

青星

A
O
B
O
S
H
I

2025.3
Vol.5

トップの挑戦

次なる“百年”に
実りをもたらす大変革。
銀行員から社長へ、
異例の抜擢に託された
老舗企業の挑戦。

株式会社ヤマタネ

代表取締役会長 **山崎元裕**

代表取締役社長 **河原田岩夫**

特別企画

経営者を襲う“隠れ疲労”の脅威。
現役寿命を10年延ばす! 「疲れない」経営術。

東京疲労・睡眠クリニック院長

梶本修身

トップコンサルの眼

「人がいない」を言い訳にせず、
今いる人全員が活躍し
成長する会社に変える

【新連載】不動産活用の明と暗

自社不動産活用の第一歩は「仕分け」から!

トレンドM&A講座

ヒトの価値の高まりとともに
増加する「ヒト由来M&A」

海外ビジネスレポート

ベトナム

走りながら考える国民性。
求められるのは「スピード感」

現地レター

インドネシア

マクロデータを読み解く

85歳以上人口は
20年で1.6倍
「介護支援」が企業の
経営課題に

Information

令和7年度税制改正解説、
ホテル業界解説本など

株式会社ヤマタネ 代表取締役会長

山崎 元裕

Motohiro Yamazaki

次なる「百年」に
実りをもたらす大変革。
銀行員から社長へ、
異例の抜擢に託された
老舗企業の挑戦。

株式会社ヤマタネ 代表取締役社長

河原田 岩夫

Iwao Kawaharada

トップの 挑戦 ⑤

1924年に米問屋として出発した株式会社ヤマタネ。現在は物流・食品・情報・不動産の事業を擁する大企業だ。創業百周年を迎えた昨夏、創業家一族の山崎元裕氏は、三井住友銀行出身の河原田岩夫氏に社長の座を譲り渡した。「この男なら老舗の殻を破れる」そう惚れ込んだわけに迫る。

writer/ Yuri Iwashima photographer/ Miyuki Yamada

次期社長が出会ったのは 同い年の「型破り」なバンカー

——ヤマタネは米の卸売業をはじめ「食と物流」の屋台骨を支える企業です。その老舗が、創業百周年の節目に「創業家でもプロパーでもない、外部出身者への事業承継」を決意した。新社長の河原田さんはもともと三井住友銀行にお勤めで、2011年ヤマタネの担当に着任されたそうですね。

山崎 当時、私は常務でした。河原田さんはそれまでの担当バンカーとはまったく違う、営業トークを一切しない型破りな男で（笑）。話がまた面白くて惹き込まれるんですよ。「これはいい刺激になる」と社員を連れてよく一緒に飲みに行きました。

河原田 私としても「元裕さんは創業百周年を迎えるころには社長になっている。どんなビジョンをお持ちなのか」と強い関心がありました。

山崎 私が抱えていた一番の課題は「どうやって人を育てられるのか」。うちはバブルで失敗して、20年近く徹底的に緊縮したんです。社員の給料も下げざるを得なかったし、人材育成の予算もかけられなかった。

河原田 私が担当になった時期は、再生を果たしようやく次へ踏み出せるタイミングでした。米の卸と倉庫業という安定したビジネスのもと、これから着実に成長していけるだろうと。ただ一方で、地味で真面目で派手なことはいらない。そんな社風に危機感を覚えていましたよね？

山崎 卸や倉庫業界全体に言えるこ

とかもしませんが、不言実行の文化なんです。『うちは今後こうやっていきます』と展望を声高に語る

のはタブーと言っていい。旧態依然とした空気の中で、このままでは停滞し衰退していくばかりだと焦りを募らせていました。そんななか、私が社長に就任した2013年に河原田さんが転勤になってしまつて。その後はちよくちよく飲みに行つて関係を繋いでいました。

圧倒的な成長を確信した 「3つのポテンシャル」

——そして転勤から9年後の2022年、河原田さんを副社長としてヤマタネに迎えました。

山崎 「ヤマタネの方向性と人材育成という大きなビジョンを担える存在」を考えた時、真っ先に河原田さんの顔が浮かびました。つまり、惚れていたわけです。彼を引っ張り込んだことが私の最大の功績です（笑）。

夫

河原田 でも私が副社長としてどう采配を振る

うか、具体的なイメージは描いておられなかったそうですね。

山崎 そこは考えても仕方がない。ヤマタネに面白味を感じて副社長を引き受けてくれたわけでしょう。なら、あとは河原田さんの目線、感覚、進め方でやってもらえばいい。私からのオーダーは二つだけ。「会社の活性化」と「後継者の育成」です。

——当初は、河原田さん自身が社長を継ぐプランではなかった？

山崎 そうですね。私は当時59歳で、65歳になるまでに社内では後継者を育て上げるか、どこから引っ張つて来て託そうと話していました。

河原田 私も当然そのつもりで、まずは社員を知ることから始めました。管理職層との1on1ミーティングを40分×100人ほど、非管理職層とも毎週のように懇親会を開いて全員と面談しました。会社を成長させるのは現場で働く社員ですから、彼らを本気にさせないと何も変わらない。どう考え、どんな個性を持っているのか。今や社員のマイブームまで知り尽くしています（笑）。

山崎 河原田さん自身が、価値観がプライベートに至るまで何もかも



を社員に開示していますからね。

河原田 それだけ距離が近いと、本音で話せるじゃないですか。面談で実感しましたが、ヤマタネの社員はとことん誠実で他者に寛容。しかも社員一人一人に「信は万事の本を為す」という企業理念が浸透している。



