

青空

A
O
B
O
S
H
I

2023.6
Vol.1
創刊号



トップの挑戦

想定外の社長就任から
公正でロジカルな
組織改革に挑戦

株式会社ミカサ 代表取締役社長
佐伯祐二

トップコンサルの眼

事業承継を再定義しなければ
企業は30年後も持続できない

海外ビジネスレポート

最新 中国一線都市市場の
多様性

特派員ニュース

ベトナム

マクロデータを読み解く

急速に進む人口減少。

「人手不足競争」に勝つ条件

Information

海外・不動産セミナー、
税制改正解説など

判断を下すのに丁寧なヒアリングは不可欠であり、論理性・合理性の有無を確かめることができます。周囲の意見を取り入れてプランや路線を導き、最終的な決断を下す。人に無らこそ身についた、ビジネスにおける私のスタンスです。これは昔から今に至るまで変わっていません。

例えば、数字が悪いことひとつを取つても、担当者との相性が良くなれば、説明が不十分など必ず理由があります。話を聞くことでそれがわかり、対処しやすくなります。もとも

と好奇心や探究心は強い方ですし、問題や課題を解きほぐすことに注力したほうがうまく進むはずです。状況だけを見て相手を断ずるのは簡単なことです。そうではなく、当事者から話を聞き理由まで辿らないと問題や課題はクリアになりません。聞くことに加え根本的な理由を探ることも大切にし、従業員にも根本原因を自覚させてから、解決に至るよ

うアドバイスしています。もちろん、すべてが民主主義でも経営はうまくいきません。私の後ろには誰もいませんから、異なる意見に耳を傾けたあと、すべての責任を負う覚悟で最終的な決断を下します。

また、組織にとつてダメなものはハツキリとそう言いますし、人物の評価に対しても足りない部分があれば、しがらみや年齢に関係なく指摘するようにも心がけています。



佐伯社長の組織改革により風通しの良くなったミカサ。

従業員のチャレンジを後押し 結果を報告してくれれば良い

トップダウン型組織からの脱却も試みました。かつてのミカサは社長を頂点に残りの社員はフラットという組織で、営業方針も開発方針もすべて社長が考え、答えを出していました。指示待ちの雰囲気が漂っていたので、私が社長に就いてからは「やりたいことはどんどんやってほしい。その代わり結果は教えてください」とチャレンジを促し、権限委譲を推

し進めています。

マネジメントやキャリアパス、人材育成のあり方は随分変えました。

ミカサでは入社から定年退職まで同じ部署に所属し年功序列で出世するケースが多く、その道のプロフェッショナルは豊富にいて、会社全体を見渡したマネジメントや人材育成ができる人材が育っています。

大企業は人の育成も業務の一環ですが、当社のような中小企業はそうではないと強く考えています。世の中の変化へのチャレンジとして、工業用品事業では新たにセンサーで、工業用品事業では新たにセンサーの開発を始めました。建機業界で

は地球の裏側からでもセンサーを通じて機器の稼働状況を知り、海運業界でも航海中のタンカーのエンジン状況などを把握したいニーズがあります。

当社の軸受けもきちんと稼働しているかセンサーでわかるようなソフтверアを開発する方針です。

今後も時代に合わせた事業を展開。さらなる発展が期待される。

は地球の裏側からでもセンサーを通じて機器の稼働状況を知り、海運業界でも航海中のタンカーのエンジン状況などを把握したいニーズがあります。当社の軸受けもきちんと稼働しているかセンサーでわかるようなソフтверアを開発する方針です。

ボール・スポーツ用品についても、良いものを作りさえすればお客様に買っていただける時代ではあります。商品企画や広報などマーケティング機能の強化に努めています。いつか必ず来る世代交代に向か、次世代に良い形でバトンを渡したいですね。

ことは素晴らしいのですが、そこから一歩も出られないのは問題です。組織が高齢化する中、このままでは先細りすると危機感を覚えました。

そこで進めたのが、新卒・中途をはじめとする人材採用や管理職研修、次代を担う部長や次長級社員の役員登用などです。2年前からは大手企業でのマネジメント経験者のヘッドハンティングを強化しました。

時間はかかりましたが、いまは世代交代が進み、組織の形は大きく変わったと確信しています。会社がどうなりたいか、どんな人材が必要か、何をするのかを社長が独断で決めていたのが、社員一人ひとりが考え、自分たちで組織を作る意識が芽生え、若手の育成にも積極的に取り組んでいます。

