

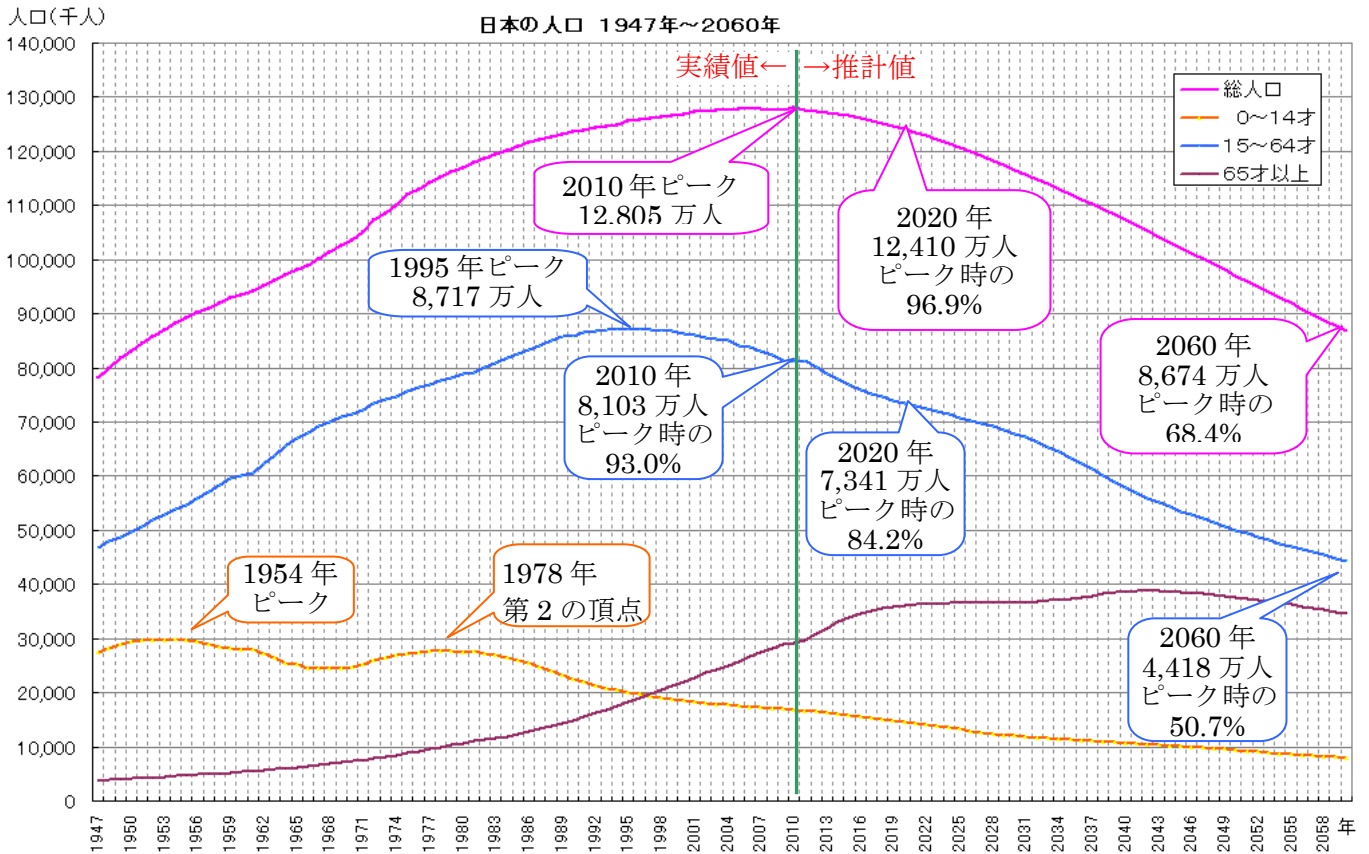
情けに報いる情報

売上は必ず伸びるシリーズ

人口減少期に突入

日本の人口は2010年の12,805万人をピークに、減少期に入りました。増加から減少への転換点を越え、これからは今までの逆の方向に向いたわけです。下のグラフは人口問題研究所の推計値をもとに作成したものです。

総人口は年々減少率を上げながら、減少を続け、50年後には70%以下にまでなります。最も活動的な世代である15～64才の人口は、50年後にはピーク時の半分近くになります。



企業が生み出す価値には、消費財と生産財があります。消費財は人がお金を払って使用する物で、生産財は消費財や生産財を作るのに使用するものです。消費財は直接、人口の増減で使用量は増減します。生産財も間接的には人口の増減の影響を受けます。したがって、これからは同じことをしていたらまちがいに需要は減少することとなります。

