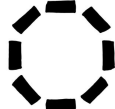


「8割経済問題」に関する調査報告書

8割 経済問題  に向けた企業の
成長戦略
プロジェクト

2026.2.10

目次

①「8割経済問題」とは	P3
②「8割経済問題」がもたらす社会影響	P4
③ 調査結果	P5
調査概要	P6
Ⅰ - 「8割経済問題」がもたらす企業存続危機の”外因”	P7
Ⅰ -1. 「8割経済問題」に対する経営者の理解不足	P8
Ⅰ -2. 「8割経済問題」の中核である労働力不足への理解	P9
Ⅰ -3. 「8割経済問題」への危機感は強い一方で、対策が進まない現状	P10
Ⅰ -4. 「8割経済問題」の自社影響を過小評価する現状	P11
Ⅱ - 「8割経済問題」がもたらす企業存続危機の”内因”	P12
Ⅱ -1. 成長戦略の不明確化と現状維持志向	P13
Ⅱ -2. 中長期的な事業存続に対する自信の二極化	P14
Ⅱ -3. 事業承継・後継者未定企業の広がり	P15
Ⅱ -4. 廃業リスク企業の膨張	P16
Ⅱ -5. M&A活用への情報・相談体制の不足	P17
④ 調査総括	P18
⑤「8割経済問題」がもたらす社会影響の算出方法	P19
⑥アドバイザーメンバー 古屋星斗氏 プロフィール	P20

①「8割経済問題」とは

2040年までに日本の労働力人口（15歳から64歳までの働き手）が現在の約8割にまで縮小することにより、労働需要に対して約1,100万人分の労働供給（働き手）が不足する（※）と推計されている状態を指し、これにより国内の経済活動全般に深刻な影響が及ぶ構造的な社会課題を示す概念です。（※出典：古屋星斗+リクルートワークス研究所、「働き手不足1100万人の衝撃ー2040年の日本が直面する危機と“希望”」,プレジデント社）

労働供給の減少は、生産活動の制約を強め、「GDP成長の鈍化」を招き、日本の潜在成長率を低下させる要因になりえます。経済成長のみならず、生活維持サービスの働き手不足は日々の生活を送ることが難しくなることを意味し、生活が大変で仕事どころではなくなることがさらなる働き手不足に繋がる悪循環が起こりつつあります。企業は人材確保が一層困難となり、特に地方では後継者不在や技能承継の担い手不足が表面化することで事業継続が危ぶまれ、地方経済の衰退へとつながる可能性があります。こうした状況が進行すれば、日本の中堅・中小企業を中心に企業数の減少が進み、地域経済の衰退などを通じて、日本の経済基盤そのものが弱体化するリスクが高まります。

このように、労働力人口の縮小は人口構造の変化にとどまらず、企業活動の前提や事業運営のあり方そのものを根底から揺るがす可能性を持っています。そこで本問題を理解するうえでは、労働供給制約がもたらす将来像を複数の視点から把握することが重要であり、想定される主なシナリオは以下のとおりです。

■想定されるシナリオ

1. 経済

「日本全体の労働投入量」が減少し、GDPの押し下げにつながる可能性がある。

3. 財政・社会保障

労働力人口の減少によって現役世代が減少する一方で、日本全体の人口構成の高齢化は進み、年金・医療・介護などの社会支出が増加に伴い、これを賄うための税・社会保険料負担が増大することで、可処分所得が圧迫され、消費・投資などの将来形成行動を抑制する悪循環が発生する。

5. 産業競争力・技術革新

労働人口の減少に伴う企業・研究機関の研究開発に伴う投資余力と人材確保力の減退により、特に地方の中小サービス業における組織の新陳代謝の停滞が重なることで、国全体のイノベーション創出能力と国際競争力が構造的に低下する。

2. 労働市場・企業行動

慢性的な人手不足による供給制約により、ITなどの省人化がすすむ一方で、導入に伴う企業規模・ITへの投資能力で企業の業績・成長の二極化が進む。

4. 家計

労働力不足は一部サービス（飲食、小売、物流、介護など）の供給制約を招き、構造的なインフレ圧力を生む。また、高齢化に伴う介護の必要性が上がり、子育て世代によっては「親の介護＋子育て＋自分の高齢化」が同時にのしかかる「トリプルケア層」が急増し、家計を圧迫する可能性がある。

6. 地域社会・インフラ

都市部への人口流出は今後も拡大し、地方では労働人口の減少が一層進み、地域と都市部での経済格差は拡大していく可能性がある。その一方で、インフラ維持費用（道路・上下水道など）は人口減少下でも縮小しにくく、一人当たり維持コストが上昇し、地方経済を圧迫する。