米の卸としては珍しく、物流事業を自社で展開。「食と物流」を掛け合わせたシナジー創出を強みとする。2024年4月にはSCM（サプライチェーンマネジメント）推進部を新設。顧客のサプライチェーン全体に関与し、物流における「2024年問題」の解決に取り組む。

山崎 創業者の山崎種二が掲げていた言葉で「人の信用を得ることが全ての基本である」と。

河原田 私もバンカー時代から実践してきたことで、自分本位ではなく「お客様のため」に何ができるかを懸命に探すことで信頼関係が築かれていく。その精神が社員にも、取引先にも行き渡っているんですよ。

「ヤマタネさんだったら大丈夫」と何度言っていたか。良き人材、信頼のネットワーク、そして越中島の倉庫をはじめとした魅力的なアセット。この3つの財産があるなら圧倒的成長を遂げられる」と入社後にあらためて確信しました。

山崎 それなのに停滞しているのは「元裕さんが最大の抑止力だから」と手厳しい指摘をいただきました。

河原田 もう少し丁寧な言い方で（笑）、「社員に変化を求めているながら、この10年、元裕さん自身が殻を破れていないのではないだろうか」といった趣旨を申し上げました。

山崎 外の目を持った河原田さんだからこそビシバシとダメ出ししてくれる。何より「ヤマタネをより良くしたい」という熱い想いを感じました。

「ヤマタネは変わる」 覚悟表明の社長抜擢

——真摯に議論を重ねるなかで「次期社長を任せたい」という考えに？

山崎 2023年4月、60歳の誕生日を迎えた際に「河原田さんが副社長になって一年、社の空気も株価も上向いた。次の百年を見据えた変革」を打ち出すためにも、次期社長は彼しかない」と肚を括りました。

河原田 青天の霹靂でしたが、ヤマタネの素晴らしいポテンシャルを、現場と密に対話しながら花開かせる……。これは圧倒的に面白い仕事です。創業百周年という大きな節目に、バトンを受け取る決意をしました。

——そして2024年6月21日、河原田社長、山崎会長の新体制がスタートしました。

河原田 本当に見事だなと思うのは、元裕さんが私に一切を任せてくださっていること。何もおつしやらない。**山崎** 会社にも取締役会がある時くらいしか来ていません。

河原田 必然的に社員の相談や報告の窓口が私に一本化されるため、大変やりやすいですね。銀行員時代か

る農業を実現していけば、日本の稲作の後継者問題にも光が射すはずです。ヤマタネの仕事には社会を変えられる力がある。

山崎 「君たちのすごさ、その価値に気づいてほしい」と社員に繰り返す呼びかけてくれているよね。

河原田 みんなからすれば「ごく普通」の仕事でも、実は一人一人が世の中を支え、動かしているんです。内にこもっていたやりがいや誇りを引き出して、不言実行を脱し、「発信」という次のステージに上げていきたい。百年企業はまだまだ変われます。



ら様々な会社の事業承継を見てきましたが、これだけ深く権限移譲をできてしまえる方は初めてです。

山崎 信頼できる後継者に巡り会えた、ただそれだけです。そりや会社を譲ったのは、嬉しい反面、物凄く寂しい。でも私の使命はヤマタネを成長させることのみ。自分のやり方では現状維持がせいぜいだった。なら、口出しすべきじゃない。今はこの先の変化に胸躍らせています。

「不言実行」を打破し、 挑戦する企業風土へ

——河原田社長の今後の展望は？

河原田 食品や物流など各事業については私よりよっぽど詳しい人間が社内にいる。2025年4月からカ



棚田の保全活動や稲刈り等に株主が参加できるよう、株主優待制度を拡充。写真は社長も参加して稲刈りを行う恒例の新入社員研修

山崎 何より、米作りだけでは儲からない生産者さんに「他の農産物も買い取ります」と提案できる。

河原田 おつしやるとおりです。産地の視点で喜ばれ、儲か



河原田岩夫

かわはらだ・いわお

1963年愛媛県生まれ。1986年に神戸大学法学部卒業後、(株)住友銀行（現(株)三井住友銀行）入行。専務執行役員ホールセール部門副責任役員などを歴任し、2022年(株)ヤマタネに入社。副社長執行役員を経て2024年代表取締役社長に就任。

山崎元裕

やまざき・もとひろ

1963年東京都生まれ。1988年に慶應義塾大学商学部卒業後、(株)山種産業（現(株)ヤマタネ）入社。食品本部長兼貿易部長、代表取締役専務取締役管理本部長などを経て、2013年に代表取締役社長に就任。社長交代後は代表取締役会長を務める。

株式会社 ヤマタネ

本社所在地	東京都江東区越中島
創業	1924年（大正13年）
資本金	105億5,500万円
従業員数	373名（2024年12月末日） ※連結：1,024名（2024年12月末日）
売上高	645億1,200万円（2024年3月期実績）
事業内容	倉庫業・荷役業・食糧卸売販売業他

「5年後には誰もが主体的に挑戦する企業文化を实らせませす。次世代を担おうと意欲を燃やす後継者も現れるでしょう」(河原田社長)



