青星

AOBOSHI

2024.5
Vol.3

トップの挑戦

創業家から会社を託され、「中興の祖」として貢献。挑戦の軸はモビリティと安全。

日米ホールディングス株式会社　代表取締役社長
湯淺米男

［新連載］
トレンドM&A講座
「目的」を明確に。それが、成功への近道

トップコンサルの眼
変化の時代に机上の戦略は通用しない。組織の自己革新力が最大の価値となる

海外ビジネスレポート
インドネシア

駐在員レター
シンガポール

マクロデータを読み解く
日本経済の効率化を図るには「業界再編」が不可避か？

特別企画
真のリーダーとは境界を超えて響き合う「やまびこ」を起こす者。
元・陸上自衛隊陸将 第1師団長
反怖謙一

Information
海外セミナー、税制改正解説など

山田コンサルティンググループ株式会社

日米ホールディングス株式会社
代表取締役社長

湯浅 米男

Yoneo Yuasa

創業家から会社を託され、「中興の祖」として貢献。挑戦の軸はモビリティと安全。

鹿児島県にある内之浦宇宙空間観測所にて。日米電子（株）の宇宙開発本部が技術支援を行う。

宮崎県宮崎市で創業し、現在は北海道から沖縄まで全国、地上・海上・宇宙と様々な領域で事業を展開する日米グループ。湯浅米男氏が社長に就任したのは2001年のこと。創業家出身以外では初の社長という重責を担うなか、中興の祖として会社の発展のため挑戦してきた軌跡を追う。

writer/ Shigeharu Oshodani photographer/ Miyuki Yamada

「モビリティ」と「安全」を軸とした事業を展開

――日米グループは宮崎県宮崎市を拠点とし、多種多様な事業を展開しています。

当グループは日米ホールディングスを純粋持株会社とし4つの事業会社を展開しています。

創業は1925年（大正14年）。日米商会は現在のエクソンモービル社の代理店として燃料の販売から始まりました。現在も宮崎空港で航空燃料の供給を担う他、バッテリーや、カー用品を扱っています。ここからインフラソリューションや宇宙開発を手掛ける日米電子、医薬品を扱う日米ケミック、自動車販売を行う宮崎ヤナセが枝分かれし、日米グループを形成しています。いずれも「モビリティ」と「安全」が軸です。

経理から営業への転身。そして社長へ

――どのような経緯で日米グループに入社したのでしょうか。

私は生まれも育ちも宮崎県です。昔からいつか自分で事業を手がけ、小さくてもよいから組織のトップになりたいと思い描いていました。夢の実現のために様々な経験を積もうと、高校の商業科を卒業後は地元の税理士事務所に就職。そのようなとき友人に頼まれて日米商会の決算を手伝うことになったのです。決算が終わった後も何かと頼られ、2年ほど手伝いとして出入りするうち「もう社員になったらどうだ」と勧められて1958年経理部に入社しました。おおらかな時代ですよね（笑）。

日米商会は当時から様々な事業を手掛けていたので、色々な経験が積めて面白そうだと思ったのです。実際に本社や支店で経験した経理マンとしての日々は、大きな成長につながったと思います。

経理担当として鹿児島支店にいた7年目に、宮崎県のガソリンスタンドの営業所長に異動を命じられました。当時から経理なのに営業に仕入れや入金のタイミングについて口を出したり、時には自ら取引先へ交渉に伺ったりしていたので、会社としても「そんなに言うならお前がやってみろ」と思ったんでしょう（笑）。

経理は専門職として大事にしてもらえますが、あくまでも補佐役。夢を実現するためにはいつか営業も経験したいと考えていましたし、これが一歩前に進むきっかけになると喜んで引き受けました。新しいことに挑戦するのが好きな性格ですので、初めての経験に燃える気持ちでした。

所長として赴任したガソリンスタンドでは様々なことに挑戦しました。

日米電子（株）では宇宙関連業務の他、車両動態管理や冷凍コンテナの温度管理システム、河川や道路の監視システム、防災行政無線など多岐にわたって事業を展開している。

グループの中核企業である（株）日米商会では宮崎ブーゲンビリア空港における燃料供給業務を担っている。

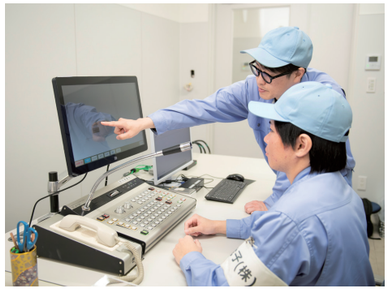
お客様が欲しいのはガソリンだけとは限りません。バッテリーやタイヤなど、ニーズのあるものをどんどん扱って多角化させました。その後もプロパンガスが儲かると聞けば販売資格を取得。本社に掛け合って収納庫を作ってもらい、大口の顧客も開拓しました。2か所で6年間所長を任されましたが、社長には今までいなかったタイプと思っていただけたようです。ガソリンスタンド関連を統括する部長になるよう命じられ、航空自衛隊新田原基地（宮崎県児湯郡）の業務隊厚生班の支援もあり、基地内に隊員向けのガソリンスタンドを設置するなど、新たな事業を興しました。そんな実績が認められたのでしょうか。入社19年目の1978年、39歳の時に創業家以外で初の取締役に選ばれました。

――社長に就任したのは2001年だとお聞きしています。

日米商会は地元の有力企業としてバブル期に県や国からの要請を受け、巨額の投資をして新事業を興すもうまくいかず、90年代半ばには苦境に立たされていました。金融機関からの要請もあり、経営体制の刷新に迫られた創業家の前社長から次期社長の打診を受けたのがきっかけです。ただし、当初は社長を引き受ける決心がつかず、まずは副社長に就任して全容の解明に努めることに。5年かけて再建を進めるうち、社長を引き受ける腹が決まっていきました。もちろん一か八かの賭けではなく軌道に乗せる自信はあり、頑張り甲斐のあるポジションだと思ったからこそ引き受けたのですが、失敗したら家もろとも失い家族に迷惑をかけるかもしれないという覚悟でした。実際社長になっても難行苦行ばかりで、今も決して順風満帆ではありませんが、これも私の運命だったと思っています。

