

青星

A
O
B
O
S
H
I

2024.10
Vol.4

トップの挑戦

200億企業を志し、
世界に挑戦。
日本が誇る「階段屋」として
建築業界を高みへ押し上げる。

株式会社横森製作所 代表取締役社長
有明 威

トップコンサルの眼

危機に瀕する地域医療。
経営破綻を回避し、
持続可能な医療サービスの
基盤となる事業戦略とは。

トレンドM&A講座

近年、存在感を増す
「PE」とは何者か？

海外ビジネスレポート

インド／

政府が日系企業進出を後押し。
今後、要注目の3分野とは

現地レター

上海

マクロデータを読み解く

持続可能な物流に向けて——
2024年問題「荷主」の責任

Information

メディア掲載情報、
書籍出版のお知らせなど

株式会社横森製作所
代表取締役社長

有明

Takeshi Arai

200億企業を志し、世界に挑戦。
日本が誇る「階段屋」として
建築業界を高めへ押し上げる。

東京スカイツリー、あべのハルカス、麻布台ヒルズ――。

名だたる超高層ビルの「階段」を手掛け、
国内の鉄骨階段のシェア8割を誇る横森製作所。

有明威氏は、父である前社長の早逝により、
弱冠33歳で代表取締役社長に就任した。創業者である祖父、
二代目の父が積み上げてきた「日本の階段屋」という
ステップを踏みしめ、今目指す高き空とは。

writer/ Yui Iwashina photographer/ Miyuki Yamada

「私が社長なんて無理だ」
社の大きさを知っての葛藤

――2021年6月に専務取締役就
任。7月にお父様が病気で亡くなり、
8月には社長に就任されました。

当時の気持ちを率直に申し上げれ
ば「私には無理だ」。副社長にいつ
たんバトンタッチできないか、とい
う考えが脳裏をよぎったほどです。
幼少期からおぼろげに「自分が継
ぐのだろう」と感じていたものの、

意志が固まったのは大学卒業を控え
た頃でした。それで家業を継ぐこと
を見越して、2010年、横森製作
所の取引先である鉄鋼商社・阪和興
業株式会社に新卒入社しました。

実はそれまで家業の規模をまったく
理解しておらず、「うちの影響力

なんて微々たるもの。あってもなく

ても誰も困らない」とまで思ってい
ました。ところが阪和興業に入社す
るなり、社員の方々が「お世話にな
っています」と次々と挨拶に来てく
ださったのです。横森製作所にどれ
ほどの人が関わってくださっている
のか、そして彼らには支えるべき家
庭があり、だからこそ仕事に真剣な
のだということが凄まじい解像度で
迫ってきた。自分がいかに甘ちゃん
だったかを突き付けられました。

ステンレスや建材といった鉄鋼製
品の輸出等を経験したのですが、ど
の部署でも知識ゼロからのスター
ト。厳しくご指導いただき、時には
社会の波に揉まれながら（笑）、徐々
に仕事を認められる楽しさ、責任感
や達成感を学んでいきました。そし

てちょうど5年勤めた後に退社し、
2015年、横森製作所に入社した
のです。

――実際に働かれた感想は？

入社して半年は、社の全体像や工
程を把握すべく、いわき工場で研修
を受けました。あらためて「横森の
大きさ」を実感しましたね。「工場
が9つ、営業所が7つもあるのか！
こんな同業他社、他にないぞ」と。
「影響力は微々たるもの」なんて、
とんでもない。横森製作所が機能し
なくなったら、建築業自体がストッ
プしてしまう。研修後は東京支店で
営業、米国子会社でディレクターを
務めました。経験を重ねれば重ね
るほど社会的責任がのしかかってく
る。だからこそ、「社長を引き受け
る」重みに怯んでしまいました。

祖父と父がつくり上げた
革新的かつ盤石のシステム

――それでも就任した理由は？

当社で働いている従兄弟に「創業
者と先代の意志は、同じ家の人間が
継ぐべきだ。それに誰が社長になっ
てもきつと会社は変わらない」と
言われまして。多少ムツとしつつ

も（笑、「ならやってみるか」と飛
び込んだのですが、彼の言葉は事実
でした。トップが変わったくらいで、
横森製作所はびくともしない。

これは創業者である祖父の功績で、
「横森の製品がなければ建物をつく
れない」と言われるほど、建築工程
そのものに「横森製作所の階段」を
組み込んでしまった。鉄骨階段業界
において「シェア8割」と圧倒的ト
ップを走り続けているのは、高い技
術への信頼はもちろんのこと、長年
必要不可欠かつニッチな「鉄骨階段」
分野に特化し、設備、人員、仕入れ
先との関係を絶えず同時に強化しな
がら、最適な供給網を構築してきた