越中島をはじめ、首都圏および近畿圏の沿岸部を中心に倉庫を保有。食料品や飲料のほか、家電製品など、取り扱い製品は多岐にわたる。

多

忙でも達成感を得ると疲れが吹っ飛ぶ」ジムやサウナで汗を流してストレス発散」。心当たりのある読者も多いでしょうが、実はこれ脳医学的には大間違い。そもそも疲労の原因はエネルギー不足でも乳酸でもありません。むしろ乳酸は「疲労物質ではない」と実証され、現在は「損傷した筋細胞の回復を促す」効果まで認められています。疲労を引き起こす〴〵本当の原因、それは「脳」にあります。脳の自律神経は、脳に酸素と栄養を安定供給するため、身体あらゆる器官に的確な指令を発する働きをしています。しかし仕事や運動などで心身が激しいストレスに晒されると、自律神経は目まぐるしく処理に追われ、神経細胞に活性酸素が生じてしまします。これが自律神経をサビつかせ、機能の低下し脳疲労を招くわけです。すると脳は、酷使された自律神経を休ませようと疲労感を自覚させるシグナルを送ります。つまり「体が疲れた」というのは錯覚。本当に疲弊しているのは自律神経なのです。ところがビジネスマン、とくに仕事にひたむきに打ち込む経営者は、

「脳の疲れ」には無意識に蓋をして隠れ疲労に陥りがちです。職場では重要な決断を迫られ、大勢の部下に対して責任を負わねばならない。自律神経に相当な無理を強いているのに、サウナやエナジードリンクなどで一時的に脳内麻薬を発生させて疲労感を打ち消し、「ランナーズ・ハイ」状態で仕事に邁進してしまうのです。現代においては、50代以降はまだまだ働き盛り。しかし人間の平均寿

命が50歳を超えてから、まだ百年も経っていません。本来であれば「引退すべき年齢にも関わらず、「現役」でいなくてはならない。事実、自律神経の機能は60代になると20代の4分の1にまで低下します。そんな弱った状態で隠れ疲労を放置すれば、やがて回復が追いつかなくなり、深刻な「老化」に至ります。がんや生活習慣病、心筋梗塞等のリスクも高まり、仕事どころではありません。

脳が楽なマネジメントの
カギは「集中しない」と

現役寿命を延ばすには、まず「疲労の兆候」を掴むことが大切です。これは「衝動に従う」とも言い換えられます。例えば「いつも通勤では階段をのぼるけれど、今日はエスカレーターを使いたい」「楽しみにしていた会食が億劫だ」と感じたら〴〵休



全身の細胞からリアルタイムで発信された情報を脳が統合することで起こります。自身が真に欲しているものを非常に精密に教えてくれますから、「衝動にウソをつかない」よう心がけてください。そして「疲れた」と感じたら、何より眠ることです。良質な睡眠に勝る疲労回復法は存在しません。断言しますが、経営者こそ最低6時間は眠るべきです。とくに50代以降は寝つきの悪さや中途覚醒にお悩みの方も多いでしょう。医師としておすす

疲労に関する常識は ウソだらけ

- 達成感で疲れは吹っ飛ばない
- 運動は身体にストレスを与えている
- スタミナ食は胃腸に負担をかけるだけ
- お風呂もサウナもリラックス効果はなし
- 乳酸は悪者じゃない
- 栄養ドリンクでは疲労回復しない

めの睡眠ルーティンを紹介します。●入浴はのぼせ厳禁。就寝の1〜2時間前に40℃以下の湯温で10分以内を目安に

●お風呂上りに2000cc程度の水を飲み、明け方の脱水と血流悪化を防止

●寝室は夏なら25〜26℃、冬は20〜22℃に保ち、真っ暗にして就寝。昂った自律神経を休ませるには「鼻呼吸で脳を冷やす」のが有効です。いびきをかく人は口呼吸になっていきますから、横向き寝で対策するとよいでしょう。また、パートナーとは別の布団、できれば寝室も分けることをおすすめします。心地いい環境は人によって異なるのです。一般に、

経営者の多くは「人疲れ」が顕著です。コロナ禍で自殺者が如実に減少したのは、密を避けることで人付き合いが軽減されたため。実はそれほどまでに人間関係は大きなストレスなのです。

日本人は、属性欲求が強い国民気質と言われます。特に経営者は会社という非常に強固な属性に縛り付けられているにも関わらず、その中でも孤独であることが多い立場です。食事やゴルフも仕事の一部になっていて、他のコミュニティが少ないため、会社を失うと居場所までなくなってしまう。後進になかなか権限移譲できないのもそのためです。

私が一経営者として実践している



梶本修身

かじもと・おさみ
東京疲労・睡眠クリニック院長。大阪大学大学院医学研究科博士課程修了(医学博士)。大阪市立大学大学院医学研究科疲労医学講座特任教授等を歴任。大学発ベンチャーをこれまで2社起業し、いずれも東証に上場。主な著書に『すべての疲労は脳が原因』など。

のは〴〵一点集中を避ける〴〵こと。ひとつの属性に拘り、ひとつの価値観に捉われるのは、人間関係のもつれや脳疲労を起こしやすく、結果的にうつのリスクも高めます。常に、仕事以外に複数のコミュニティと複数の価値観をもつことが人間関係によるストレスを軽減してくれます。こうした「こころの多様性」ともいうべき「俯瞰した思考・判断」はメタ認知力は、会社の新陳代謝を図るというマクロの面でも効果を発揮します。タスクも権限も一人で抱え込まないで、手放し、任せる勇気を持つ。コミュニティも会社だけに絞らず、複数の居場所を構築しておく。「脳が疲れないマネジメント」は、自身と会社の寿命を延ばし、リタイア後の人生も豊かで充足したものにしてくれるはずです。

リ
クルートワークス研究所は
2040年には1100万
人規模の労働需給ギャップが生じると予測しています。今でさえ人手不足が深刻なのに、15年後には東京都の人口に匹敵するほどの働き手が不足すると想像すれば、そのインパクトの大きさがわかるでしょう。

いまや日本中「人手不足」の話題で持ちきりで、数百人規模の企業では会社説明会に大学生が集まらず、高卒まで採用の対象を広げている状況です。その一方で、誰もがその名を知る有名企業には、定員の何倍もの人が殺到。つまりブランド力のある大手企業に人材が集申し、中堅中小企業にはまったく人が集まらない極端な現象が起きているのです。