――なぜ、創業家以外から抜擢されたのでしょうか。

それは前社長ご本人に聞かないと分かりませんが（笑）、先々代にも妻との仲人をしていただくなど、身内でもない私をとても大切にしてくださっていました。「最後までやり抜く。諦めない」という姿勢を評価いただいたのかな、と思っています。私なら逃げずに引き受けると思われたのかもしれません。



2016年の熊本地震で大きな被害を受けた熊本県南阿蘇村。その防災無線システムにも日米電子（株）が関わり、災害の多い九州地方の防災を支えている。

自分がしてもらったことを今度は自分が社員に行う番

私の代になってからも、先代社長の「ノープレー、ノーエラーは評価しない」という教えを引き継ぎ、社員にチャレンジを促すようにしています。例えば太陽光発電やカー用品の買取販売などは、社員に任せて形になった事業です。社長の仕事は社員の物心両面の幸せを追求することですから、ただ優しく接するのではなく、時には厳しい環境を与え成長を促す、新しい挑戦によって会社の価値を高め、社員の居場所や待遇をより良いものにしていくなど、社員の本質的な幸せを考えなくてはいけません。それに地方では人材採用がますます難しくなっていますから、若い人が希望を持って働けるような、女性や高齢者が気持ちよく働けるような会社づくりが至上命題なのです。

――仕事をするうえで何を大事にしていますか。

子どものころからとにかく負けず嫌いで、諦めなければなんとかなる、何度負けたって勝つまで頑張ることだ、と思っています。危険なことやどうしようもないことに固執するのはいけませんが、失敗してもじゃあ次はこうしようと対策を考え、とにかく成功することに焦点を合わせるようにしています。もちろん自分だけではできませんから、周りの人に助けを求めることも大切です。もう四半世紀のお付き合いになる山田コンサルの増田社長から「今まで何百人という社長と会ったが、あなたほど諦めない人はいない」と言われますが、私も社長としてそういう人材を大切にし、幹部に登用しています。優秀な人というのは失敗しない人ではなく、責任感があり諦めない人だと思っているからです。そんな社員には権限を与え、さらなるチャレンジを促しています。

村の至るところに防災無線スピーカーが配置されている。

――日米グループの今後の目標や挑戦についてお聞かせください。

いつか車が空を飛んだり、まったく新しい動力で動く時代になっても、モノや人が動く手段は絶対になくなりません。これからも「モビリティ」を軸に、新たな挑戦を続けたいと考えています。また、防災・安全は国策として今後も続く事業ですからさらに広げたいです。モビリティとも関連し、安全を守ることが地域への貢献になります。これら事業を通じて、さらなる発展を目指します。

湯淺米男 ゆあさ・よねお

1938年宮崎県生まれ。
高校卒業後に税理士事務所勤務を経て、1958年に（株）日米商会に入社。
経理部、営業所長、ガソリン事業部長、取締役、副社長を経て、2001年に代表取締役社長に就任。
会社を苦境から今の安定成長まで導き、発展に大きく寄与する。

日米ホールディングス株式会社（持株会社）

本部所在地	宮崎県宮崎市花ヶ島町
創業	1925年（大正14年）
従業員数	日米グループ合計320名 ※2024年3月
事業内容	（株）日米商会：燃料供給、カー用品販売他 日米電子（株）：インフラソリューション他 宮崎ヤナセ（株）：輸入自動車の販売、整備 日米ケミック（株）：医薬品販売他

「責任感があって諦めない」と見込んだ社員を幹部に登用することで会社の発展は続いていく。

（株）日米商会は燃料供給の他にも業務用電池電装品・産業用電池・カーエレクトロニクス商材の卸販売、中古車販売なども行う。すべて「モビリティ」を軸に展開した結果だ。

トレンドM&A講座 no.1

「目的」を明確に。それが、成功への近道

今、日本企業によるM&A活動が活発だ。2021年・22年と2年連続で過去最多の成立件数を更新した。それはなぜか。また、どうすれば成功するのか。

コーポレートアドバイザリー事業本部
ファイナンシャルアドバイザリー事業部長
橋爪健太
はしづめ・けんた
2010年よりM&Aに携わり、現在も規模を問わず、様々な類型のM&Aに関わる。2019年事業再生実務家協会会員、2020年経済産業省「中小M&Aガイドライン」検討委員。

今、かつてないほど日本企業のM&A活動が活発です。その兆候が顕著になったのはコロナ禍の明けたここ最近のこと。2020年には、私も検討委員会に参加していた『中小M&Aガイドライン（中小企業庁）』が発表され、同時期に経産省から「公正なM&Aの在り方に関する指針」が発表されるなど、官民あげたM&A活動の活性化が進んでいます。

これらの背景として、大きく3つの理由が考えられます（図表①参照）。

1つはM&Aの普及。今や身売りやハゲタカなど、M&Aに対するネガティブな評価はほとんどなくなりました。「M&Aは通常の経営活動の一つである」と、認知されるようになってきたのです。

2つ目が環境の変化。国内市場の縮小、深刻な人手不足など、企業を取り巻く経営環境は刻一刻と厳しさを増しており、生き残り、成長するためにM&Aが不可欠になってきています。

そして3つ目が経営者の危機感の高まり。当然、前段で述べた環境の変化に対応しなければ企業の存続も危ぶまれることになるため、強い危機感を持つ経営者が増えています。また企業数が多いため、そこかしこで過当競争が起こり、再編の機運が高まっている業界は少なくありません。そんな中M&Aに打開策を見出そうとする企業が増えています。もちろん今述べた3つの要素だけでなく、様々な理由が絡み合い、企業のM&A活動がかつてないほど活発に行われるようになっているのです。