階段専門メーカーとして、強度や品
質はもちろんのこと、大きさや意匠
性など、どんな注文にも応えられる
高い技術力が強み。

入社後研修を受けたいわき工場
にて。意匠性の高い特殊階段も
製造できる工場である。

結果です。要は産業をつくり上げた
わけで、身内ながら突出した経営セ
ンスだと思っています。

祖父が全国に工場を構えるまでに
発展させた横森製作所を、システ

病

院が経営難で突然、休廃業や解散に追い込まれるリスクが高まっています。その原因の一つが、コロナ禍で病床確保料として支払われた補助金です。これにより一時的に医療機関を受診する人の数が減っても、営業補償により病院経営を維持することができました。しかし補助金と引き換えに病院の事業そのものを停滞させることになり、コロナの5類感染症移行後も元に戻すことができていません。その中で補助金もなくなり問題が顕在化したのです。

加えて、医療計画による病床数の規制がスタートした1985年前後に、駆け込みで建設された病棟が建て替えの時期を迎えています。しかし昨今の建築資材の高騰で費用負担が大きく、老朽化した建物で運営継続せざるを得ない病院も少なくありません。また経営者の高齢化や後継

者不在により、廃業やM&Aを迫られるなど、日本の医療提供体制が崖っぷちに立たされているのです。

地域の病院の経営は点ではなく面で考える

病院経営で大きく利益を出すのは至難の業です。診療報酬が決まっているため、思い切った投資をして病棟を建て替えても価格転嫁できず、たちまち経営を圧迫してしまっています。医療サービスを受ける頻度の高い高齢者は増えているじゃないか、と思われる方もいらっしゃるかもしれませんが。しかし、高齢者が受ける医療には偏りがあります。たとえば救急の患者を積極的に受け入れ、外科手術を数多く手がける病院などは、高齢者が増えても患者はそれほど増えません。院内の設備やスタッフの専門性もあるため、急な方針転換は難しく、利益が出せない構造の病院も多いのです。

さらに「2040年問題」(*)の兆しが既に現れており、人手不足で患者の受け入れ数に制限がかかるなど、収益性の低下と運営に苦慮する

病院も出てきています。しかし人口が減ろうと経営難に陥ろうと、医療サービスを受ける患者がいる限り今ある病院をなくすわけにはいきません。求められているのは病院単体ではなく、地域全体を見据えた事業戦略の再構築です。病院経営は点で考える時代から、面で考える時代になってきたと言えます。

面で考えるといっても、簡単なことではありません。病院には国や地方自治体が運営する機関もあれば、医療法人等の民間セクターもあります。そしてそれぞれがそれぞれの目指す運営目的に沿って運営されてい

KEYWORD

点ではなく面で考える

病院経営は個々の病院で考えるのではなく、地域全体を見渡したうえで経営判断することが求められている。

地域の医療を残すためにとるべき4つの事業戦略

持続可能な医療提供体制を構築するためには、主に4つの方向で事業戦略を考えていきます(図参照)。

一つは地域における「ポジショニング」のやり直し戦略。開業時は救急や手術中心の医療を提供していた病院も、数十年で地域の状況がかわります。地域の人口動態や年齢構成に合わせて高齢者医療にシフトするなど、将来的に需要が高まることが

危機に瀕する地域医療。経営破綻を回避し、持続可能な医療サービスの基盤となる事業戦略とは。

資本戦略事業本部
ヘルスケアコンサルティング事業部長
増井浩平

人口減少、コロナ禍の補助金支給の反動、後継者の不在、病棟の老朽化などの理由で、経営難に追い込まれつつある病院が急増している。

市民に医療が届かなくなる事態を避けるため、病院を潰してはならない。病院の経営を建て直す事業戦略について医療・ヘルスケア業界のスペシャリスト、増井が語る。



ますい・こうへい
2006年に山田コンサルティンググループ(株)に新卒入社。以来、医療・ヘルスケア領域で多数の支援実績を有する。ヘルスケア領域のスペシャリストとして、専門誌への寄稿や、単行本の執筆、金融機関向け、事業者向けのセミナーも数多く実施している。

予測される事業に転換するのです。

二つ目は一定の診療圏(商圈)の中で、垂直統合的に事業展開を図ることにより収益の機会を増やす「ドミナント戦略」です。退院後のリハビリテーション施設や、医療に関連する介護事業や高齢者福祉、住宅事業に進出するパターンもあります。