また、多くの企業では40代人材が少なく50、60代の層が分厚いという人員構造の偏が見られます。ところが人が採用できない会社は、この

具体的には、業務遂行を担当する

【遂行人材】、経営を担う【経営人材】、何かの分野で高度な専門性を持つ【スペシャリスト人材】、新しい事業モデルの開発や経験のない領域を開拓する【イノベーション人材】の4カテゴリに分け(図)一から配置し直す、というのが基本的な考え方です。カテゴリの分け方は、会社の特性によって変えても構いません。「色分け」を終えたら、人材ごとに必要な教育、経験を考え、優先順位をつけて実施していきます。大切なのは、会社側の評価と本人の希望をすり合わせる。一人ひとりの資質や能力を会社がよく見極めると同

補正ができないままになっています。人口減少が進む中で、今後もバランスを整えることは難しいでしょう。中堅中小企業は今、人が採れないことを前提に人材施策を考えるべき時だと私は考えています。つまり、今いる人材および少数でも入社してくれた人を活躍させることこそ、今後の経営の最重要課題なのです。私のクライアントである、2年間で時価総額2000億円から5000億円に伸長した会社を例に話を続けます。従前とは戦う市場が大きく変わり、今までの人材戦略・施策では通用しなくなっていました。クライアントと共に熟考を重ね辿り着いたのは、すべての人材の活躍を促す「色分け」です。

人材を4カテゴリに配分。 人材ごとに経験を積ませる

「色分け」というと、人間を分類するようで悪い印象を持つ人も多いかもしれませんが。しかし今の属性にとらわれることなく、社員一人ひとりの資質・能力・価値観に着目して育成し、配置転換をするのです。

時に、個々の社員がどんなキャリアを歩みたいか希望を聞くのです。

もちろんほとんどの社員が会社の屋台骨を支える【遂行人材】となります。当然新人社員も全員がここからスタートです。業務遂行経験を積み間に、資質や能力を評価しながらカテゴリ分けをしていくのです。

これまでは社内に「あの人は○○分野に明るい」という人がいても、その特性が本人の異動や配置にまで影響することは少なかったはずですが、しかし、そういう人を【スペシャリスト人材】として位置づけ、業界の中でも第一人者と言われるほど高いレベルへと会社が育て上げます。

【経営人材】には法務、財務、人材マネジメントなどの専門知識を学んでもらいながら、社内では生産、営業、人事とさまざまな部門に配属し、海外経験も積ませるといふうに、計画的に経営者に必要な知識と経験を身につけてもらいます。これは日本企業が避けてきた「選抜人事」ですが、もはや横並びで考えている場合ではありません。会社が存続しなければ意味がないからです。ユニークな発想でヒット商品を生

「人がいない」を
言い訳にせず、
今いる人全員が活躍し
成長する会社に変える

京阪神事業本部 部長 森昌樹

2040年にかけて日本では労働力人口の大幅な減少が見込まれている。一層、人手不足が加速する中で中堅中小企業は、どう対処すればいいのか。組織人事のコンサルティングで実績を積む森昌樹が、中堅中小が今始めるべき人材施策について語る。



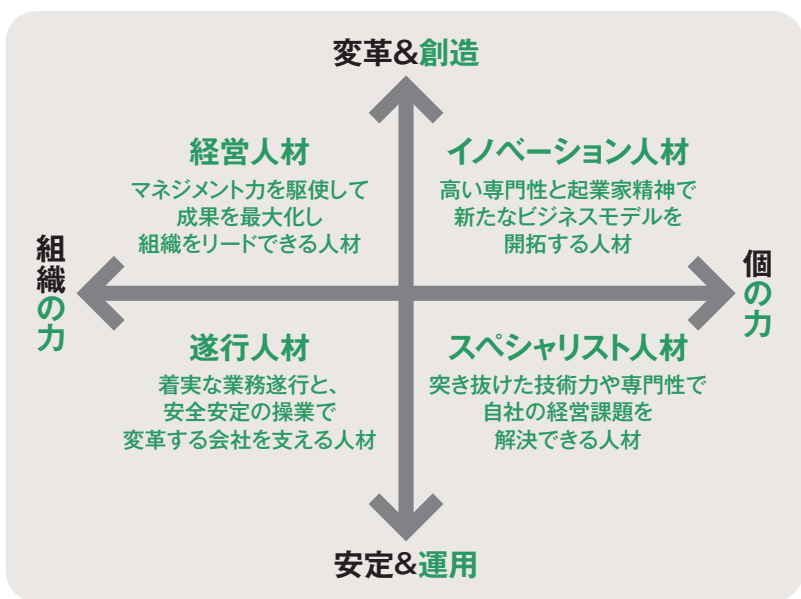
もり・まさき

2015年に山田コンサルティンググループ(株)に入社。組織人事コンサルティングを中心に幅広い役務に従事。大手企業から中堅中小企業にいたるまで、「実行可能」を軸に、人材戦略策定、組織機能設計、人事制度・教育制度構築、幹部向け研修等の支援を行っている。

事業の今後を踏まえて 一番活躍できる場に再配置

事業は成長期、安定期、衰退期のいずれかの段階に分けられます。この事業のステージに合わせて、4カテゴリに分けた人員を、従来の属性にかかわらず必要な場所に配分します。こうすることで、もっとも力を入れたい成長期の事業に適切な人材を振り分けることができます。