② 「8割経済問題」がもたらす社会影響

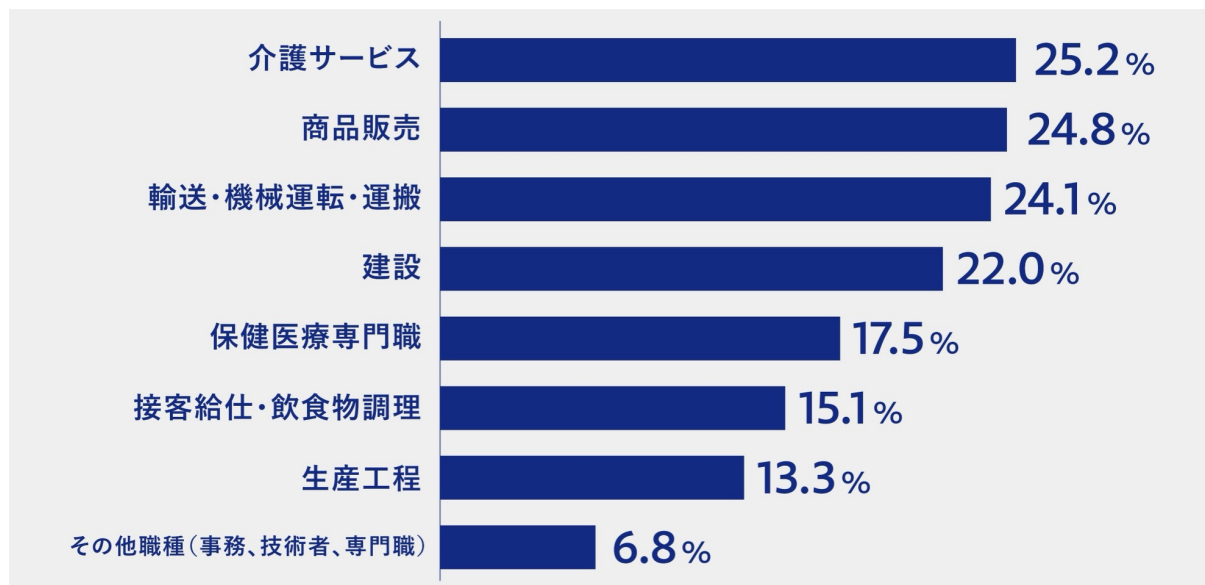
■GDPを構成する労働投入量は2024年比で2040年には17.9%減少すると推計され、約2割減に

「8割経済問題」は日本社会に重大な影響を及ぼします。人口動態の変化による労働需給への影響を研究してきた古屋星斗氏（リクルートワークス研究所/一般社団法人スクール・トゥ・ワーク）のご協力のもと、GDPを構成する労働投入量について2040年時点の推計を行いました。結果、2040年の潜在的な労働投入量は2,069,072（週、千時間）となり、2024年の2,520,225（週、千時間）と比較し、17.9%減少すると算出されました。（詳細な算出方法についてはP18参照）

■職種別の労働力不足率

古屋星斗氏の試算によると、職種別に見た2040年の労働力不足率（労働需要量に対する労働供給量の不足率）は以下のとおりです。いずれの職種においても労働力不足が見込まれており、日本社会全体に深刻な影響を及ぼすことが示唆されています。

（※出典：古屋星斗+リクルートワークス研究所、「働き手不足1100万人の衝撃－2040年の日本が直面する危機と“希望”」,プレジデント社）



※この職種を分析するにあたっては、私たちの生活を担うサービス（生活維持サービス）に注目し、生活維持サービス7分類と事務、技術者、専門職を加えた計8分類を推定。

③ 調査結果

調査概要

目的	本調査は、2040年を見据えた「8割経済問題」について、経営者の認知状況や事業承継・成長戦略の実態を把握するとともに、企業再編が進まない場合に想定される経済・雇用への影響を可視化することを目的とする。
調査名	「8割経済問題」に関する調査
地域	全国
手法	インターネット調査
実施時期	2025年12月5日～2025年12月8日
対象者／回収数	中小企業（従業員人数300人以下）の会社経営者／500ss

I - 「8割経済問題」がもたらす企業存続危機の“外因”

I -1. 「8割経済問題」に対する経営者の理解不足

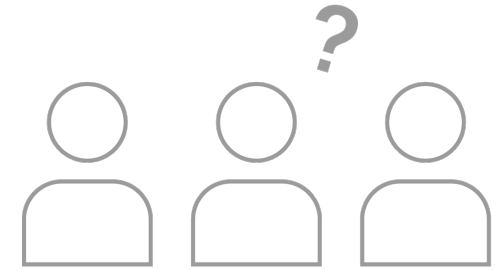
「8割経済問題」を詳しく理解している経営者は
約4人に1人（25.2%）にとどまる。

n=(500)