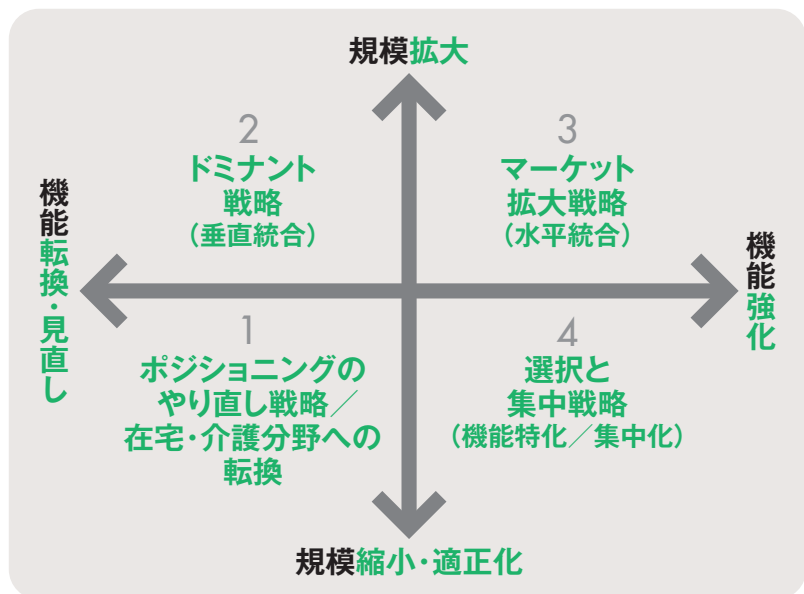
三つ目は、地域内で機能が似ている複数の病院の経営主体を統合し、効率化とシェア拡大を図る「マーケット拡大戦略」です。人口減少の緩やかな都市部など、新たなエリアへ進出するものこの戦略と言えます。

そして四つ目は「選択と集中戦略」。得意分野に特化し、場合によって全体の規模を縮小する戦略です。

再編や統合、事業承継のためのM&Aなど、どの戦略を選ぶにしても、異なる病院同士の調整が必要です。しかし病院はプロの経営者ではない医者が経営していることも多く、なかなか進まないのが実態です。

さらに病院は医療関連の法律で活動が細かく規定されており、医療行為に不可欠な許可・認可も、自治体によって手続きが異なります。戦略の再構築には医療にまつわる法律や

病院の事業戦略のパターン



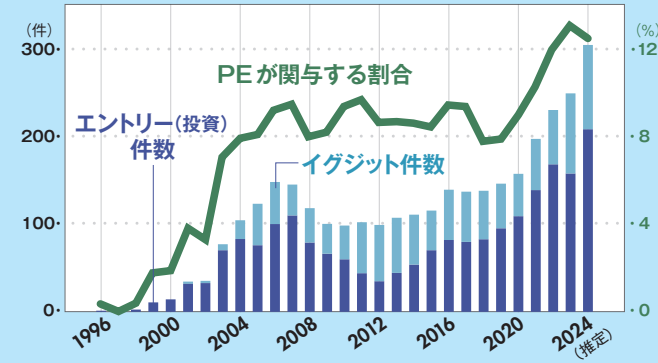
制度、慣習に精通した仲介機能を活用することが成功への近道でしょう。一般企業なら業績不振の場合、撤退して別の場所で開業したり、最悪の場合は廃業という選択肢があります。しかし病院はそれらの選択肢を自由に選ぶことはできません。地域住民の生命・健康を守るという重要な役割を担う病院を「残す」ためには、早急な対応が求められています。

(※) 2040年問題: 人口減少と高齢化が進むことで生じる様々な社会問題の総称。2040年には65歳以上の高齢者が35%に達し、労働力不足により医療、介護などの社会保障制度が維持できなくなる危険性が指摘されている。

フ
ファンドとは、投資家から集めた資金を元手に投資し、得られた利益を投資家に還元する仕組みのこと。身近なところでいうと、投資信託やベンチャーキャピタルもファンドのひとつです。ファンドの投資対象は様々ですが、プライベート・エクイティ・ファンド（以下PE）は読んで字のごとく未上場株に投資します。投資先の価値を向上させた後に株式を売却し、利益を得ることを目的としています。

PEはM&A市場において優

図① PEが関与するM&A案件



れた買い手・売り手として認知されるようになり、昨今注目されています。リーマンショック後、5000億円程度で推移していたPEの関与するM&A案件総額が18年頃から増加。21年に3兆円を超え、23年には約6兆円になっています。買収した企業は年間約150社にのぼり、売却した企業も年間100件ほど。これは情報が開示されているM&A案件総数の約13%

存在感を増すは何者か？

近年、PEと

トレンド
M&A
講座
no.2

なサポートが期待できます。これらの多彩な機能により、事業の一部を切り出すカーブアウトや後継者不在の事業承継の受け皿、さらに成長支援のパートナーとして存在感を増しているのです。

PEの特徴を理解し活用して戦略を実現

ここからは当社がサポートした事例をいくつか紹介します。まずは成長支援型。ジェラートビケ、スナイデルなどのファッショnbrランドをはじめ、ビュティー、飲食、デザインなど多面的に事業を展開するマッシュHDを、ベインキャピタルが2000億円で買収した例です。マッシュHDは3〜5年後の株式上場を視野に入れ、欧米市場での拡大とIPOに向けた体制整備が急務でした。米大手PEであるベインキャピタルと組むことで成長を加速させる道を選んだのです。

事業再生ではステーキ店を展開するベッパードサービスなどの事例があります。コロナ禍で

売買・経営支援の
よきパートナー

ではなぜPEが優れた買い手・売り手になり得ているのでしょうか。それは、売買取引を実行する「デール時」におい

活況を呈するM&A市場で、存在感を増しているプライベート・エクイティ・ファンド（PE）。M&Aを検討されている方の中には、「聞いたことがある」という人も多いだろう。PEとは果たして……？