人材戦略は収益に直結しないと思われがちですが、すべての基盤は人材。業績が大きく伸長する、後継者が育つ、有望な新事業が立ち上がる、といった事例は少なくありません。今いる人材が持てる能力をフルに発揮すれば、人を増やさずとも成長す



る組織に変えることができます。注意したいのは、2年程度の準備期間を設けて計画的に進めていくこと。特に、エース級の配置転換は、前もって上司に伝えなければ、現場の混乱を招きます。もちろんすべてが成功するわけではありませんが、こうした改善を継続して行うことで、新規採用に依存せず、会社を成長させることは十分可能なのです。

KEYWORD

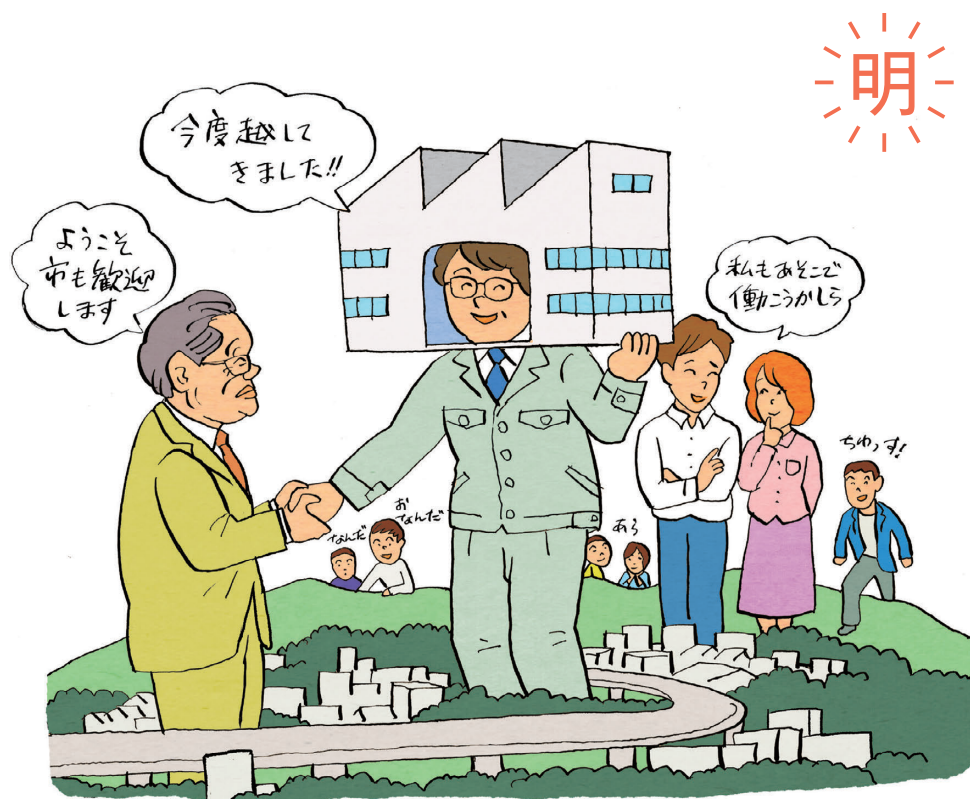
人材の色分け

人手不足が加速する日本企業は、性別や年齢に依らない、新しい「色分け」の必要がある。

今後の企業経営のカギを握る「不動産活用」。不動産コンサルティングに精通した長谷川が明と暗にわかれた事例を用いて解説します。

自社不動産活用の 第一歩は「仕分け」から！

Illustration/ Takayuki Ino



自社工場の資産価値を多角的に分析し、 雇用創出とコスト抑制を実現！

6つの工場を抱え、堅調な成長を続ける中堅製造業A社。事業環境が激変する中、事業拡大に向けてCRE専門部署を設置。専門家も交えて工場を含む全不動産の時価、収益性、維持コスト、事業戦略上の重要度を精査。将来の市場動向や人口動態のデータも多角的に分析した。今後の労働人口減少や物流

コストの上昇を考慮し、地価は高くても高速道路のインターチェンジ近くに新工場を設け、生産拠点を再編する方針を決定。人口減少が進む地域の工場を売却し、その資源を新工場に集約した。新工場では交通網の充実により輸送コストの増大を抑えつつ、地域雇用を創出。持続可能な成長基盤を築いた。

DATA ●業種 製造業
●創業 1950年（創業75年）
●従業員数 約400名
●年商 600億円
●事業課題 人口減少、物流費高騰、グローバル市場変化など外部環境の変化に対応

経

営資源とえば「ヒト・モノ・カネ・情報」ですが、保有する土地や建物などの不動産（CRE）を忘れてはなりません。適切な活用により、生産性向上やコストカット、リスク回避につながる可能性があります。

CRE活用策を練る上で、まず着手すべきは不動産の「仕分け」です。不動産の価値を整理するわけですが、立地や面積、価格、トラックレコード（運用履歴）といった「物」としての価値をリスト化するだけではありません。「不動産価値」や「事業戦略上の重要度」などを評価軸にマトリックスを作成し、経営資源としての価値を整理するのが（図参照）。

その上で、中長期的な事業戦略としてCRE活用策を策定します。例えば、マトリックスの右下（不動産価値小、重要度大）に該当するなら、そのまま保有するのがベストと考えられます。左上（不動産価値大、重要度小）は、再開発したり売却したりする方がより有効活用できるかもしれません。右上（不動産価値、重要

度ともに大）は、より高度な経営判断が求められるでしょう。仮に本社ビルだとしても、地価が急上昇しているなら売却し、本社を賃貸ビルに移転する選択肢もあり得るからです。