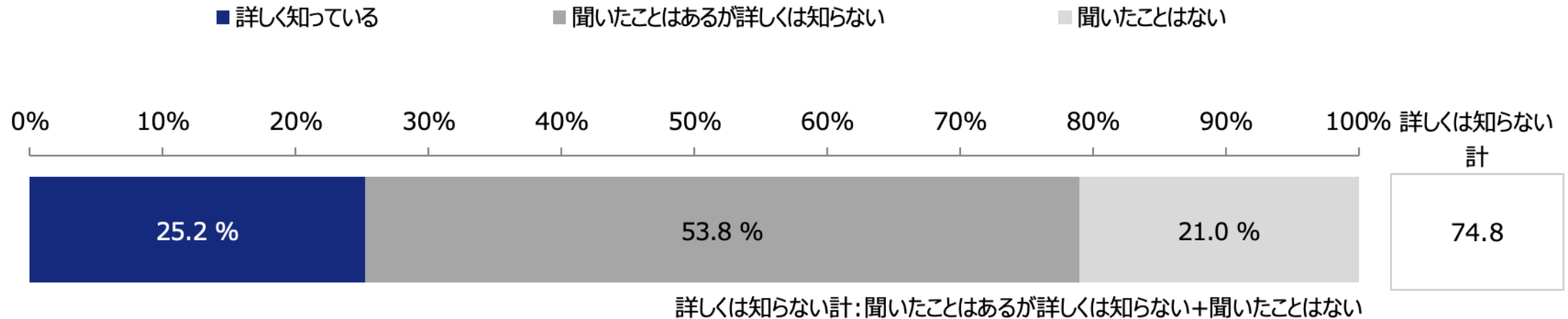
25.2%

詳しく理解している経営者



74.8%

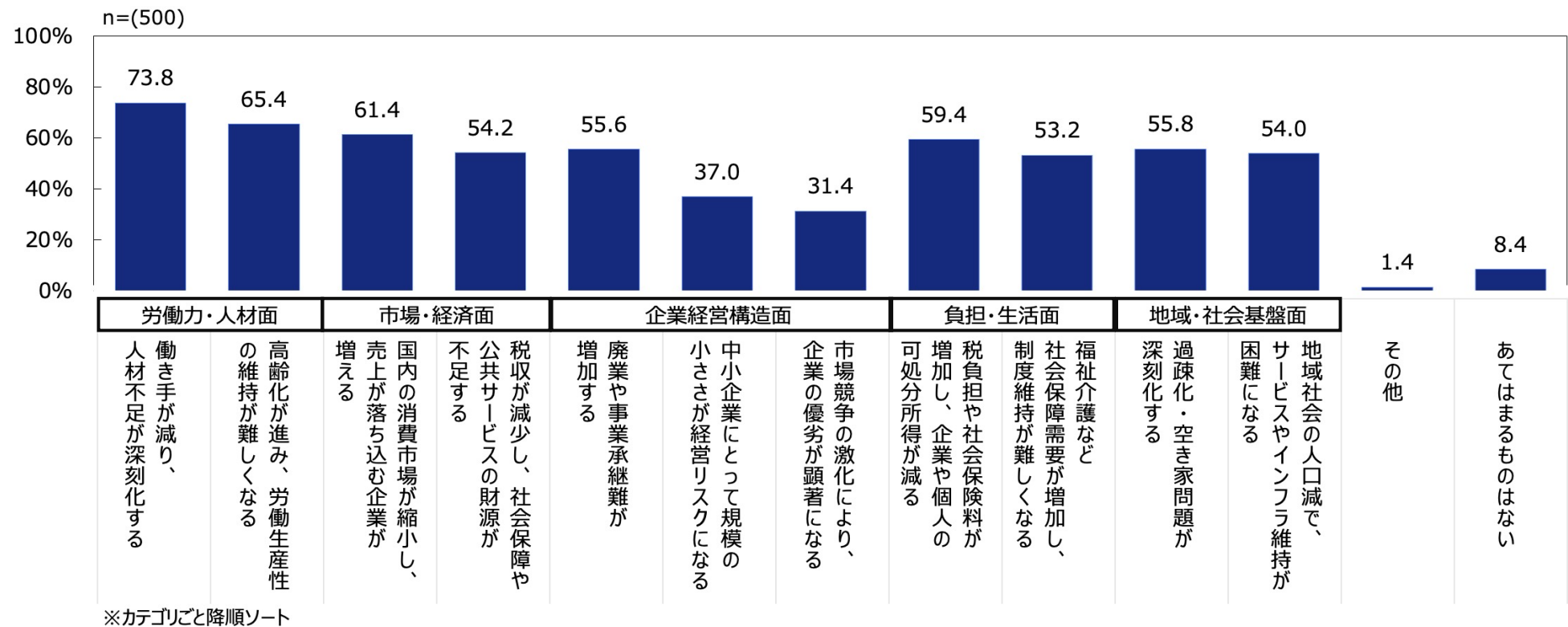
十分に理解していない経営者



Q2.2040年には、国全体の経済規模が“現在の約8割程度”に縮小すると想定されることについて知っていましたか。[SA]