社長就任から10年が過ぎ、トップダウン型から三角形でボトムアップ型の組織へと明らかに風向きが変わったと思います。

**主力事業のさらなる拡大と
新規事業の創出を目指す**

——今後の展望をお聞かせください。

ボール・スポーツ用品と工業用品



佐伯祐二 さえき・ゆうじ
1970年広島県生まれ。
1994年に関西学院大学社会学部を卒業後、日本發条株式会社に就職。
日本鉄螺株式会社の常務を経て、2013年に入社、翌年に代表取締役社長に就任。
週末は家族とともに過ごすことが多い。
趣味はゴルフ、サイクリング、読書など。

株式会社 ミカサ

本社所在地	広島県広島市
創業	1917年(大正6年)5月
資本金	1億円
従業員数	166人(2023年4月)
売上高	89億1,843万円(2022年度)
事業内容	競技用ボールなどスポーツ用品及び船舶部品、水中軸受等の工業用ゴム製品の製造

会

社の経営権や資産など、事業に関するすべてを次世代へと引き継ぐ事業承継。多くの経営者が事業承継と聞いて、まずはイメージするのが節税対策ではないでしょうか。自社株の評価額を下げ、後継者が負担する相続税等を軽減する」とだけが、事業承継のセオリーであると考えてしまいがちです。

少し歴史を遡つてみると、最初に事業承継が企業の経営課題と認識されるようになったのが1970年代後半から80年代にかけてといわれます。終戦後の復興期に創業した企業の多くが30年を迎えた頃です。経済成長に伴い、会社の業績も資産額も右肩上がりで、これにより、自社株にかかる相続税等の負担はかなり重く、あまりの過酷さから、国税をもじつて「酷税」などとも言われたほどです。税金を支払う資金が調達できず、やむなく休・廃業する企業も多くありました。

れます。

事業承継の意思決定に際しては、後悔のないよう、あらゆる選択肢を検討することが重要です。つまり税の問題を特別視しない、目を奪われすぎないことがこれから事業承継のあり方といえます。

30年後を見据えた持続可能性を考える

KEYWORD
30年周期
中小企業の世代交代は
20~30年周期で行われる。
事業承継を機に
企業を新たな成長サイクルへと
導くことが重要。

では、経営者が事業承継で持つき観点は何でしょう。それは、20年、30年先を見据えた企業の持続可能性を確保することにばかりません。戦後復興期から約30年後に事業承継の課題が認識されたように、企業

節税しなければ次世代に企業を引き継ぐことができない。そんな当時の記憶が日本企業の経営者に刻み込まれてしまい、今なお節税ファーストの事業承継が蔓延しているのです。

しかし、先行きが不確かな現代に力を貸す事業承継は、かえってリスクとなります。例えば、多額の役員報酬を支給して企業の内部留保を減らすことでも株価は下がったものの、財務の健全性が失われるケース。あるいは、事業部を複数のグループ会社として分社化した結果、個々の企業における株価は下がったものの、経営資源が分散し、業務が煩雑になるケースなど、節税が企業の体力を奪い、結果的に後継者に大きな負担を強いることにもなりかねないので。

現在、事業承継を後押しする制度の一例として、事業承継税制があります。特例措置を受けるための計画書の提出期限は2024年3月までとなっています。制度をしつかり理解し、特例をうまく活用できれば、自社の贈与や相続に関わる税の納付は、原則として全額猶予・免除さ

事業承継を再定義しなければ持続できない

代表取締役社長 増田慶作

トップコンサルタントの視点から語る企業経営。

第一回は山田コンサルティンググループ代表取締役にして、30年以上経営者に伴走し、現場主義のコンサルティングを手掛けてきた増田が担当する。



ますだ・けいさく
税理士、司法書士。1961年宮崎県出身。
司法書士事務所勤務を経て、1991年に現在の税理士法人山田&パートナーズ入所。
2000年より山田ビジネスコンサルティング(株)社長、
2016年より山田コンサルティンググループ(株)代表取締役社長。

企業は“公の器” 地域と人への責任を負う

中小企業も増えています。当社に事業承継でご相談いただく経営者は、必要性を感じながらも何から手を付けていいのかわからないという方が多くいます。「子どもが継いでくれるはずだ」と漠然と思つてはいるものの、経営者としての資質や、継ぐ意思を確認していないケースもあります。