CRE活用策は内部要因、外部要因の両方を考慮する

どの枠に当てはまるかは、不動産を取り巻く内部要因（稼働状況、維持コストなど）と、外部要因（人口予測、交通網、周辺環境の変化など）を考慮して総合的に判断します。いずれも「現状把握」と「将来予測」両方の観点を持つことが重要です。

上図の「明」事例は、6つの自社工場の仕分けを実施。老朽化が始まっており、地域の人口減少が著しい工場を閉鎖して、思い切った交通の便のいいエリアに新工場を建設しました。その結果、安定した労働力の確保に成功し、輸送コストの高騰にも対応できています。

一方、「暗」事例は不動産の仕分けはしておらず、売却対象選定の判断材料は評価額のみ。

暗



評価額だけを基準に対象を選定し、慌ててビルを売却。 逃した利益は大きかった……

中堅小売業B社は、厳しい価格競争による収益減少により資金繰り改善に迫られていた。総務部門が作成した保有不動産管理表によると、保有不動産のうち地方都市にある商業ビルの評価額が高かったため、売却を決断。保有物件全体を視野に入れた市場ヒアリングや事業戦略の再検討が不十分なま

ま、迅速な契約成立を優先した。ところが翌々年、売却したビルの周辺で複合商業施設の建設計画が発表され、地域の集客力が急激に増加。結果、わずか7年で、そのビルの価値は大きく上昇し、売却価格の3倍に達した。保有していれば得られたはずの利益を逃したことを、経営陣は深く後悔している。

保有不動産が1つでも 「仕分け」をする意義がある

このように不動産の仕分けが、企業活動の明暗を分けることがあるのです。仕分けという複数の不動産を振り分けるイメージかもしれませんが、1つでも不動産を保有しているなら取り組むことをお勧めします。その不動産がどの枠に入るかを可視化することで、今後の活用が見えてくるからです。

昨今、労働力人口の減少や輸送コストの増大など経営課題が深刻化し、CRE活用策の重要性はさらに高まっています。不動産管理は総務部門などに任せている企業も多いですが、CRE戦略は経営者の責務です。リーダーシップを発揮して取り組むべき課題と言えるでしょう。



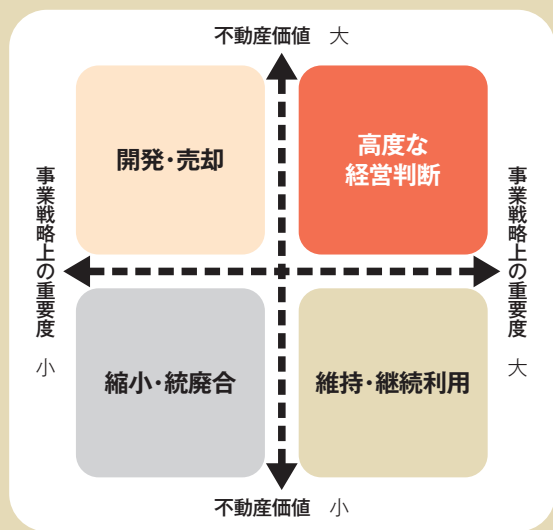
不動産コンサルティング
事業本部
営業部 部長

長谷川 靖

はせがわ・やすし
宅地建物取引士、中小企業診断士。
メガバンクでの経験も活かし所有不動産の利活用、貸地・借地の整理、再開発事業の地権者へのアドバイスなどのコンサルティング役務を法人・個人ともに提供。

DATA ●業種 小売業
●創業 1975年（創業50年）
●従業員数 約800名
●年商 110億円
●事業課題 ディスカウントストアやオンラインショップ等の台頭で価格競争に敗れ資金繰りが悪化

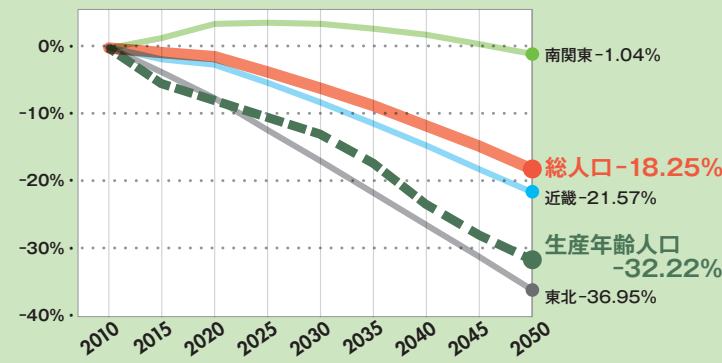
例えば、自社工場の周りがだんだんと住宅地に



経

営者にとって人口減少が喫緊の大きな経営課題になっています。日本の総人口は、2010年から50年にかけて約20%、生産年齢人口は30%も減少するといわれています。ただこれは全国平均値であって、地域によってはより深刻です。東京や神奈川を含む南関東の人口減少率は約1%ですが、近畿でも約22%、最も減少率が大きい東北では約37%に達すると予測されており、人手不足に加え、マーケットの縮小とい

図① 日本の人口減少率



価値の高まりとともに ヒトの増加 する「ヒト由来M&A」

企業の経営資源といえば、ヒト・モノ・カネ・情報。中でも近年最重要視されているのが「ヒト」だ。産業構造の変化や技術革新、人口減少などにより、ヒトの価値は高まる一方。慢性的な人材不足に悩まされる中堅中小企業はもちろん、あらゆる企業がヒト由来のM&Aを活発化させている。

課題にも対処しなくてはなりません（図①参照）。
人口減少時代における
企業のM&A活動4類型

「人手不足」や「マーケットの縮小」を意識したM&Aを、ここでは「ヒト由来M&A」と呼ぶことにしましょう。これには大きく4つのパターンがあります（図②参照）。
1つ目は「売却理由が、人手