ても、「デール後」の経営支援フェーズにおいても、PEの有する様々な機能に優位性があるからです（図②参照）。デール時においては、まず強い資金調達力が挙げられます。PEが培ってきた金融機関への信用、説得力のある事業計画などにより、必要な資金を機動的に準備できます。また、M&Aにおける経験値の高さも大きな強みでしょう。一企業が経験で

るM&Aの回数は限られていますが、PEは豊富な経験と多様な業界に対応できる知見を有しているため、よき取引相手となりえます。さらに、情報漏洩リスクを最小にできる情報管理体制も評価されています。

売り手企業の心理面も、PEの利用拡大の一因です。事業を売却するといっても、競合他社に売却するのは抵抗感がありますが、中立の立場にあるPEは選択しやすいわけです。デール後の経営支援フェーズにおいても頼もしい存在といえます。PEには企業経営の経験者やコンサルファームの出身

者も多く、成長支援やリストラクチャリング支援をはじめとする経営支援のノウハウを豊富に持っているのです。

例えば事業成長を実現するための人材が不足しているなら、人材の補強や採用を支援してくれますし、海外展開を目指している企業がPEの海外ネットワークを活用して世界進出への活路を見出した例もあります。IPOをするには内部管理体制を整えたり、資本政策の検討・実行が必要であったりと膨大な準備が必要ですが、PEから適切

図② PEの強み

デール時	デール後
● 資金調達力 ● M&A取引に精通 ● 多様な業界に対応 ● 厳格な情報管理 ● 中立性	● 成長支援 ● リストラ支援 ● 人材補強・採用支援 ● 海外展開支援 ● IPO支援

図表①出典：レコフM&Aデータベース（形態：買収、事業譲渡／株式会社レコフデータ）より山田コンサル作成。なお、2024年については2024年1月1日～6月30日時点の数値をもとに推計。また、売り手・買い手ともにファンドの場合はそれぞれ計上。



執行役員
コーポレートアドバイザー事業本部
ファイナンシャルアドバイザー事業部長
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、様々な種類の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。

図③
主な事例

事業承継			オリックス（※）が化粧品・健康食品大手のディーエイチシーを3,000億程度で買収
成長支援			米投資ファンドのベインキャピタルがマッシュHDを2,000億で買収
事業再生			ジェイウィルパートナーズは伊藤忠と共にビッグモーターの再建を目指し約600億で買収
非公開化			東芝は日本産業パートナーズ（JIP）を中核とする国内企業連合のもと再建を目指す
選択と集中			米投資ファンドのKKRが日立物流を買収。日立グループの選択と集中によるもの

※オリックスはPEではないが、PE投資と類似する自己勘定投資を行っている。 ※上記表は他社事例も含む。

上海のトレンドは、 出勤時に飲むコーヒーと 週末のアウトドア

かつての経済成長の勢いが落ち着いてきた中国ですが、業種ごとに好不調の濃淡があります。例えば近年人気が高まっているのがカフェ。新興チェーン「Manner Coffee」(マナーコーヒー)の登場で、高価格帯だったスペシャルティコーヒー(精品珈琲)はだいぶ身近になりました。同社はテイクアウト専門で、1杯15～20元(約300～400円)と、スターバックスの半額程度。平日はマイカップ持参で5元引きになります。

上海のビジネスパーソン、特に若い世代は、毎朝の出社途中にカフェでコーヒーやパンを買い、オフィスに向かうのがトレンド。私もほぼ毎朝カフェに寄っていて、お気に入りのはアメリカのピーツ・コーヒー&ティーです。

カフェと並ぶ近年の流行が、スポーツやアウトドア。ヨガ、テニス、ゴルフなどが人気で、それに伴いスポーツ系アパレルが伸びています。カナダのスポーツメーカー、ルルレモンが代表格。私も勤務後にヨガやテニス、スポーツジムで汗を流しています。週末は友だちとハイキングに行くなど、アウトドアを満喫。仕事がデスクワーク中心なので、いい気分転換になっています。



上: 浙江省桐廬でのハイキングのーコマ。左: 上海のカフェ産業は活況。現地チェーンのほか、ピーツ・コーヒー&ティーやブルーボトルコーヒーなども進出している。

図② インドに進出した主な日系企業

スズキ 進出年:1981年	81年にインド政府との合併で子会社マルチスズキインディアを設立し2年後に生産開始。インド市場を包括調査し、現地のニーズに合った製品を設計。近年はハイブリッド車や天然ガス自動車などを主力にすることで、環境意識の高い顧客を引き付けている。	ソニー 進出年:1994年	2万以上のディーラーや販売代理店、300の専売店などを抱え各地域でのイニシアティブを獲得。同時にハイエンドの製品ラインナップ、多様なセグメントへの対応、効果的なマーケティングによりインドの家電市場においてブランドの信頼性は揺るぎないものとなっている。
キャノン 進出年:1997年	設立以来25年以上にわたる戦略的な市場調査を実施してきた。幅広い商品ラインナップと、技術革新、顧客に合わせた製品の調整によって市場を確立。全製品を体験できるライブ・オフィスの公開など顧客との交流も重視し、トレンドへの適応にも注力している。	ファーストリテイリング 進出年:2018年	ニューデリーで最初の3店舗を開店後、北部～中部の都市へ立て続けに出店してブランド認知度と顧客ロイヤルティを高めた。現地調達・現地生産の体制を継続的に推し進めることで、インド国内で急成長中の小売業界で利益を得られる強いポジションを獲得している。