トレンドの「選択と集中」注目は「クロスボーダー」

一言でM&Aといっても、その手法やあり方は企業によって様々。厳密な分類は難しいのですが、6つの類型が考えられます（図表②参照）。

これらの中で最近のトレンドといえるのが、ノンコア事業を売却してコア事業に経営資源を集中する「選択と集中型」。大型案件でいえば、日立製作所が日立金属や日立物流（現・ロジスティード）を売却した例があります。また、富士通が半導体基板を手掛ける子会社の新光電気工業を、産業革新投資機構に売却すると発表したニュースも、記憶に新しいところです。

「選択と集中型」では、利益が出ていてもコア事業でなければ売却するという〝積極性〟が近年の特徴です。生き残り、成長を目指す企業においては、主力事業への注力が最優先。それ以外の事業は、それぞれの業界・分野で成長を目指す別の企業に売却したほうが、お互いにとってためになると考えるのです。利益が出ているなら保有していても良いのではと思えるのですが、経営資源を集中させなければ勝ち残れないほど、厳しい事業環境に置かれているということでもあります。

もう一つ注目すべきM&Aとして「クロスボーダー」があります。例えば、福井県でセメント卸やガソリンスタンドを展開する三谷商事は、国内市場の縮少を見据え、海外ビジネスに成長の道を見出しています。同社では2013年に連結子会社をシンガポールに設立したのを機に、東南アジアでM&Aに着手。同国のプラスチック製品会社やベトナムのスパイス会社を取得し、主力事業とは異なる分野へ進出しています。私の印象では、このように何十年も先の日本の未来を見越してクロスボーダーM&Aを実行する経営者が日本でも確実に増えています。

成功するM&Aは目的が明確

M&Aを成功させるには、大変なパワーが必要です。まず成立前に取引金額など契約条件をすり合わせる過程で、売り手と買い手のコンフリクトをひとつずつ解決しながら合意形成しなければならず、成立に向けていくつもの高いハードルを乗り越える必要があります。さらにM&Aが成立した後もPMI（合併・買収後の統合プロセス）として何をやるべきかがあいまいだとM&Aの成果を得ることが難しくなります。

そのために何よりも重要なのは、M&Aの目的を明確にすること。「なぜM&Aをするのか」「なぜ、その会社を買う（その会社を売る）必要があるのか」をはっきりさせておくことが、難しい交渉を前進させ、M&A成立後の成果を得ることにつながります。M&Aは「買収や売却」がゴールではないのです。ここでは、明確な目的に基づいたM&Aの例を2つ紹介しましょう。

一つは外食チェーン「すき家」などを経営するゼンショーホールディングス。同社は「世界から飢餓と貧困を撲滅するために、日本からフード業世界一を目指す」と創業時から謳い続けています。M&Aはすべてこの理念にのっとったもので、これまでなか卯やロッテリアなどの他、アメリカやヨーロッパの外食チェーンも次々に買収。堅調に成長しながら、フード業世界一への道を着実に歩み続けています。

もう一つは、弊社がお手伝いをしたA社の事例。日本中で小売業を展開するA社では、社内にデジタルの文化を根付かせるため、ECの会社を買収しました。A社も独自にECサイトを立ち上げるなどデジタル対応を進めていましたが、リアル店舗というアナログな世界で育った社員はかりで、自力でデジタル対応を進めるには限界があると考えたからです。また「今、手を打たなければ、10年後にリアル店舗のあり方が変わったときに淘汰されてしまう」という強い危機感もありました。A社のM&Aはまだ数年前のことで、現時点で業績に目覚ましい成果が出ているわけではありません。

しかし、社内には着実に変化があらわれ始めており、デジタル文化の醸成という「M&Aの目的」を達成しつつある、つまり成功していると経営者は判断しています。

M&Aの成果は必ずしも数字で測れるものだとは限りません。それによって「何を叶えたいのか」。ブレることのない目的を定めることが、M&Aへの第一歩であり、成功への絶対条件だと私は考えます。

図表①

M&Aを後押しする3つの要素

1 M&Aの普及
ここ10年ほどでM&Aのネガティブな印象が払拭され、企業経営のための有効な手段であると認知された。

2 環境の変化
国内市場の縮少や人口減少、グローバル化、デジタル化、環境対応など、変化対応が迫られている。

3 経営者の危機感の高まり
成熟し、衰退に向かいつつある業界において、生き残りに向けた危機感が高まり、M&Aに活路を見出す経営者が増加している。大手企業だけでなく中堅中小企業にも広がっている。

図表② M&Aの6類型

MBO（マネジメント・バイアウト） 経営陣による買収。上場企業の場合、物言う株主など外部圧力を排除し、中長期的な成長戦略を実行しやすい環境を整備。●例：東芝、大正製薬、ベネッセ	**クロスボーダー** 国をまたぐM&A。国内市場の縮少を受け、海外に活路を見いだす企業は多い。海外企業による日本企業買収も増えている。●例：三菱鉛筆とLamy社	**事業承継型** 後継者不在の企業が行うM&Aで中小企業を中心に増加。一方大規模なオーナー企業の事例も増えている。●例：DHCとオリックス
選択と集中型 生き残りのためノンコア事業を売却し、自社の「コア事業」に経営資源を集約する。大企業だけでなく中堅企業も行う。●例：日立、富士通（本文参照）	**多角化** 自社が保有している経営資源を活用・応用し、新しい領域に進出するためのM&A。●例：TBSとやる気スイッチ	**業界再編** 業界の競争環境を劇的に変えるためのM&A。大企業だけでなく中小企業も行う。●例：UNICON HD（地方ゼネコン3社の統合）

変化の時代に机上の戦略は通用しない。組織の自己革新力が最大の価値となる

経営コンサルティング事業本部 副部長 **横地綾人**

予測不能な変化が連続して起こる現在、計画や戦略よりも、自己革新をやり抜く力が企業の価値を決める。製造業分野のコンサルティングで実績のある横地が、大きな変化にも柔軟に迅速に対応できる自己革新組織の作り方について語る。

よこち・あやと
1986年、東京都出身。
新日鉄住金株式会社（現・日本製鉄株式会社）を経て、
2016年に山田コンサルティンググループ株式会社に入社。
製造業領域の責任者。日刊工業新聞や
専門誌にてコラム執筆中。