不足」のM&A」。独力では人材確保が難しい中堅中小企業が、人材獲得を比較的利益に認められるファンドや大企業に売却し、傘下に入ることによって事業の存続と成長を図るものです。事業承継型M&Aも「経営者人材の不足」という意味で人手不足型のM&Aと言えるかもしれません。

上を実現する狙いもあります。そして4つ目は「業界再編型M&A」で、同業者が大同団結することで企業規模を拡大し、生産性を高め、採用シーンにおける信用力を補完することなどを目的としたものです。

業界内再編で 生産性を高める

いずれの手段も人口減少を発端とした問題の解決に一定程度寄与するといえますが、ここで典型的な好事例を紹介しましょう。日本発の地域連合型ゼネコンとして22年7月から本格稼働している株式会社UNICONホールディングスの事例で、先に挙げた4類型の4番目に当てはまるケースです。

2つ目は「内製化型M&A」。建設業や物流業、アニメ制作など、重層的な産業構造を持ち、慢性的な人手不足に陥っている業界において見られるパターンです。かつて川上の企業が需要の調整弁として使っていた川下の外注先から、仕事を断られる事態が発生しており、川上の企業が自社のビジネスを維持するためM&Aを活用して内製化へと舵を切っているのです。

3つ目は近年活発な「DX対応のためのM&A」。育成に時間を要する高度IT人材をM&Aによって獲得し、「時間を買う」ことで急速に進む技術革新に対応しようとしています。また自社のDX化による生産性向

トレンド M&A 講座 no.3



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。

は人口減少率が非常に高いエリアで、建設業では技術者の高齢化や若手の新規採用難など、人手不足が常態化しています。3社も統合によって収益性を改善するとともに、人的資源の有効活用や新規採用の活性化につなげていきたいと考えました。成功の一因となったのは3社が異なる強みを持っていたことでした。砂防工事や高速道路工事が得意な山和建設、河川・海岸工事に長けていた小野中村、浚渫や除雪工事に多数の実績を持つ南会西部建設コーポレーションはそれぞれ、各工事で繁忙の時期に波があり、統合前は繁忙期に人手が足りず受注を諦める状況が生まれていました。経営統合によって、ある工事が閑散期に入る頃、繁忙期を迎えている別の工事へ技術者を出するなど、機動的な人員配置が可能になったのです。結果的に、社員一人当たりの売上を向上させることに成功しました。これは、「国土交通省の確認を受け、た企業集団は、親会社と連結子会社の間で技術者の在籍出向が

可能になる」という、工事現場における規制緩和が前提となっています。もともとお互いの事業エリアが近かったため物理的距離が近く、人員を移動させやすいことも機動性を高めた要因です。強みの異なる会社同士での人材交流は、技術者が新たな専門知識を習得する機会をつくることにもつながっています。加えて管理部門を統合したことで十分な人員を確保でき、完全週休二日制を実現。賃金引上げや個別工事の表彰など特別報酬を支給する仕組みもつくり、定着率の向上にも取り組んでいます。新規採用でも企業規模が

大きくなり、地域における知名度が向上したことで応募が増加するなど、統合の効果が表れています。首都圏からのUターン採用も出てきているとききます。当然M&Aによって人手不足が完全に解消できたわけではありません。東北地方では建設市場そのものが縮小していること、受注する工事の内容によって大きく業績が左右される建設業ならではの特徴もあり、課題はまだ残されています。

しかし、統合したことで人手不足の緩和や収益性の向上など、次の一手を考える「時間」を確保することができました。切羽詰まった中で目の前の対処に追われることなく、中長期的な事業戦略に取り組むことは、企業の存続・成長を図る上で非常に重要なことだといえるでしょう。現在、日本は人口や働き手が急速に減少していく時代に突入しています。そのぶん、かつてないほど「ヒト」の重要性が高まっているのです。この変化に対応するためには、場当たり的な人材確保に取り組むだけでなく、M&Aという経営活動を通して、限られたヒトという経営資源を活用し、企業とヒトの成長に取り組んでいく必要があるといえるでしょう。

図② ヒト由来M&Aの4類型

類型	概要
売却理由が “人手不足”のM&A	中堅中小企業が人手確保のため大手企業やファンドに売却。人手不足は経営者が売却を決定する大きな要因となっている。
内製化型M&A	建設業やアニメ制作業界などでは、川上の企業が自社のビジネスを完遂すべく、外注先を買収し、内製化するケースが増えている。
DX対応のための M&A	高まるDXニーズを受け活発化。M&Aで高度IT人材を獲得し、急速な技術革新に対応。自社のDX化推進による生産性向上も目指す。
業界再編型M&A	同業種の企業がM&Aで大同団結することで、生産性を高めて業務を遂行。採用活動においても信用力の向上につながっている。



現地レター【インドネシア編】

インドネシア現地法人
PT Yamada Consulting Spire
Indonesia

岩崎さやか
Sayaka Iwasaki

ジャカルタの新たな日常は「コンビニでの買い物」、お楽しみは「断食後の旅行」

インドネシア人の夫とともに移住して今年で10年。この間、インドネシア経済は著しく成長し、社会は様変わりしました。私が暮らす首都ジャカルタでは公共交通の発達が目覚ましく、かつてはバスだけだったのが、LRT（軽量高架鉄道）やMRT（都市高速鉄道）、地下鉄まで走っています。通勤もとても楽になりました。