経済的環境に配慮した製品を設計したことも成功の一因です。ユニクロを展開するファーストリテイリングは、プレミアム価格戦略で利益を確保しながら、インドの伝統的なモチーフを取り入れるなど、新たなコレクションを提供し続けることで地域の嗜好にうまく対応しています。持続可能性を重視している点も、環境意識が高まりつつある顧客へのアピールにつながっています。インドで成功した日系企業を見ていくと、現地でのパートナー獲得と戦略的な市場調査、そして多様なラインナップが成功の理由として浮かび上がってくるのです(図②参照)。

では、今後進出を検討するならば、どの領域に注目すればいいのでしょうか。私は大きく三つの分野が有望だと見ています。一つ目が「化学」。インドは現時点ですでに世界第6位の化学品製造国であり、特に特殊化学品や農薬の輸出にポテンシャルがあります。さらに所得の増加と都市化により食品や化粧品などの内需が急拡大していることから、今後数年間にわたって2桁成長が見込まれています。二つ目が「電気自動車」。インドには「世界で最も汚染された10の都市」のうち3つが存在し、環境問題は深刻。政府はEVの製造・販売・利用を促進するための政策に取り組んでおり、国民の環境意識の高まりとともに、成長が期待される領域です。

そして三つ目が「物流・インフラ」です。製造業と輸出が促進されているインドにおいて、ロジスティクス需要の増加は確実です。eコマース市場の成長率が40%と見込まれていることから、物流・インフラ業界は有望といえるでしょう。これらの業界に限らず、インド政府は成長の歩みを着実にするため、他国との戦略的パートナーシップを強力に進めていくと考えられます。歴史的にも日本は重要なパートナーと位置づけられていますから、今後の政策や経済状況に留意しながら、インドでのビジネスを検討するといでしょう。



インド

政府が日系企業進出を後押し。 今後、注目 3分野とは

山田コンサルティンググループ(株)インド法人のトップで、
自動車、化学、製薬など様々な分野で
世界的な大企業の市場調査プロジェクトを統括してきた
サウラブ・シャルマが今のインド市場を語った。



インド経済は高成長が続いています。人口は14億人を超え、中国を抜いて世界第1位。中間所得層が年々増加し、新興国の中でも高い経済成長率の継続が予測されています。世界銀行によれば、2023年のGDP年間成長率は平均7.6%。中国(5.2%)やアメリカ(2.5%)より高く、2027年も6.5%と推定されています。これは主要先進国・新興国で第1位です(図①参照)。

日系企業のインドビジネスへの関心も高まっています。インド政府は現在、業界ごとに法人税の引き下げなどを行い、外資企業の誘致を活発化。日本はインド経済における第5位の投資

解説／**Saurabh SHARMA**

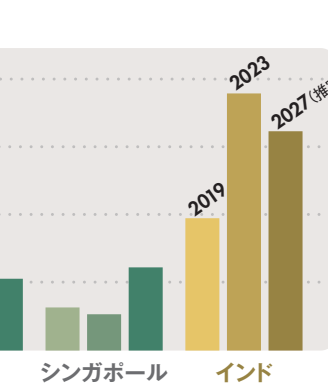
サウラブ・シャルマ
YAMADA Consulting Spire
India Private Limited
General Manager



人口14億、公用語は22。 世界屈指の多様性を誇る

インドは世界有数の多民族国家。公用語はヒンディー語だが、加えて州レベルの公用語として認められている言語があり、その数は21にも及ぶ。気候や民族性、都市化率、生活習慣なども地域ごとに異なり、それらの要点を押さえることが、インドでビジネスを展開するうえでは重要だ。

国であり、2000年度から現在までに約420億ドルを投資し、日本の「チャイナ・プラスワン」戦略の有力な分散先にもなっています。



ます。同社がインドで発売したSUVは5モデル、対してインドの自動車メーカー、マヒンドラは10モデルもあるのです。インドへの進出を考えるのであれば、戦略的パートナーを見つけることも有効でしょう。日系企業ではスズキがインド政府と提携し支援を受けながら、幅広いディーラーネットワークを構築したことでサービスを保証し、市場開拓に成功しました。インド市場を包括的に調査し、現地中間層のニーズに合う、