I-2. 「8割経済問題」の中核である労働力不足への理解

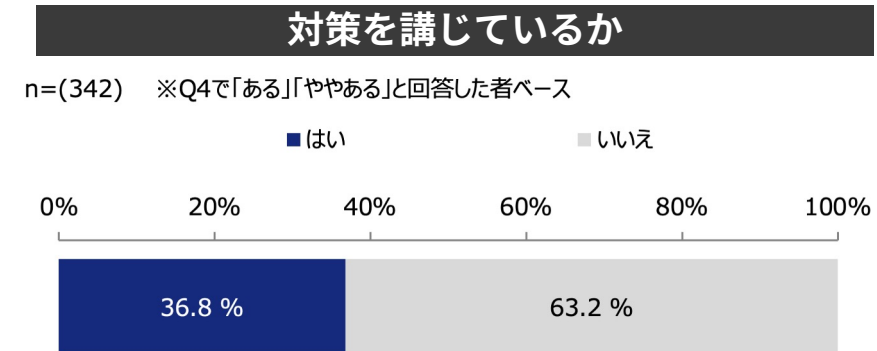
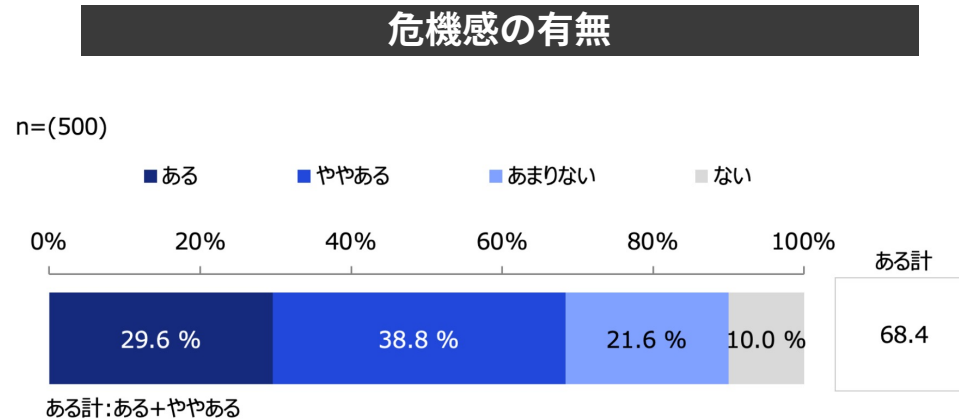
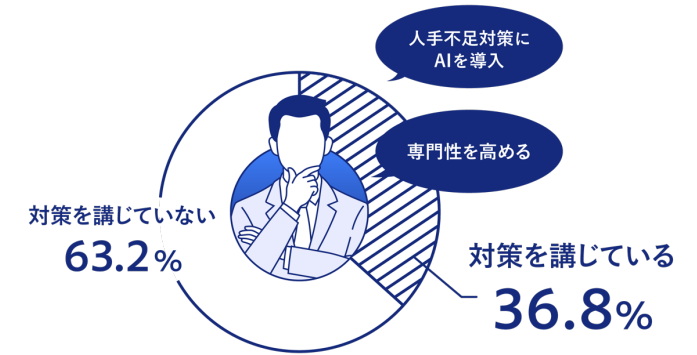
「8割経済問題」は十分に理解されていない一方で、その中核である労働力人口の減少について、「働き手が減り、人材不足が深刻化する」と回答した経営者は約4人に3人（73.8%）に達している。
労働力不足という社会的な変化は直感的には理解されていることが分かる。



Q3.2040年までに人口減少が進むことで、社会全体にどのような影響があると思いますか。あてはまるものをすべてお選びください。[MA]

I-3. 「8割経済問題」への危機感強い一方で、対策が進まない現状

労働力不足という社会的な変化を直感的には理解しており、「8割経済問題」が及ぼす経営への危機感を持つ経営者は約3人に2人にのぼるが、そのうち対策を講じているのは4割未満（36.8%）にとどまっている。



【Q5のコメントのピックアップ（ローデータより抜粋）】

- 60代後半経営者 | 専門性を高め、地域ナンバーワンとしての確固たる地位を築く
- 50代前半経営者 | 出来るだけ若い人を入れて仕事を覚えてもらい将来に対応出来るようにしている
- 50代前半経営者 | AIを導入し人材不足でも大丈夫な体制にしている
- 50代後半経営者 | シニア層の活用
- 40代後半経営者 | 働きやすいように有給休暇や手当での充実を実施している。
- 30代後半経営者 | 新しいサービスの開発
- 30代後半経営者 | 営業時間等同業種との差別化

Q4.今後人口減少が進むことで、会社経営において危機感（※）はありますか。※危機感とは、将来的に経営が危ぶまれる、悪影響が出ることを指します。[SA]

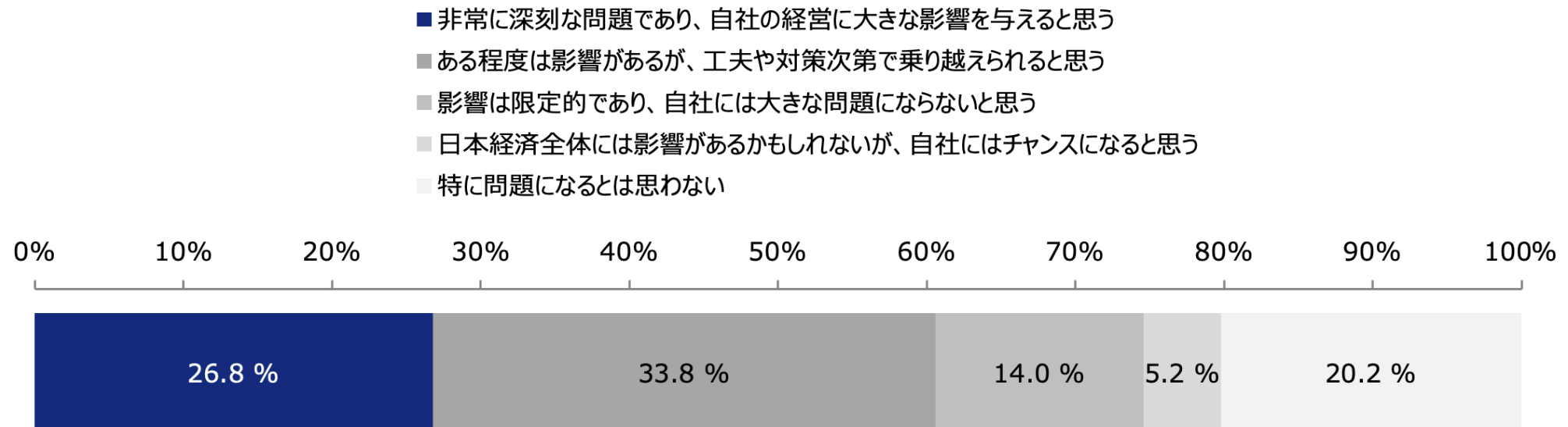
Q5.前問で「ある」「ややある」と回答された方にお伺いします。危機感に対して何か対策を講じていますか。講じている対策がある場合、具体的にお答えください。