横串組織を新しく編成し、リーダーは社内から抜擢

これまで、企業は「計画」を策定し、忠実に「実行」することを経営の主軸にしてきました。多くの企業が事業計画策定に全力を注いできたことでしょう。ところが近年、新型コロナ感染症や地政学リスクなど、予期せぬ変化が次々と起こり、計画通りにものごとを進められなくなっています。中国経済の停滞や世界的なEVシフトのように変化も急速です。そのため計画や戦略は絶対ではなく、常にアップデートが必要となりました。「戦略は死んだ」と公言する経営の専門家もいるほどです。さらにChat GPTなど生成AIの登場で、専門家も顔負けの計画や戦略が、簡単に策定できそうな時代が近づいています。つまりこれから戦略では差別化できず、実行フェーズで競う時代がやってくるということです。計画を忠実に遂行する組織よりも、市場の変化があれば迅速に軌道修正をし、困難に直面してもしなやかに乗り越える組織の**【自己革新力】**が重要になります。

ではそのような**【自己革新力】**のある組織を作るにはどうすればいいのか。それは**「危機感知力」**・**「組織変革力」**・**「再現力」**という3つの力を育てることです。

ひとつ目の**「危機感知力」**については、まず会社の状況を客観的な数値やデータで捉えることが肝心です。各々が「うち将来、危ないよね」という漠然とした問題意識を持っていても、認識が一致しなければ意味がありません。例えば「このままでは5年後に売上が3分の1になる」など時間軸と明確な数字を共有し、個人の感覚による危機意識から、全社視点で新たな機会と脅威を特定する力をつけるのです。

次に**「組織変革力」**です。組織は放っておくと効率化が進み、既存事業に最適化していく性質があります。過去の仕組みに縛られることを〝経路依存性〟といいますが、基本的に組織は変化を嫌うものなのです。だからこそ、必要に応じ組織を変革できる明確な仕組みが必要です。

例えば〝横串〟の部門もしくはプロジェクトを設けること。これにより既存の階層型組織を疑似的に壊し、経営資源の最適な分配や横の連携がとれる体制を構築するのです。その要となるのが横串部門のリーダーとなる越境人材（バウンダリー・スパナー）です。このポジションは会社全体に顔が利き、時には力技が発揮できる人材でなければいけません。私の経験では、組織の壁を越えて価値を創造できるこのような人材は、100人の組織なら少なくとも2、3人はいます。そういう方を抜擢した上で、さらにサポート役として経験豊富な中途社員や外部のプロ人材をつければ補完関係となるでしょう。

この時、経営者が組織変革の担当者に「頑張れ」と伝えるだけで終わらせてしまう光景をよく目にしますが、これは失敗のもと。経営者自ら、変革の重要性とストーリーを語ってください。経営者が完全にコミットしていることを、全社員に示すことが重要です。

そして最後の**「再現力」**。これは一度の変革で終わりでなく、変革そのものを組織文化として定着させ、必要に応じて組織変革を再現する力です。そのために例えば新しい体制下でよい働きをした社員を表彰したり、部門ごとの工夫事例を披露する発表会を開くなど、評価の場を作ることが重要です。新たな企業文化を社内の行動規範として示すことで、従業員の腹落ちを促し**【自己革新力】**を組織に実装させます。

実際の変革プロセスを通じ**「危機感知力」**・**「組織変革力」**・**「再現力」**を身につけることで、変化の時代に迅速かつ高精度に自己革新を実行できる組織へと生まれ変わるのです。

KEYWORD

実行フェーズで競う時代

過去から地続きではなく、
非連続の変化が起こる現代において、
計画は常に
アップデートが必要になる。
計画や戦略だけでの差別化は難しく、
今、実行力こそが求められている。

平時にこそ、いつか来る環境変化への備えを

現在、国内製造業の多くが変革の必要に迫られています。中堅中小企業の多い自動車部品産業はEV化の影響を受けており、私が専門とする鉄鋼・非鉄や金属加工業でも構造的な内需減少やコストプッシュに悩む状況です。収益や財務状況が徐々に悪化し、気づいた時には手遅れの状態に陥ることは避けねばなりません。

私がお手伝いしたあるメーカーでは、業績が好調なうちに数年かけて**【自己革新力】**の実装プロセスを踏み、その結果、外部環境に影響されにくい筋肉質な体制になりました。

財務管理や事業管理を見直し、早期に危機を察知するためのKPIを設定。それをモニタリングする仕組みを構築しました。一方で様々な横串部門を設置し、全社連携できる仕組みも導入。他社が収益悪化に苦しむ中でも、継続的に黒字を計上しています。さらに越境人材が育ったことで、外部に頼らず組織変革が遂行できる力を身につけつつあります。

自己革新力を持った中堅企業に好機

政府は2024年を「中堅企業元年」と位置づけ、従業員2000人以下の企業を「中堅企業」と法的に定義した上で、投資補助金やM&A優遇税制など次々と支援策を打ち出す方針です。中堅企業は地域経済の柱であり、国内外に複数拠点を持つサプライチェーンの要でもあります。成長を目指す中堅企業を支援することで国内経済への大きな貢献が期待されているのです。

中堅企業は資本の面から見れば上場企業に加え、オーナー企業も多く、時代にあった最適な組織の在り方に悩まれている経営者も多いと思います。中堅企業にとっても新たな組織変革に乗り出す好機ですが、それにはやはり**【自己革新力】**が欠かせません。私は経営者の重要な役目は〝船長〟ではなく〝船の設計者〟であると考えています。あらゆるメンバーがリーダーシップを発揮できる組織を設計し、組織の自己革新力を高めて欲しいと思います。