原材料が届かず、製品をつくれなくなる

高橋 いわゆる「2024年問題」について、改めてご説明いただけますか。

秋葉 働き方改革の一環で、今年4月からトラックドライバーの時間外労働時間の上限が年960時間に規制されました。

もともと他産業と比較すると年間労働時間が約2割長く、一方で年間所得額は約1割低く、人手不足が常態化していました。将来的に高速道路など限定区域で自動運転トラックの導入が進み、ドライバーの需要が減る可能性も予想されています。これからトラックドライバーになる人材が増えるとは考えにくい。「2024年問題」と言うより、「2024年から始まる問題」なのです。

高橋 トラックドライバーは2015年から2030年にかけて約3割、24・8万人も減少すると推計されています(図①参照)。国内の物流にどのような影響が生じるのでしょうか？

持続可能な物流に向けて——2024年問題「荷主」の責任

運送業の「働き方改革」が厳格化されました。輸送力が低下し、物流に大きな影響が生じる、ことが懸念されています。荷主にはどのような対応が求められるのか。

(株)フレイムワークス会長の秋葉淳一氏に、マクロデータに詳しい高橋淳郎がお聞きしました。

秋葉 何も対策を講じなければ、2030年には2019年と比較して34%(約9.4億トン相当)の荷物が運べなくなると言われています。一般消費者の宅配は再配達が多さが問題になっており、自宅玄関まで配達するサービスは縮小するでしょう。マンシヨンのエントランスやコンビニ、スーパーなどに一括して配達し、荷主一人ひとりが受け取りに行く未来は遠くありません。

さらに見落としがちなのはB to Bの物流です。商品運んでもらえなくなるうえ、原材料が届かず、物をつくること

がなくなる可能性があります。

高橋 サプライチェーンに大きな影響が生じますね。運送事業者だけでなく、荷主である企業も自分事として考えなければなりません。

秋葉 その通りです。運送事業者は全国に約6万3000社ありますが、多重下請け構造になっています。荷主が荷物を委託する大手の「元請け事業者」はごく一部で、実際の現場では二次請け、三次請け、四次請けといった中小・零細事業者が荷物を運んでいるのです。介在する事業者が多いほど利益が少なく、ドライバーの賃金も低くなります。国としても、この構造を正すよう動いており、この先

下請け事業者の数は少なくなっていくはずで

高橋 運送の担い手が減っていくことで、今までのように荷主の要求した通りに物流が回る社会ではなくなるのですね。

秋葉 納品指定時間一つをとっても荷主の行動変容は避けて通れません。朝7時に店舗に商品を届けてほしいと荷主が依頼したとしましょう。指定時間の前後幅が1時間ほどあればいいのですが、実際には15分前後しか用意されていません。ドライバーは、交通渋滞や事故などのトラブルを想定して早めに出発しなければならず、長時間労働の

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

高橋 荷役作業の負担軽減についても、各社がさまざまな工夫をしているそうですね。

秋葉 「パレット」や「カゴ車」に荷物を積んで、まとめて荷役ができるようにしている荷主は増えてきました。段ボールを一つひとつ扱うのは大変ですからね。ただ、パレットで運ぶにはフォークリフトが必要で、流通の過程で小売店や個人宅に近づくに連れてどうしてもダンボール単位になっていきます。

要因になっています。

また、店舗の前ではなく、売り場に荷物を運び込む作業までドライバーが担っているケースもあります。このように荷主が無理な要求をしても、多重下請け構造であれば引き受ける運送事業者が存在しました。でも、今は「無理です」と断る運送事業者が現れてきています。

高橋 これまでは物流の仕組みにフリーライドするかたちで、荷主にとって都合のいいビジネスが成り立っていたとも言えますね。しかし、「持続可能な物流」を守るために、荷主は根本的に変わらなければなりません。運送事業者と良好な関係を築かなければ荷物を運んでもらえず、納期も守れなくなって売上も減るといふ悪循環に陥る可能性も出てくるのです。物流を起点に、経営に大きな打撃が生じ得る時代になったと言えます。