の人たちが真剣に仕事に取り組んでくれたら、その人たちの職場を守らなければなりません。

需要が緩やかでも増加していた時代から、緩やかに、そしてだんだん加速して減少する中で、会社の規模を縮小すればよいというわけにはいきません。

今月は、人口の増加する社会と減少する社会での企業経営のあり方の違いについて考えてみたいと思います。

一方、会社は今若い人を採用したら、そしてそ

バブル崩壊後のソフト業界

ソフトウェア産業の売上高は、1991年度までは順調に伸びていました。日本国民すべてがコンピュータ技術者になってもバックログは解消しない、とまで言われていました。実際、91年度時点では前年比20%増の4兆2千億円の売上でした。この頃のソフトウェア産業の仕事の仕方は、ハードメーカーは、他メーカーと互換性のないコンピュータを作り、その機械でしか動作しないソフトを作り一体で納めるものでした。ユーザーはその機械を導入すると、そのメーカーとその系列のソフトハウスでないと、ソフトの開発ができないようになっていました。つまり、ソフトハウスもユーザーもメーカーに囲い込まれた中で仕事をしていました。しかも、ソフト開発者の多くは、人材派遣でまかなわれ、メーカーにぶら下がる形になっていました。つまり、メーカー（供給）側中心のシステム開発構造で行われていました。メーカーの下請けを人材派遣的に行ってい

ノウハウも人材もないメーカー

一方、メーカーは受注量が減ったので、外注に出していた分を社内又は直系ソフト会社でやろうとしたのですが、実際のソフト開発のできる人が少なく、なかなか順調には行かなかったようです。いるのは下請けに仕事を振ることばかりしていた社員でした。需要が十分ある時は、メーカーよりも人件費の低い下請けや派遣会社を使った方が楽ができ利益が多く出るので、それがその時の最適解だったのです。ところが需要が供給を上回っている時の最適解は、供給過剰の時の最適解ではないのです。

メーカーは、下請けの中で技術のあるところを残し、後は切捨てをしました。同様に下請けは能力のある人を残し、後は退職を迫りました。こうして下請け型ソフトハウスは消滅していきました。

同様のことは、その他のメーカーでも見受けられます。最近聞いた話ですと、「昔は、親会社（仕事の

住宅産業の下請け企業から学ぶ

右ページのグラフは、1989年を100とした新築住宅着工戸数のグラフです。1998年以降は

たソフトハウスには、数百人、数千人規模になっているところが多くありました。しかし、特別な能力を持たないソフト技術者が多く、しかも高い料金がまかり通っていました。

ところが1992年、バブル崩壊とともに一転、ソフトウェア産業の売上高は、前年度比14%減の3兆6千億円でダウンしました。それは、刻々変化するユーザーニーズに応えられないソフトハウスに失望したユーザーの投資意欲が減退したためです。バブル崩壊というより、お客様のニーズを無視してきた供給側にお客様が「NO」を突き付けたのが実際のところでした。

メーカーの下にぶら下がっていたソフトハウスは、「うちは社員が800人」、「うちは社員が1,000人」といっていたところが、1年もしないうちになくなってしまいました。

大半をもらっている得意先)が、仕事も出してくれ仕事の仕方も教えてくれたが、今は値切りしかない。」とか、「品質のわからない購買担当者が多い。」という。そんな親会社に限って、下請け会社を

「協力会社」と言わせて、値切る時も「お宅は協力会社でしょう。協力してくれるね」といってくるところが多い。協力会社という呼び方はもともとは親会社が下請けに感謝を込めようとの意味で始まったものなのだが、今は無理を押し付ける時に使われていることが多くなっているようです。そんな業界に、需要減少が起きたら、ソフト業界と同じことが起きないとも限りません。国内市場だけで考えると、人口減少は需要減少につながり、ソフト業界のようなことが起きる確率は大きくなる社会に突入したことになります。もう万全の準備をされておられること存じますが、以下がご参考になれば幸いです。