駐在員レター

YAMADA Consulting & Spire Singapore Pte. Ltd.
坂野 豪 Go Sakano

異なる文化が共存。互いに尊重するからこそ、外国人も生活しやすい

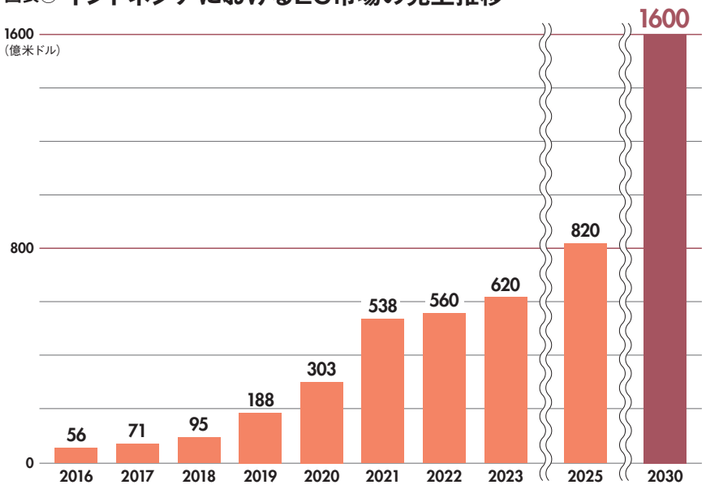
シンガポールは中華系、マレー系、インド系が中心の多民族国家。総人口約563万人のうち外国人（永住権者含む）が約208万人を占めます。ですから公用語が英語と言っても人によって様々で、相手に配慮した会話の文化が根づいています。

食事もバラエティーに富んでいます。庶民の強い味方は「ホーカーセンター」。シンガポール名物の屋台街で、あちこちに点在し、種類豊富な料理が数百円から千円ほど。食文化の中心である一方、糖質と肉と油がメインの屋台メシは「国民の約25％が糖尿病及び予備軍」という社会問題の一因と言われているくらい。私は健康を意識してたまに食べる程度にしています（笑）。

シンガポールはこれまで積極的に外国人材を受け入れてきましたが、近年、自国民の雇用を守るために、より高度なスキルを有する外国人に対象を絞りつつあります。とはいえ、政府は人口を700万人規模に増やす計画で、まだまだ発展する可能性を感じます。周辺国の成長をいかにして経済に取り込んでいくのか、今後の変化がとても楽しみです。

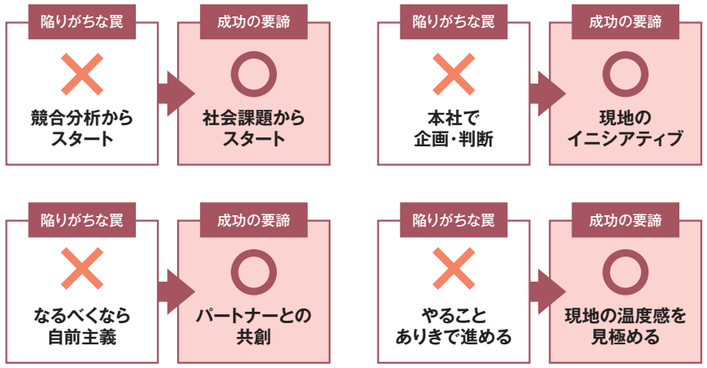
上：週末は1歳の子どもを連れて公園へ。みな親切で子育てしやすいです。
下：人口増加を受け、東海岸では埋め立てによる宅地造成が進んでいます。

図表② インドネシアにおけるEC市場の売上推移



2016～2022年（実績）は「Data Reportal: "Digital Indonesia" yearly reports」、2023年以降（予測）は「e-Conomy SEA 2023 Report」を参照し山田コンサルにて作成

図表③ 過去事例に基づく成功のポイント



マッチングなど、ラストワンマイルの新たなデリバリーサービスが登場しているのです。

またECビジネスに不可欠な決済システムでも新たなビジネスが誕生しています。銀行口座の保有率（約50％）やクレジットカードの普及率（約6％）が低いことを受け、ECプレーヤーやスタートアップが自ら電子マネーや後払い決済（BNPL）などのサービスを提供しています。このようなサービスの導入・普及は日本より早期に進み、支払いから配送までエコシステムを構築しています。

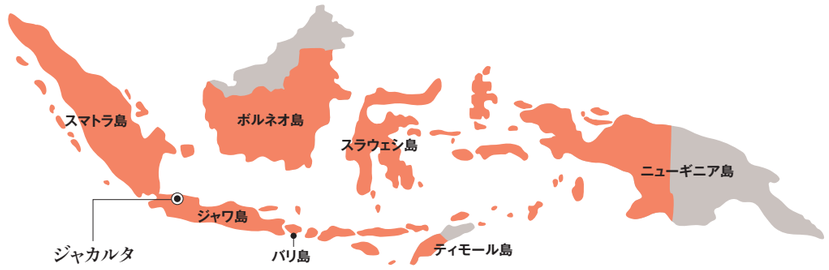
他にも新興国ならではの事業環境を活かしたビジネスとして、全国に多数点在する個人商店をターゲットにしたBtoBのECも伸びています。多量の在庫を抱えられない商店に、商品を迅速に配送するのです。

デジタルエコノミーをはじめ急拡大するインドネシア市場は、日本企業にとってもビジネス好機といえるでしょう。ただし、日本の成功モデルをそのまま持ち込むだけでは、持続的な事業成長は難しいのが実状です。競合他社ではなく現地の社会課題に向き合い、事業環境やタイミングを見極め、現地へ適切な権限委譲を実施することで地元企業とビジネスを共創していく……インドネシアでのビジネス成功にはそういった視点が重要になると思います（図表③参照）。

解説／**宮岡陽一朗**
みやおか・よういちろう
YAMADA Consulting & Spire Singapore Pte.Ltd.
Chief Executive, Growth Strategy

市場規模はASEAN随一。デジタルエコノミー拡大中

新興国特有の課題解決に向け、新たなビジネスが続々誕生



東西5000kmに1万3500もの島が点在

インドネシアの地理的な特徴といえば、1万3500もの島々からなる島嶼国家であること。このうち人が暮らす島は6000ほどだ。東西の距離はアメリカ本土とほぼ同じ5000kmで、面積は約189万平方メートルと世界15位を誇る。