パレットやカゴ車、テクノロジーを活用する

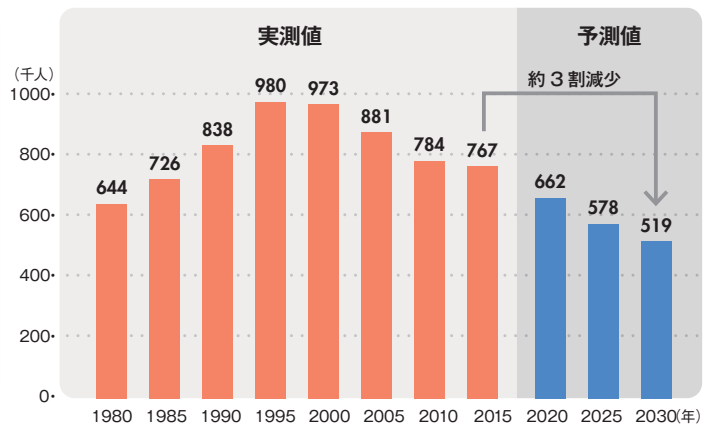
秋葉 物流業界で長年問題となっていた手待ち(待機)や荷役(荷

物の積み下ろし、倉庫への入出庫など)も、解決すべき課題です。国土交通省の調べによると、1運行あたりの手待ち時間は1時間以上が5割超、荷積みは1時間以上が6割超を占め、ドライバーの大きな負担になっています(図②参照)。解決策として、ここ7～8年で「パース(荷下ろし場)予約」を導入する荷主が増えてきました。これまでは、ドライバーが工場や物流センターに荷物を取りに行っても、トラックを停めるパースが混雑しているなどの理由で荷待ち時間が発生していました。しかしパース予約を導入すれば、ドライバーはアプリでパースが空いている時間を予約でき、到着してすぐに荷役作業にとりかかれます。荷主にはコストが発生しますが、物流センターに支払う保管やオペレーションのコストを含めてトータルで考えれば、マイナスにはならないはず

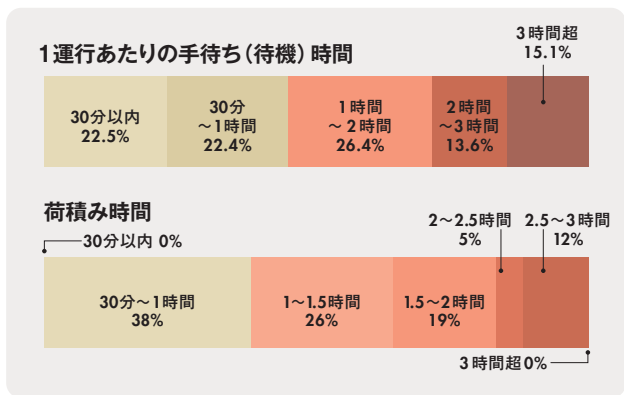
秋葉淳一氏

あきば・じゅんいち
(株)フレイムワークス会長。
1987年大手鉄鋼メーカー系のゼネコンに入社。制御用コンピュータ開発と生産管理システムの構築に携わる。2005年(株)フレイムワークスに入社、SCM・ロジスティクスコンサルタントとして活躍。著書に『物流改革の教科書』(幻冬舎)、共著書に『ミライへつなぐロジスティクス(みらいパブリッシング)』など。

図① 道路貨物運送業の運転従事者数の推計



図② 手待ち(待機)時間と荷積み時間



NEWS

2024年5月
山田コンサル上海現地法人が
国際投資銀行提携パートナー
発足式典に参加

2024年5月8日、晨哨主催の「第11回グローバル投資・M&Aサミット：新たなプライマリーマーケットを牽引する産業力」が開催され、当社の上海現地法人も提携パートナーとして参加いたしました。パネルディスカッションには総経理の平井孝明が登壇し、「デカップリング下における先進国の投資戦略」をテーマに議論しました。

<https://www.yamada-cg.co.jp/press/1899/>



2024年6月
事業報告書を
リニューアル

株主の皆さまに向けて発行している事業報告書を、第35期期末に内容・デザインともにリニューアルしました。業績ハイライトのほか、当社の取組みについてより深い内容でお届けしております。今号では人材戦略基本方針と、当社の海外事業の充実について紹介しています。今後も当社の業績、取組みをわかりやすく株主の皆さまにお届けします。

https://ssl4.eir-parts.net/doc/4792/ir_material_for_fiscal_ym/158534/00.pdf



2024年7月
「竹中パートナーズ×
山田コンサルグループ化」
披露の集いを開催

2024年7月23日（火）、「竹中パートナーズ×山田コンサルグループ化」披露の集い〜竹中パートナーズ創業者 竹中征夫氏の遺志を継いで〜を開催しました。この式典では竹中パートナーズ創業者 竹中征夫氏（享年81）の想いを継いだ2社が、これからの体制をお披露目する場として、200名超の方々をお招きしました。

<https://www.yamada-cg.co.jp/press/1908/>



メディア

金融ジャーナル 5月号 『目利きのポイント』6業種寄稿掲載 次の業種について寄稿を掲載しました：鉄鋼・非鉄金属／リサイクル・産業廃棄物／パチンコ・遊技／宿泊／外食・飲食サービス／学習支援・塾	
『日経マネー』7月号 記事広告掲載	『ダイヤモンド・ザイ』9月号 特集「稼ぐ力のある株」掲載
企画広告特集「安定成長を続ける有望企業レビュー」に参加し、記事広告が掲載されました。	「攻めと守りの高配当株」特集の中で「稼ぐ力のある株⑨」に、当社が取り上げられました。
『東洋経済』9/7号 コメント掲載	株式会社MyVisionホームページ 「企業インタビュー」掲載
東洋経済9/7号「インドが熱い」の記事の中で、社員のコメントが掲載されました。	コンサル転職支援を行う(株)MyVisonのHPに当社社員のインタビューが掲載されました。

書籍

「マンションの相続税評価」改正ハンドブック

編著：税理士法人 山田&パートナーズ／山田コンサルティンググループ(株)