※現在講じていない場合でも、これから対策を講じようとしていることがあればお答えください。[SA]

I-4. 「8割経済問題」の自社影響を過小評価する現状

「8割経済問題」に対して具体的な対策を講じている経営者が4割未満にとどまっているのと並行して、“深刻な問題”と捉えているのは4人に1人程度にとどまる。

n=(500)



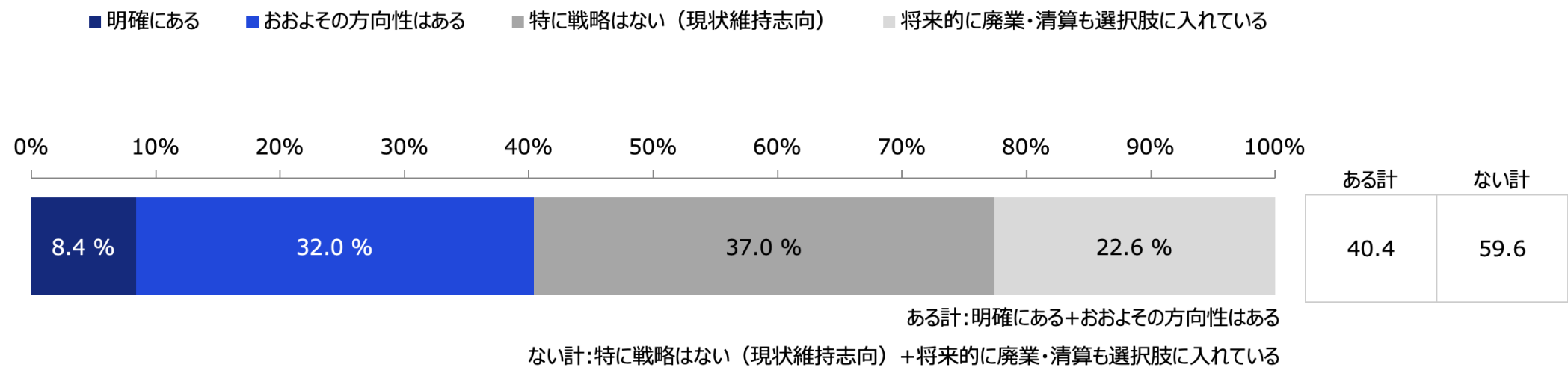
Q6.国全体の経済規模が“現在の約8割程度”に縮小されていることについて、 自社に対する影響度合いについてどのようにお考えですか。率直なご意見をお答えください。[SA]

II - 「8割経済問題」がもたらす企業存続危機の“内因”

II-1. 成長戦略の欠如と現状維持志向

成長戦略を描けている企業は約4割にとどまり、
約6割は現状維持または廃業・清算を視野に入れている。

n=(500)

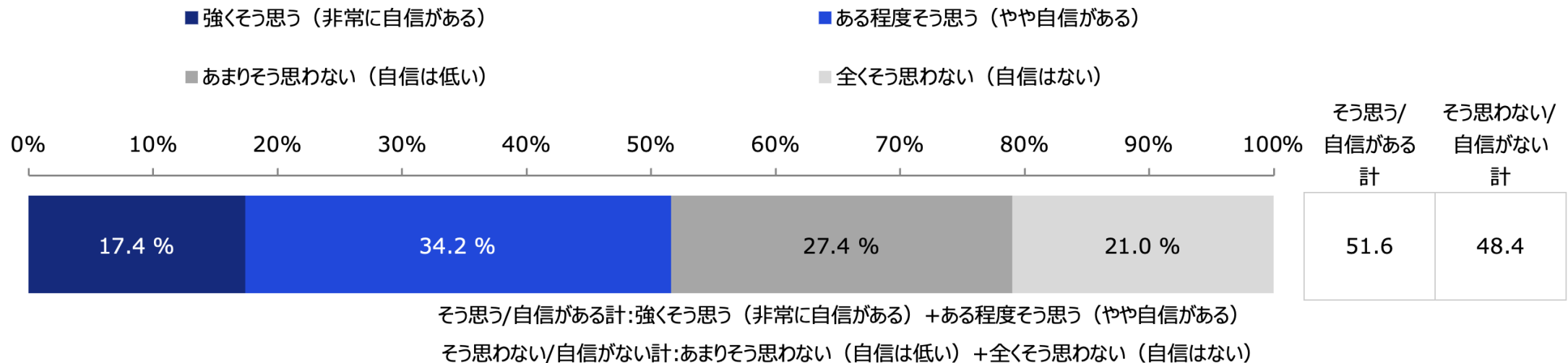


Q7.あなたの会社には、今後の成長に向けた戦略がありますか。 [SA]