ASEANの中で、インドネシアの経済規模は最大です。GDPは約1兆3191億米ドル（2022年推計）で、ASEAN全体の約4割を占め、世界でも16位。年率5％ほどで成長を続けています。人口も約2億7550万人と域内最大かつ世界4位の大国。この先2065年頃まで人口増加の見通しで、大きなポテンシャルを有する市場です。市場規模の大きさに加え今後も成長可能性が高いことから、インドネシアのローカル市場を獲得しようと、東南アジアの中でも参入を検討する日本企業が特に増加しています。目覚ましいのが食品やアパレルなどの消費財業界で、今後の動向が注目されています。

では、インドネシア国内ではどのようなビジネストレンドがあるかですが、近年は現地課題の解決に着目したイノベーションが増加してきています。この地域のイノベーション・ハブはシンガポールではあるものの、インドネシアは「ユニコーン企業数」「スタートアッププ資金調達総額」ともシンガポールに次ぎASEAN2位（図表①参照）。さらにシンガポールでは政府による優遇策や支援もあり、先端技術起点のスタートアップが多いことに対して、インドネシアでは民間主導で社会課題解決型のスタートアップが増えているのが特徴的です。

特筆すべきはEC及び周辺事業の急伸です。インドネシアのEC市場はコロナ禍の影響もあり近年急拡大。市場規模は23年で620億米ドル超とみられ（図表②参照）EC化率は20％超。これは日本（10％未満）より進んでいます。

先進国と異なり、EC市場の成立にはまず事業インフラの革新が必要です。ここでインドネシア特有のビジネスが続々誕生しています。国土が広く島が多いこと、また交通渋滞が大きな社会問題となっていることを背景に、日本では当たり前の「時間指定配送」「翌日配送」などは容易でなく、近年ではきめ細かな配送を行うスタートアップが台頭。加えて荷主とトラックの

図表① 東南アジア主要国の事業環境比較

	人口 ※1	GDP ※1	ユニコーン企業数 ※1	スタートアップ資金調達総額 ※2
インドネシア	2億7550万人	1兆3191億米ドル	6社	36億米ドル
シンガポール	563万人	4667億米ドル	13社	126億米ドル
マレーシア	3393万人	4070億米ドル	1社	2億米ドル
タイ	7169万人	4954億米ドル	2社	7億米ドル
ベトナム	9818万人	4088億米ドル	2社	11億米ドル
フィリピン	1億1555万人	4042億米ドル	2社	4億米ドル

地図は「インドネシア共和国」（外務省）（https://www.mofa.go.jp/mofaj/area/indonesia/index.html）をもとに山田コンサル作成

※1：2022年時点
※2：「スタートアップ資金調達総額」は、過去5年間に設立された会社の資金調達額の合計
出典：CB Insights、World Bank、Worldometerより山田コンサル作成

日本経済の効率化を図るには「業界再編」が不可避か？

新型コロナの5類移行や円安、値上げ等により上場企業は3年連続の最高益を記録。大企業をはじめとして企業の内部留保は増大し、M&Aによる業界再編が始まっています。大きな社会変動を前に、経営者は何を考えるべきか。M&A部門責任者の天野祐一郎と、マクロ経済に詳しい高橋淳郎が語りました。

企業の内部留保はこの25年で3倍以上に

高橋　2024年3月期の上場企業の純利益は、前期比13％増と3年連続で最高益を記録する見込みです*。物価高の影響により個人消費の低迷が報じられていますが、一方で企業の純資産は増大を続けています（図1）。法人企業統計を見ると1997年には約250兆円だった日本企業の純資産は、2023年には約850兆円と3倍以上になっているのです。

規模別でみていくと大企業になるほど純資産が厚くなる傾向にあるのですが、日本企業全体をひとつの会社としてマクロ的に考えると、次なる一手を講じる体力が十分についている状況と言えます。先を見通しづらい現代において「次の一手」としてM&Aを選択する企業が増えているのではないでしょうか。

天野　そうですね、大企業に限らずあらゆる規模、あらゆる業種でM&Aが盛んに行われています。かつては悪いイメージもあったM&Aですが、昨今は経営手法の一つとして認識され、経営者の心理的なハードルがぐんと下がりました。

高橋　2023年のM&Aの件数は全国で4015件でした（図2）。リーマンショックやコロナ禍の影響はありつつ、右肩上がりを続けていますね。

天野　少子高齢化の影響もあり件数はまだまだ後継者不在による承継型M&Aが多いですが、大企業以外でも今後の成長戦略の一環として、また生き残りをかけた次なる一手としてのM&Aが増加しています。昨年11月に経済産業省が「中堅企業」の支援方針を表明し、複数の中小企業を子会社化する際など、様々なM&A優遇税制が措置され、一層この流れは加速するでしょう。

M&Aの相手先として選ばれる企業の共通点

高橋　企業規模が小さいほど環境変化に弱くなるため、人口減少や働き方改革といった大きな社会変動の中でスタンドアローンを続けることには限界があります。マクロ経済の視点からは、中小企業の再編によって日本経済全体の効率性を高める必要があると思います。今、体力のある優良企業がM&Aの相手先として選ぶのは、どのような企業ですか？

天野　最も注目されるのは、ドラマ『下町ロケット』ではありませんが、他社にはない光る技術のある中堅中小メーカーです。海外でも競争力を発揮できるメーカーとのM&Aを活用して、海外進出を目指したい企業はたくさんあります。業界再編型M&Aはドラッグストアやスーパー、学習塾業界などで既に起きており、今後は建設業や運送業などでも始まるでしょう。中堅中小企業はうまくこの業界再編の波に乗らないと、じりじりと苦戦を強いられることが予想されます。日本のM&A市場は成熟期に入っており、数年前なら数億円で売れていた企業が、5000万円でも売れない時代が来ています。より慎重になっている買い手側と、「まだ大丈夫」と思っている売り手側との間にギャップが生じています。