「相続税の税率が上がる」という法律改正が行われたわけではないのに、2024年1月から相続税が増える可能性があるのが今回の「分譲マンション1室」の相続税評価方法に関する改正。全国のマンションの8割に影響があるとも言われるこの改正をわかりやすく解説。納税対策の見直しや自社株評価額への影響も要チェックです。



ベトナム北部における
台風災害への支援を実施

ベトナム北部では、台風11号の直撃により各地で甚大な被害が発生しています。亡くなられた方々に謹んで哀悼の意を表しますとともに、被災された皆様には心よりお見舞い申し上げます。山田コンサルティンググループは、公的機関のベトナム祖国戦線中央委員会を通じて5,000万円の寄付を行いました。被災地の日も早い復旧・復興を心よりお祈り申し上げます。

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	1,117名(臨時従業員含む。2024年9月1日現在)

青星[®] A O B O S H I
Vol.4

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10月28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、呂紫毫（Better Days）

編集・ライティング ●
岩嶋悠里、大島七々三、越膳綾子

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)

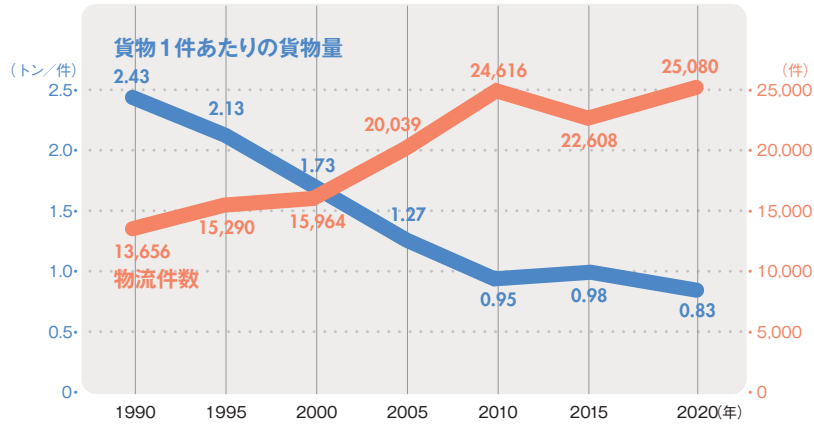
当社へのご相談、ご住所やお宛名、発送数の変更、配送停止、その他ご感想やご意見は下記フォームより、お気軽にお問い合わせください。

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>



図③ 貨物1件あたりの貨物量と物流件数の推移



高橋 トラックの積載効率の問題には、どのような対応策があるのでしょうか？ 顧客ニーズの多様化などによって、物流の小口化・多頻度化が急速に進み、荷物を満載していないトラックがたくさん走っている現状があります（図③参照）。

秋葉 これにも先ほど言ったバース予約が活用できることが分かってきました。バース予約を利用すると、トラックがどこからどこへ動いたかの情報が集積されます。例えば、ある物流セ

ンターから同じ店舗に高頻度でトラックが走っているとしたら、全く違う業種でも「共同で運送してはどうか」という話ができるわけです。バース予約のサービスを提供している企業は複数社ありますが、ゆくゆくは情報を統合して活用する議論になっていくだろうと言われています。物流センターのデータは、各社の商品の動きが推測できるため、ずっと非公開でしたが、そうも言っていられない状況にまで追い詰められています。

CONCLUDE

物流2024年問題は
「2024年から始まる」「私たちの
問題である。

これまでの物流網を
前提としたビジネスは
立ち行かなくなる。

運送事業者と良好な関係を
築けなければ、
荷物を受け取れず、
運んでももらえない状況に
陥る可能性がある。

そこで、「カゴ車」といって網状の枠で囲まれた台車を使うケースがあるのです。カゴ車に荷物をたくさん積み込み、「パワージェット」という昇降装置を使ってトラックの荷台に積み下ろします。

あるいは、大手消費財メーカーの花王は、テクノロジーを使って工場からの入出庫を完全自動化しました。無人搬送車や、AIを登載した自動運転フォークリフトが商品をパレット上に仕分けし、その状態で小売り店などに出荷しているのです。同社はメーカーでありながら卸業としての機能も併せ持っているためですが、荷役作業の負担軽減策として大きな注目を集めています。



高橋 荷主にとって、これまでの商習慣を変えることは容易ではありません。しかし、今日伺ったように対応策はいくつもあることがわかりました。早い段階で運送事業者と建設的な議論をし、WinWinの関係性を構築できた荷主は、今後もビジネスが円滑に進むのではないかと思います。

秋葉 そうですね。効率よく運送してもらうために、荷主として何をしたらいいのか。まずは運送事業者と話し合いをするところから始めてほしいですね。

出典 ＊図①：ロジスティクスコンセプト2030（公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会）より引用。図②：トラック幹線輸送における手荷役実態アンケート調査報告書（一般社団法人 日本物流団体連合会）、トラック輸送状況の実態調査（国土交通省、厚生労働省）より山田コンサル作成。図③：全国貨物全流動調査（物流センサス）（国土交通省）より山田コンサル作成。