II-2. 中長期的な事業存続に対する自信の二極化

2040年も存続できると考える経営者は約5割にとどまり、残る約5割は自信を持っていない。
事業存続に対する見通しが経営者の間で半々に大きく分かれている。

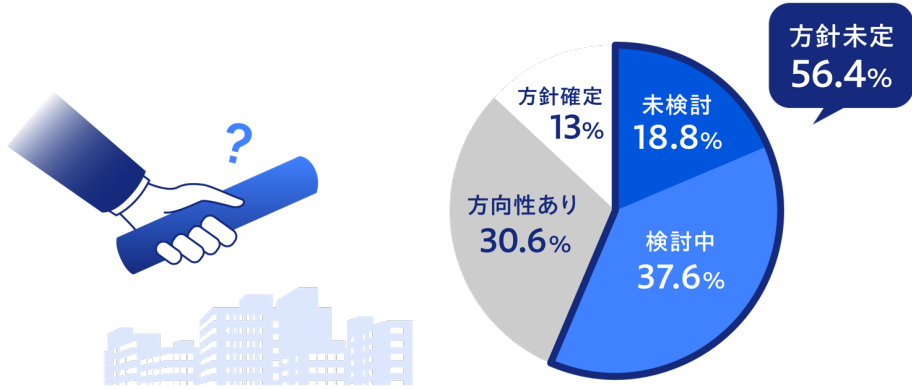
n=(500)



Q12.あなたの会社は15年後（2040年）も存続できると思いますか。[SA]

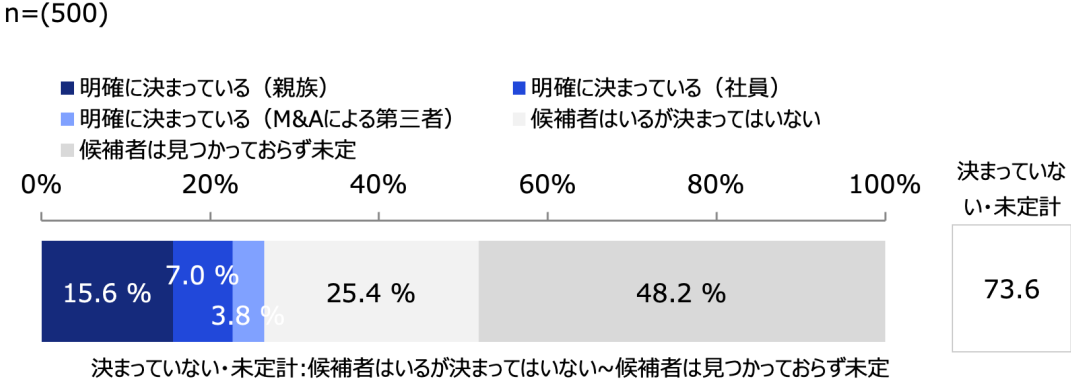
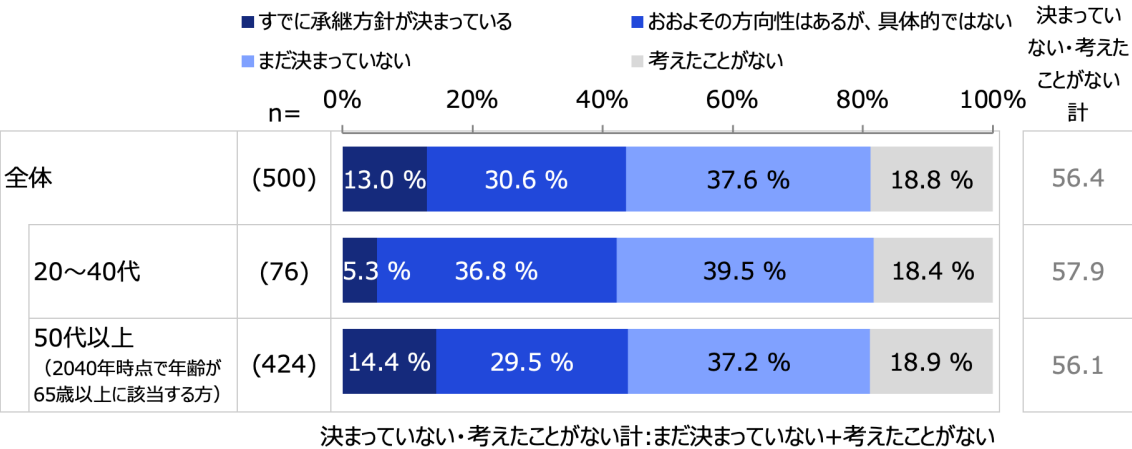
II-3. 事業承継・後継者未定企業の広がり

事業承継方針が未定の企業は約6割にのぼり、
後継者が明確に決まっていない企業は7割超。
50代以上の経営者であっても承継準備の遅れが広く見られる。



事業承継方針

後継者の検討状況



Q14.現時点で、事業承継に関する方針は決まっていますか。[SA]
Q15.現時点で、【自社の株式】と【事業】を引き継ぐ後継者はいますか。[SA]