70%位に減少しています。こんな中、住宅建設の下請けをしていた会社の中に次のような会社があり

ました。

この会社は、住宅の屋根の部分を住宅会社から下請けしてしていました。注文図面には、「〇〇邸」と施主名が入っており、当然住所も書いてありました。

1980年にコンピュータを導入して、これらの情報を登録し始めました。あわせてそれまでの工事のデータもわかるものは登録しました。

一方、メーカーからは雨漏りがしている、とのクレームが寄せられ、謝罪をして回ることが当たり前のようにありました。

コンピュータ導入にあわせ、雨漏りのクレーム統計を取って見たところ、次のことがわかりました。

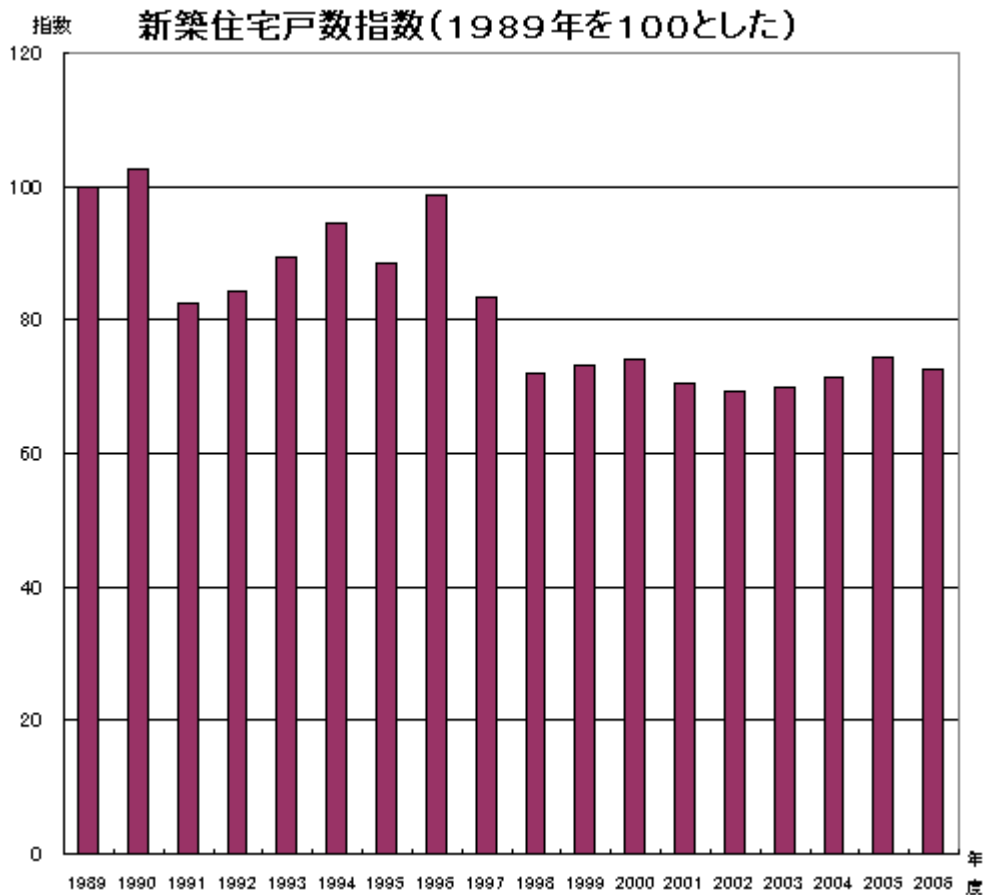
- ① クレームが来るのはほんのわずかのお客さんで、大部分のところからはクレームがありませんでした。
- ② 住宅の保証期間は10年ですが、早い場合は建築後8年目くらいのお客さんからのクレームが数件ありました。
- ③ 保証期間が過ぎたお客さんからも、かなり怒ってのクレームがありました。

そこで、建築後8年経ったお客さんには、「壁やふすまに雨漏りのしみ等が出たらお知らせ下さい。なお、保証期間内の場合は費用はかかりません。」と、はがきでお知らせをすることにしました。

すると、「せっかくお知らせをもらったのに、すぐ知らせず大きなしみができてしまいました。修理

今の仕事の中に新芽を発見

需要が増加している時は、量産によるコストダウンが成功確率が高かったのですが、減少期にはこの方式はかなり難しいということを前提に考えるべきだと思います。かつては日本が安い人件費で生産した製品を、欧米に輸出していたのですが、今では東



をお願いできますか。」とクレームではなく、お客様が詫びて修理の注文をくれるケースが多くありました。しかも、屋根だけでなく水回りの修理や改装の相談までが寄せられるようになりました。