高橋　事業再生や事業承継でM&Aを考えている企業は、まずなにから始めるべきか考えてみましょう。

「いつかは誰かと組む」その前提で体制整備を

天野　私がセミナーなどでよくお話しするのは「誰かと組む可能性を考えた上で、体制を整えること」です。例えば、オーナー企業では「社長の頭にしか事業構想がない」というケースが珍しくありません。それでは光る技術があっても埋もれてしまいますし、買い手側にとっては「社長が引退したらどうなるか？」という不安要素になります。一度、社長の頭にある事業構想を棚卸ししてください。企業として目先のお金を稼ぐことは大切ですが、数年後にM&Aの可能性があるのなら、自社の構想を形にするための準備はそれ以上に大切です。加えて、将来予測に基づいた事業計画も必要ですが、できている企業はあまり多くありません。

高橋　早い段階で準備をすることで、業界再編の波を前に慌てずに済みます。その方が、オーナーにとっても従業員にとっても良い結果をもたらすように思います。一方で、M&Aの買い手側企業が失敗しないために注意すべきことはありますか？

天野　やはり目的を明確化することです。何となく「規模拡大のため」「いつか海外展開をするから」などという漠然とした理由では、シナジーも生まれませんし、大抵うまくいきません。M&Aをすることで何をしたいのか、目的を具体的に考えることが欠かせません。

高橋　売り手も買い手も、企業としての現状を冷静に把握し、将来予測を立てることが大切な点は共通していますね。経営者だけで客観的に将来予測することは容易ではない場合もあります。ぜひ信頼できる相談相手を見つけて欲しいですね。

出典 ＊上場企業が3期連続最高益　24年3月期最終、3兆円上振れ（日本経済新聞 2024-02-16）より。図1：法人企業統計調査（財務省）時系列データ 純資産（金融保険業を除く全規模・全業種）より、各年四半期のうち1-3月期の数値を用いて山田コンサル作成。図2：マーケット別M&A件数の推移（株式会社レコフデータ）より山田コンサル作成

図1　企業の純資産推移

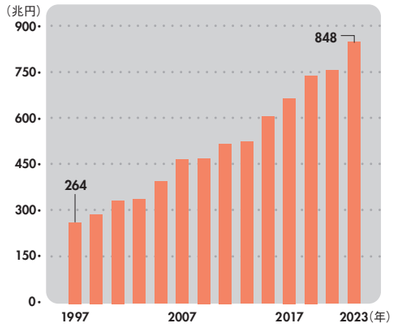
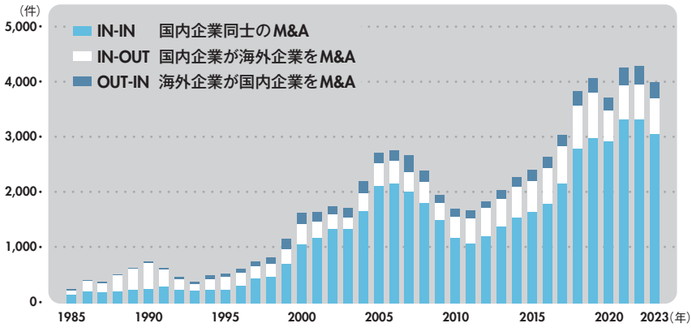


図2　M&A年次件数推移



CONCLUDE

マクロ経済の視点からは、業界再編で経済効率を高める必要性がある。

光る技術と、海外での競争力がある中堅中小企業が求められている。

M&Aを見越して、早期に社内の体制整備を。

天野祐一郎
あまの・ゆういちろう
山田コンサルティンググループ（株）
常務執行役員
コーポレートアドバイザリー事業本部長
／税理士

高橋淳郎
たかはし・じゅんろう
山田コンサルティンググループ（株）
執行役員
事業再生コンサルティング事業部長

セミナー

新時代のタイ企業再編への道筋
新たに制定された「吸収合併」の活用

日時：2024年5月15日16:00 ～ 16:50
2023年に新たな一歩を踏み出したタイの企業法。「吸収合併」が企業再編の一つの形態として認められ、事業展開戦略を再考する日系企業からの相談が増えています。日系企業のタイ進出の歴史からBOI投資恩典制度、組織再編の手法まで、事例を交えながら解説します。

現地専門家が語る 中国ビジネス深堀シリーズ
第1回 市場変化に対応するための中国現地法人「再編」の実務

日時：2024年5月22日16:00 ～ 17:10
ゼロコロナ政策が終了後経済回復が期待されていましたが、経済情勢は思わしくなく、中国企業の台頭もあいまって在中国日系企業にとっては厳しい状況が続いています。その結果、中国現地法人の再編を検討する企業が増えているのです。
中国での再編について、制度・人事・事業面から各専門家が事例を交えて解説します。

第2回 撤退をスムーズに導く 中国現地法人「売却」のM&A実務

日時：2024年5月29日16:00 ～ 17:10
ゼロコロナ政策が終了した後も、経済情勢が思わしくない中国。さらに現地企業の台頭もあいまって在中国日系企業にとっては厳しい状況が続いており、中国現地法人の事業の見直し、そしてM&Aを検討する企業が増えています。
中国でのM&Aについて売却前・売却実行プロセス、会計・税務・法務面のポイントを各専門家が事例を交えて解説します。

講師はすべて山田コンサルティンググループ株式会社のコンサルタントです。最新情報はHPにてご確認ください。
https://www.ycg-advisory.jp/seminar
（日程、内容、講師を予告なく変更する場合があります）

その他

個人投資家向け 企業IRセミナー 公開中

個人投資家の皆さまに、当社についてより深くご理解いただくため、2024年1月25日にオンラインにて「個人投資家向け企業IRセミナー」を初開催しました。
当社代表取締役社長 増田慶作が、当社概要や持続的成長に向けた取組みについて説明した後、お寄せいただいたご質問にお答えしています。

2024年度（令和6年度） 税制改正のポイントと解説 公開中

2024年3月28日に、「2024年税制改正法案」が可決成立しました。
税理士法人山田&パートナーズグループ、山田コンサルティンググループ株式会社では、改正の詳細を解説した小冊子を作成いたしました。改正の趣旨・背景やポイント、実務上の留意点などをご覧いただけます。