II-4. 廃業リスク企業の膨張

中小企業の336万社のうち、
約26万社が承継方針未定＝”廃業リスク企業”と推定



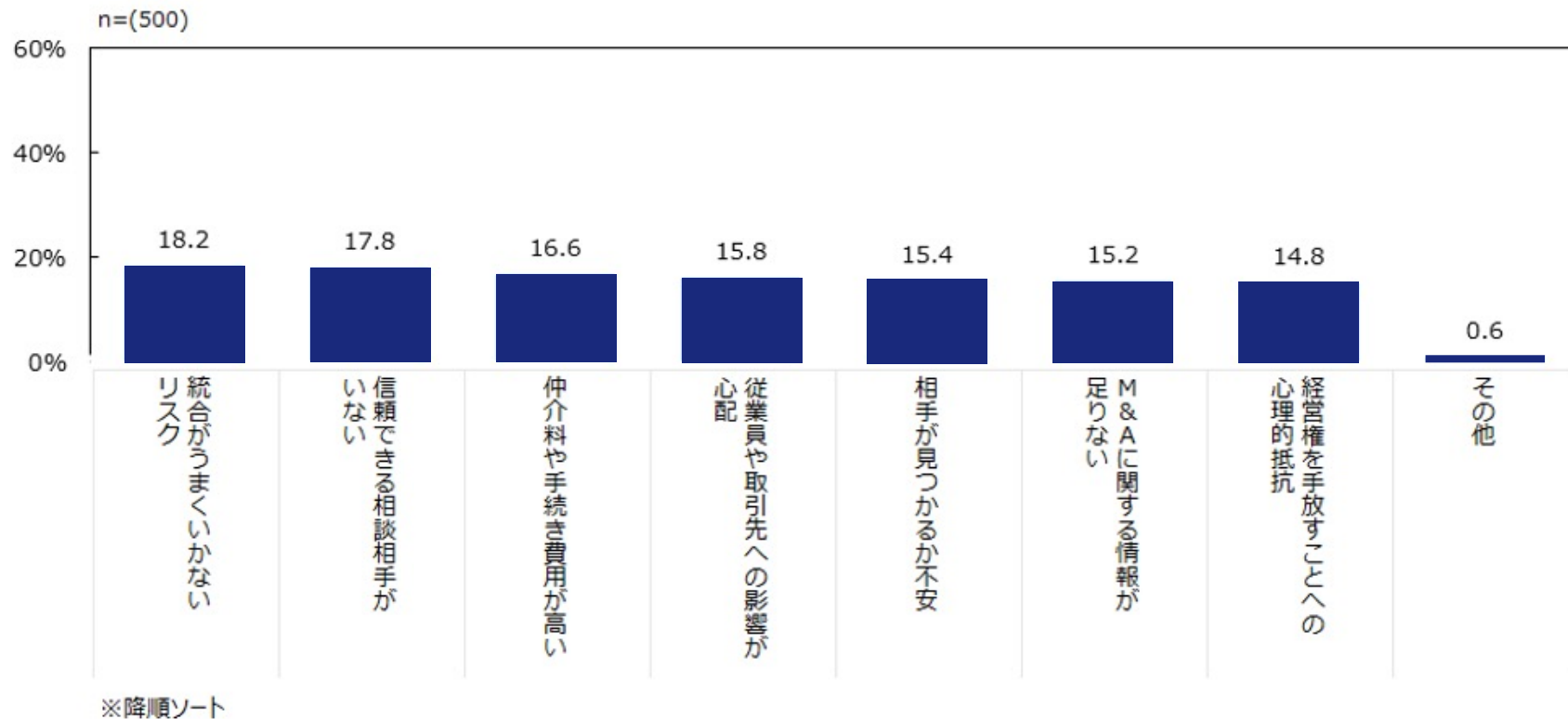
〈計算式〉 336万社 (3,364,891) (※①) × 7.8% (※②) = 約26万社 (262,461)

〈算出方法〉 (※①) 中小企業庁が公開している「中小企業の企業数・事業所数」の中小企業数 (出典：都道府県・大都市別企業数、常用雇用者数、従業者総数 (民営、非一次産業、2021年))

(※②) 「Q7.あなたの会社には、今後の成長に向けた戦略がありますか。」について「将来的に廃業・清算も選択肢に入れている」と回答し、且つ「Q14.現時点で、事業承継に関する方針は決まっていますか」について「考えたことがない」と回答した割合

II-5. M&A活用への情報・相談体制の不足

M&Aに不安を感じる経営者は約6割にのぼり、「統合リスク」「相談先不在」「費用面」などが同程度で並ぶことから、不安は特定の要因ではなく複合的に生じているといえる。



※「特に課題はない（ないと思う）」と回答した割合は42.4%であり、本図には含めていません。



不安を感じている
57.6%

Q11.M&Aに関して不安に感じることは何ですか。現在検討していない方においても、検討する場合を想定しご回答ください。[MA]

④ 調査総括

日本企業における「8割経済問題」の本質は、労働力減少そのものではなく、経営者が危機を認識しながらも自社の将来設計や意思決定にまで結びつけられていない点にある。

本調査から、日本企業の多くは「8割経済問題」という概念自体を十分に理解しているとはいえない一方で、人口減少に伴う働き手不足や人材確保の難しさといった現象レベルの変化については、経験則として実感していることが明らかになった。すなわち、マクロ構造としての「8割経済」は理解されていないものの、その一部である労働力不足は、日常的な経営課題として断片的に認識されている状況にあると考えられる。