決まつていないからこそ、さまざまな選択肢を模索しながらベストの選択を行うこと。事業承継が、経営者にとって最後で最大の仕事ともいわれる所以です。

も、ベッドメイクの人材が揃わず、全室開けることができないです。こうした課題は、新たなテクノロジーで解決できる部分もあるでしょう。同業者と人材の奪い合いをするのではなく、シェアすることも選択肢の一つになるかもしれません。

業界全体で考えると、中小企業が1社だけで生き残るより、複数の企業が協力して規模拡大を図ることで、人材を獲得したり取引先との交渉力を高めたりできる可能性があります。

そのためには、合併や企業の傘下に入る選択も見えてくるでしょう。こうした再編が必要か否か、立ち止まれる好機が事業承継なのです。

企業にとって大切なのは、株主だけではありません。従業員、取引先、顧客、そして地域です。廃業してしまえば、自社のみならず関わりのある人たちや地域にもダメージを与えことになります。地域の雇用や経済を守る、企業はいわば“公の器”ともいえます。30年先の持続可能性を高めるためにも、事業承継を機に幅広く選択肢を意識しておくことが大切と言えるのです。

30年先まで視野を広げると、事業や業界の未来も見えてくるようになります。どの企業や業界であれ、人手不足は非常に大きな問題です。現在でも、人材・人的資源を必要とする運輸業や宿泊業においては深刻な人手不足に陥っています。タクシー業界では運転手が足りず、台数を減らさざるをえない状況にあります。日本を代表するような一流ホテルで



朴日豪
ベトナム現地法人
二ユース

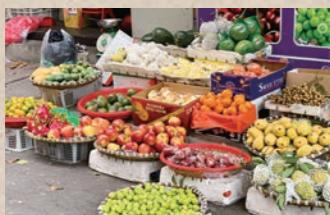
活気の溢れる若い国。
食文化の豊かさと
コミュニティの強さを実感。

ベトナムに赴任して半年が経ちました。人口は1億人に迫り、平均年齢も31歳と若い国です。中心街では夜12時を過ぎてもサッカーハブをしたり、街を出歩いたりする若者で活気に溢れています。

感じるのは、家族や友人、職場や地域が助け合うコミュニティの強さです。例えば現地メンバーの誕生日にはみんなでランチに出かけお祝いをします。また、フォーや生春巻きなど馴染みのある料理から、孵化しあげたアヒルの卵（ホビロン）など日本では見かけない料理まで、豊かな食文化もベトナムの魅力だと感じます。

就業時間が朝8時からと早い分、ランチ後には昼寝の習慣もあります。私は昼寝をしないので、スタッフを起こさないように静かに過ごしています（笑）。

通勤時間に見られるバイクの大渋滞も、ベトナムの活気を感じられる特徴的な景色のひとつです。現在、鉄道網などの交通インフラの開発が徐々に進んでいますが、それによりバイクの数が減ってしまふと、少し寂しく感じるかもしれません。



上: この大渋滞が解消されば、
更なる経済発展が見込まれる。
下: 庶民の台所である市場には、
さまざまなフルーツが並ぶ。

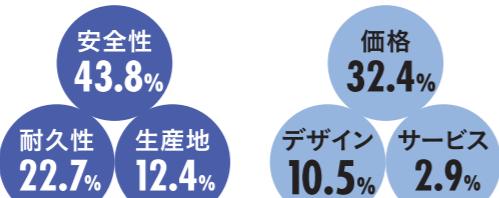
上海

「世界都市ランキング」10位、
中国経済の中心都市
人口●約2489万人
GDP●約4兆3,215億元
年平均気温●18.0°C
(温暖湿潤気候)

消費傾向②

上海のKBF(購買決定要因)は
価格より質を重視

全国平均より高い

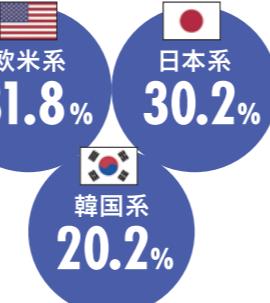


上海のKBFにおいて「価格」は他都市より低く(全国平均は36.9%)、価格受容性が高いと言える。

消費傾向①

海外ブランドへの
好感度が高い

各国ブランドへの好感度



中国

最新中国(一線都市)市場の多様性

14億人の巨大市場の地域特性と
消費者の心をつかむ“カルチャライズ”