その後、屋根だけでなく、住宅で修理が発生しそうなところを、その時期に合わせてはがきを出すようにし、修理売上を伸ばしています。

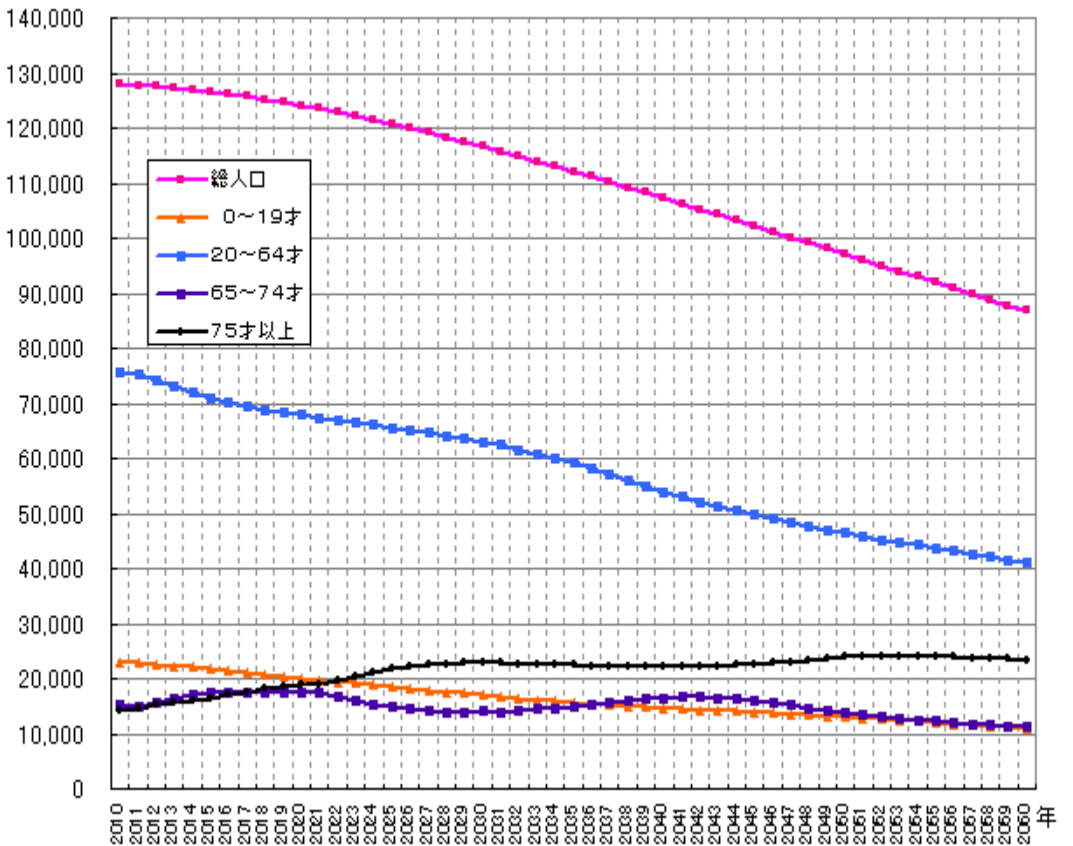
この会社が、新築住宅の仕事をしている時は、受注の増減が大きかったのですが、修理売上は比較的安定していて、会社全体の業績も堅調です。

「情」という字は立心偏に青と書きます。青い心が情の成り立ちです。「青い」とは、未完成な、とか満たされないという意味があります。お客様へのはがきは、まさにお客様の情に報いた情報の役割を見事実践した例といえます。

南アジアの国々から安い製品が日本に流れ込んでいます。しかも日本は、人件費が高く海外の人件費に勝っていく優位性が見出しにくくなっています。

日本の人口が減少していても、世界の人口は爆発的に増えています。世界の人口を顧客にしようと考

日本の人口推計値



えるのもひとつの道です。

右のグラフは、年齢区分別人口の推計値です。このグラフで、75才以上の人口はやや増加しているの、この層にターゲットを当てようというのもひとつの道です。

選択可能な道は幾つもあります。ただ他企業に比べて優位に事業構築が可能かどうかです。住宅の下請企業は、住宅の最終顧客のクレームからヒントをつかみました。

需要減少時代だからといってむやみやたらと新規事業に手を出すのは危険です。現在の事業の周辺にニーズは山ほどあります。たとえば、インスタント食品のスープを作っていた会社が、納品先から麺を仕入れて製品にし別の販売ルート（たとえば通販）で販売して伸びた会社、ひとつの部品を作っていた会社が、その部品の周辺部品を組み立ててより完成度の高い部品にして納入するようにした会社、等枚挙にいとまがありません。スープ会社の場合、得意先の製麺会社の売上に貢献しているのですから、感

謝されることはあってもクレームを付けられることはありません。部品会社の場合も、組み立て後の部品の完成度が高く、得意先でのコストダウンにつながり、喜ばれました。

人口減少社会だからといって将来を悲観的にみることはないと思います。今の仕事の周辺の少し広い範囲を見ても、新しいビジネスの新芽がいっぱい発見できます。経営をダイナミックに考えるチャンスです。

(関連記事は 2012 年 3 月号 追補版 参照)

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ お知らせ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

売上増加については、2012年1月号でも取り上げ、年計グラフの活用をお勧めいたしました。年計分析を貴社のデータで見いただくために、弊社では、

現在年計分析を無料で行っております。詳しくは、MC通信 2012年1月号をご覧ください。担当にお聞きください。

システム設計から情報分析まで



URL <http://www.mcsystem.co.jp>

システムのことなら何でもご相談ください。

本 社

〒456-0031

名古屋市熱田区神宮三丁目7番26号

たから神宮ビル5F

TEL(052)671-6011

FAX(052)671-6012

東京支店

〒130-0026

東京都墨田区両国 2-17-17 両国S Tビル4F

TEL(03)5624-6411

FAX(03)5624-6410