アジアマーケット向け 新ブランド “YAMADA Consulting & Spire” 立上げのご案内

当社はシンガポールに統括法人 YAMADA Consulting Group Asia Pte. Ltd.を設立し、弊社の海外子会社であるSpire Research & Consulting Pte. Ltd.（以下、「Spire 社」）と経営統合いたしました。これにより当社の海外拠点は10カ国11拠点、社員200名強の体制となります。統合後は中国を除くアジア地域で「YAMADA Consulting & Spire」を新ブランドとし、日本企業のアジア市場への進出・拡大とローカル企業の成長発展に尽力いたします。

青星® AOBOSHI Vol.3

青星（あおぼし）はおおいぬ座シリウスの別名で、冬空に青く輝くことからそう呼ばれています。我々の目指す高く遠い目標の象徴として、全天で最も明るいこの星の名を媒体名に頂きました。 ※「青星」は山田コンサルティンググループ株式会社の登録商標です

2024年5月13日発行

発行
山田コンサルティンググループ株式会社
青星編集室

印刷
株式会社ライブアートブックス

アートディレクション
大久保裕文（Better Days）

デザイン
村上知子、小渕映理子、山口華子、呂紫毫（Better Days）

イラスト
中村純司

編集・ライティング
大正谷成晴、大島七々三、越膳綾子、岩嶋悠里

編集協力
株式会社プレジデント社

撮影
山田ミユキ、島崎信一

ヘアメイク
村中サチエ

編集人
坂元奈津子
（山田コンサルティンググループ株式会社）

当社へのご相談、ご住所やお宛名、発送数の変更、配送停止、その他ご感想やご意見は下記フォームより、お気軽にお問い合わせください。お問い合わせいただいた内容は確認後、5営業日以内に担当者よりご連絡させていただきます。
https://forms.office.com/r/Zb5eP7LbDn

山田コンサルティンググループ株式会社

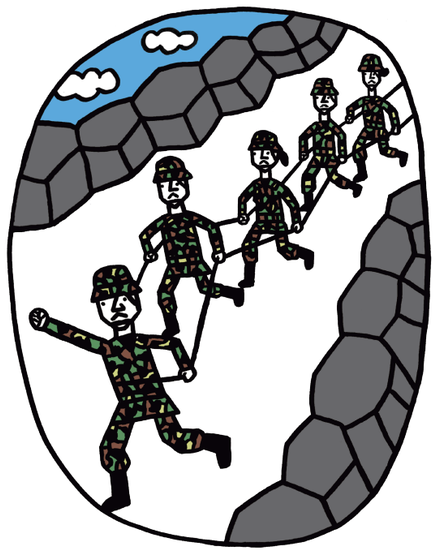
設立	1989年7月10日
代表者	代表取締役社長　増田慶作
本店	〒100-0005 東京都千代田区丸の内1丁目8番1号 丸の内トラストタワーN館 10階（受付9階）
資本金	15億9,953万円
URL	https://www.yamada-cg.co.jp/
上場取引所	東京証券取引所 プライム市場 （証券コード　4792）
グループ総人員数	1,062名 （臨時従業員含む。2024年3月1日現在）

特別企画

真のリーダーとは境界を超えて響き合う「やまびこ」を起こす者。

「リーダーこそ『奉仕者』でなくてはいけません。自己本位になった瞬間、組織は瓦解します」と語る反怖謙一氏。陸上自衛隊陸将 第1師団長として約6,400名もの部下を鼓舞し率いた氏が説く〝リーダーシップの本質〟とは。

Illustrasion/ Junji Nakamura



リーダーシップは「権限を行使し、人をコントロールする能力」と思われるかもしれませんが、これはマネジメントのこと。真のリーダーシップは「権限に関わらず、人を団結させ士気を高める力」です。優れたマネージャーのいない組織は混乱をきたし、優れたリーダーのいない組織は無気力になる。この二つの能力を両輪として駆動させることこそ、組織運営の要でしょう。

私は37年にわたって陸上自衛隊に属し、何千人もの隊員を束ねてきました。生死を賭した極限状態で隊員を奮い立たせるには、「この人の背中を追いかけたい」と認められる人格者でなければいけません。

恥ずかしながら、私もかつては部下に「あんたとはやっていけない。『もういい。後は俺がやる』と引き取らずに、最後まで話を聞いてくれよ」と諫められました。自己本位なFor meの姿勢では、部下の心はけっして掴めない。「自分は何者でもない。他者に生かされている」と自省し、部下であってもその視点や意見を尊重する。他者のフォロワーであることを忘れず、謙虚であり続ける〝For you〟の精神こそ、リーダーの絶対条件なのです。

リーダーシップを発揮するには、〝境界を超えた意思疎通〟が必要不可欠です。部下の数が百人、千人と増えようと、組織の先端まで熱意を行き届かせ、相手の想いも受け取る。私が実践していたのは「手紙」です。上級・中間指揮官やその補佐、曹士隊員に至るまで、階層ごとにメッセージをA4一枚にまとめて定期的に発信し、「○や×だけでもいい。あなたと私の一対一の手紙と思って、返事をください」と呼びかけたのです。なかでも素晴らしい返信は、全駐屯地に中継される朝礼で発表しました。「君たち一人一人に関心を持っている」とリーダーから直に示すことが、一致団結を生むのです。

大切なのは、部下を褒めるにしろ叱るにしろ、組織の全員を合理的に納得させること。私の言動の意味や価値、必要性を得心させなければ、かえって嫉妬や反発が起き、組織の崩壊を招きます。まずはリーダー自身が指導の目的を見極め、「褒め」と「叱り」の届く範囲や順番など、波及効果を統制しなくてはなりません。その上で行動の根っこを全体に共有すれば、人と人とがやまびこのように感応し、より豊かなものを享受し合える組織が築かれるはずです。

反怖謙一
たんぷ・けんいち
元・陸上自衛隊陸将 第1師団長
1979年に陸上自衛隊幹部候補生として入校。北部方面総監部幕僚長 兼 札幌駐屯地司令、陸将 第1師団長等を歴任。 2014年に陸上自衛隊退官後、民間企業にて人事研修部門の顧問を務める傍ら、自らの経験を元に講演等を行う。

YAMADA
Consulting Group