広州 深セン

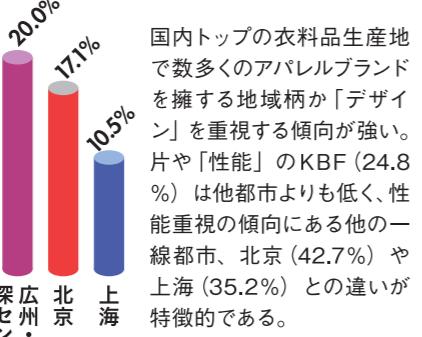
歴史ある港湾都市広州と、
香港に近いハイテク産業都市深セン

人口●約3649万人※広州+深セン
GDP●約6兆1227億元※広州+深セン
年平均気温●22.4°C (温帯夏雨気候)※広州

消費傾向②

商品選びは性能よりも
デザイン重視の傾向

一線都市における 「デザイン」重視の割合



消費傾向①

商品情報はSNSで収集。
店舗店員への信頼度は低い。

商品情報の 入手チャネル



店舗店員から情報収集する割合が突出して低い(全国平均は36.2%)。一線都市の中ではSNS活用率が高い。

中国の政治の中枢

人口●約2184万人
GDP●約4兆1611億元
年平均気温●13.4°C
(ステップ気候)

北京

消費傾向①

大都市にも関わらず
実店舗での買い物頻度が低い

1週間に1回以上
27.2%

消費傾向②

商品情報は「知人の勧め」を
重視する

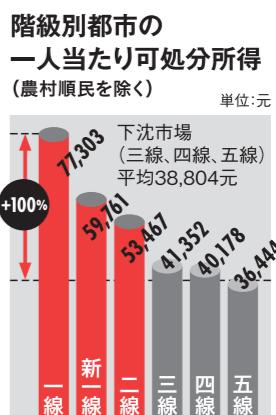
商品情報の 入手チャネル



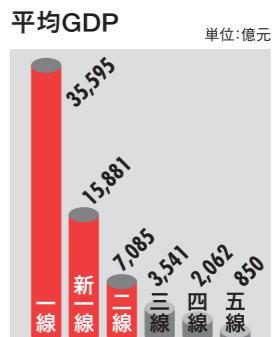
特異的なのは口コミ(知人の勧め)の強さ(全国平均は45.2%)である。SNSではWeiboと小紅書の浸透率が特に高い。

一線都市の消費傾向から見える 巨大マーケットの多様性

中国を単一マーケットと捉えるのは大きな間違いである。気候も文化も異なる各都市の多様性を掴むため、ここでは北京、上海、広州、深センに分けて消費傾向を紹介する。



比較すると、下沈市場と呼ばれる三線～五線都市平均の2倍、新一線都市とも2割以上の差がある。



特に平均GDPは、成都や重慶、杭州など都市部を擁する新一線都市と比較しても2倍以上と他都市を引き離す。

中国の総人口約14億人の内、わずか6%にしか過ぎない一線都市だが、国内において圧倒的な消費力を誇る。中国アフターコロナの先行きを占う上で注目される。

中国の消費市場をけん引する 一線都市(北京、上海、広州・深セン)

出所:
地方統計局データより
山田コンサル集計・分析

一線都市とは
中国最大のビジネスメディア「第一財経」による分類で、中国の337都市の商業的魅力、人口の流入量、コンビニ数などを74の指標で評価し、一線から五線まで6つに分類したもの。一線都市は中核都市にあたり、北京市、上海市、广州市、深セン市が該当する。

本企業の失敗例としてよく聞くのは、テレビCMなどのマス広告に大きな予算を割くも成果が出ず、撤退を余儀なくされる例です。これは口コミやインフルエンサーへの信頼の高さが日本と大きく異なることに由来しますが、中国国内でも地域によって有効なプロモーションは異なるため、きめ細やかなマーケティングが必要になります。またKBF(購買決定要因)の多様性も見逃せません。価格訴求が響くのか、実直に品質や性能をアピールするのか、デザイン的なか、地域による差を丁寧に理解し、販売計画を立てることが、中国進出の重要な鍵となるのです。

上記は2022年末に山田コンサルティンググループが中国全土に向けて独自に実施した消費者アンケート結果を元に、「一線都市」(右参照)についてまとめたレポートです。これは結果のごく一部ですが、大都市圏だけでも消費傾向に大きな差があることがわかります。見えてくるのは市場の文化に合わせ、製品はもちろん販売手法までカスタマイズする「ガルチャライズ」の必要性です。日本企業経営にとってまた大きなりスクと言えます。

解説/平井孝明 ひらい・たかあき

上海現地法人 山田商務諮詢(上海)有限公司
(山田コンサルティンググループ株式会社
中国現地法人) 総經理