しかしながら、こうした認識が必ずしも自社経営の将来設計には結びついていない状況であり、実際、「8割経済問題」が自社経営に影響を及ぼすことへの危機感を持つ経営者は約6割にのぼる一方で、その影響を「非常に深刻な問題」と捉えている層は4人に1人程度にとどまる。このことから、危機は一定程度認識されているものの、その認識が具体的な経営判断や行動にまで十分に反映されているとはいえない状況がうかがえる。

その結果として、将来に向けた成長戦略を明確に描けている企業は約4割にとどまり、約6割の企業は現状維持、あるいは廃業・清算を選択肢に含めている。また、2040年時点での事業存続についても、約半数は自信を持てておらず、「存続できるか否か」という問いに対して明確な将来像を描けていない企業が多数存在している。

さらに、事業承継や後継者に関しても、承継方針が未定の企業は約6割、後継者が明確に決まっていない企業は7割を超えており、経営体制の将来像について具体的な設計が進んでいない状況が明らかとなった。こうした背景の中、いち解決策として挙げられるM&Aについても多くの経営者が「情報が足りない」「信頼できる相談相手がいない」「何から始めればよいのか分からない」といった不安を抱えており、経営課題に対する有効な選択肢の一つとして整理・検討するための前提条件や実行プロセスが十分に整っていない実態が浮かび上がっている。

すなわち、日本企業の課題は、人口減少という外的要因への認識不足や危機感の欠如ではなく、危機を自社の将来設計や具体的な経営判断に接続できていない点にある。この認識と実行の間に存在する断絶構造こそが、「8割経済問題」の本質であると考えられる。

⑤ 「8割経済問題」がもたらす社会影響の算出方法

■推計概要

性別・年齢階級別に労働力率を社会環境・政策等諸条件の影響を勘案し推計するモデルにより推計、それを社人研人口推計の出生中位・死亡中位推計における性別・年齢階級別人口数と乗じて労働力人口を算定。これに性別・年齢階級別の週平均就業時間を推計した値を乗じ、2040年の労働投入量を推計、2024年の同様算出方法による数値と比較した値。

■推計の詳細

労働投入量（週ベース）は、性別（男女）・年齢階級（5歳階級）の人口、労働力率、週平均就業時間の各要素を推計し、労働投入量Lを以下のとおり算出した。

$$L_t = \sum_{s,a} P_{s,a,t} \ell_{s,a,t} h_{s,a,t}$$

s：性別、a：年齢階級、t：年、P：人口、l：労働力率、h：週平均就業時間

労働力率は、性別・年齢階級別に、社会環境・政策等の影響を考慮した推計モデル（労働政策研究・研修機構の労働力率推計モデル）により2030年・2040年の将来値を推計した。この際、近年の推移を参考とし15-24歳は男女ともに横置き。65歳以上は失業率/実質賃金/人口構造/年金支給開始年齢/世帯当たり人員により別途回帰モデルを構築した。

就業時間は、性別・年齢階級別の週平均就業時間について、2000年以降の統計の近似曲線の決定係数をふまえ線形推計して将来値を作成した。

人口は、2024年の実績値に統計局「人口推計」を用い、将来人口は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（出生中位・死亡中位）」2024年度版を用いた。

以上の手順で推計した2040年の労働投入量を、同一手順で算出した2024年の労働投入量で除して2024年=100の指数として示した。

なお、労働力人口ベースの推計であり、実際の労働投入量ではなく潜在労働投入量（その社会で就労できる者全員が参加した場合の投入量）で比較した。

※女性の労働力率は有配偶・無配偶で推計し、有配偶率は1920-2020年の系列を線形予測して按分

【参照統計】

- ・総務省統計局「労働力調査（基本集計・年次）」：年齢階級別の労働力率／（就業率を介する場合は就業率）および週平均就業時間
- ・総務省統計局「人口推計」：2024年人口（実績）
- ・国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」：将来人口（出生中位・死亡中位）
- ・厚生労働省、国民生活基礎調査：世帯当たり人員数

⑥ アドバイザリーメンバー 古屋星斗氏 プロフィール

古屋星斗（ふるや・しょうと）

2011年、一橋大学大学院社会学研究科 総合社会科学専攻修了。

同年、経済産業省に入省。産業人材政策、福島復興・避難者の生活支援、政府成長戦略策定などに携わる。

2017年より民間研究機関にて、労働市場分析、未来予測、若手育成、キャリア形成研究に従事。

内閣官房地域働き方・職場改革等推進会議構成員。大阪府学校教育審議会審議員。

一般社団法人スクール・トゥ・ワーク代表理事。

著書

「ゆるい職場ー若者の不安の知られざる理由」（中央公論新社）

「なぜ『若手を育てる』のは今、こんなに難しいのか」（日本経済新聞出版）

「『働き手不足1100万人』の衝撃」（プレジデント社）

「会社はあなたを育ててくれない」（大和書房）等



【メディア掲載等、本件に関するお問い合わせ先】

「8割経済問題」に向けた企業の成長戦略プロジェクト事務局
(株式会社日本M&Aセンター 広報担当 pr@nihon-ma.co.jp)

※ 本資料は2026年2月に作成されました。掲載されている内容は作成時点の情報です。

※ 本資料の記事・写真等の無断転載、複写、複製を禁じます。