日常的な買物は庶民も富裕層も関係なく、まだ伝統的な市場が主流ですが、近年そこにコンビニが台頭してきました。どちらかというと富裕層向けのスーパーマーケットに比べ平均単価が安く、プロモーションも活発で、日本のコンビニよりも生活に密着したメインの購入先となっています。また、世界的なアパレルブランドの工場が多いためか、規格外品などが安価で手に入りやすく、みんな賢く買物をしていますよ。

国民の9割はイスラム教徒であるインドネシア人にとって、お楽しみはラマダン（イスラムの断食月）明けの家族旅行。故郷に大家族が一同に集まるのが主流で、大家族が1台の車にぎゅうぎゅう詰めになって、ジャワ島横断など長距離を移動するといった光景も見られます。

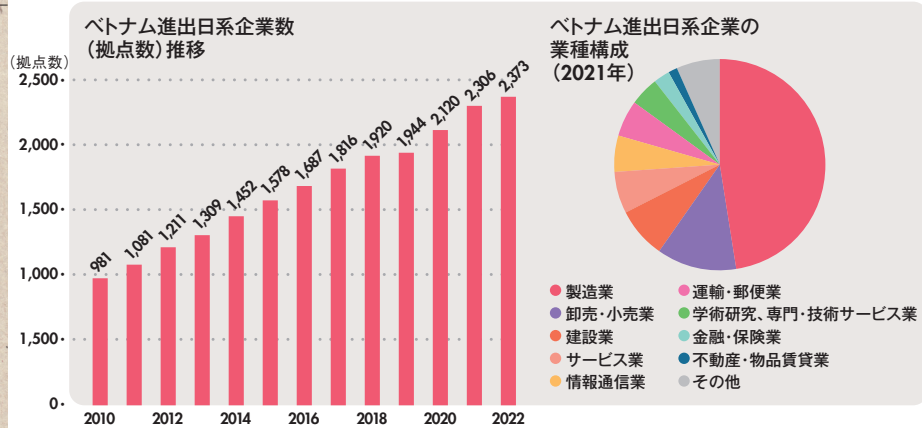


上:ラマダン明けには親族が集いお祝いします。

2025年のラマダンは2月末～3月末。右:趣味でやっているインドネシアの伝統武術ブンチャック・シラット。こちらは組手の様子。



図② 日系企業のベトナム進出状況



ついていた重要な契約について、出資後数カ月もしないうちに契約破棄を主張してくることもあります。もちろん契約違反で経営者本人もそのことは承知しているながら、ダメ元で「言ってみる」のです。この感覚は従業員も同じで、給料の引き上げ要求などは日常茶飯事です。現実には即して検討し、無理な時はきっぱり突っぱねれば済むのですが、日本人はそうした対応が得意ではなく慌ててしまいます。このような特性があることを踏まえ、冷静な判断が必要となります。

また、もううまくいかなかった場合にどうするか、というオプションを双方で決めておくことも大切です。ここで現地企業の特性を活かし、自身もアジャストしながら、買収を成功させた企業をご紹介します。

ある中堅規模の日系IT企業が、現地のソフトウェア会社を買収した事例です。現地企業は元々日本との取引はなかったものの、米国や豪州企業のオフショア開発で実績を積んでおり、まさに「走りながら考える」アジャイル型の開発得意としていました。買収側の日系企業は「先に綿密な計画を立てる」ウォーターフォール型の開発を得意とし、アジャイル型には不慣れでしたが、ベトナム企業の柔軟で迅速な開発ノウハウを取り入れることで新たな提案が可能となったのです。買収と同時に

日本側でも営業体制を強化し、ベトナム側のマンパワーも活用して、今まで取り組めていなかったDX支援まで事業領域を広げることに成功しています。

一方で、ベトナム企業の意識が変化した成功事例もあります。ある日本の建設会社が出資した現地企業は、確たる経営基盤・規模があるものの、経営方針や計画等はありませんでした。そこで現地企業の経営陣へ経営計画作成の指導や勉強会を続けたところ、数年後には社長が会社のビジョンや長期的な方向性を熱く語るまでに変貌し、業績も着実に成長したのです。他にもベトナムには「カイゼン」や「5S」など日本発のコンセプトを

掲げる企業が存在し、日本式を取り入れて成長したいという経営者は少なくないと感じます。

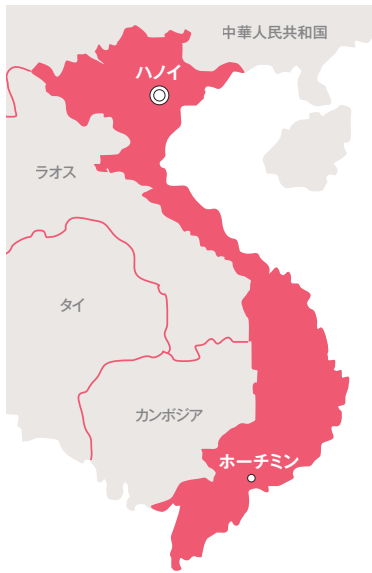
ベトナムは今、経済成長に伴って中間層が育ちつつあり、小売や物流、住宅や不動産を始めとする内需と、社会システムの近代化による金融等の市場拡大が期待されます。更に海岸線が長いこと、強い太陽光が得られること、森林資源が豊富であるという地理的条件から、風力・太陽光・バイオマス等の再生可能エネルギー関連でも今後の成長が確実視されています。ベトナムという国の特徴をとらえ、そのスピード感とダイナミズム込みでビジネスを行うことが事業成功のカギとなるでしょう。



ベトナム

走りながら考える国民性。求められるのは「スピード感」

屈指の親日国。独自の価値観を理解することが成功への近道



社会主義国でありながら安定的に経済成長中

ベトナムは現在、世界に5カ国しかない社会主義国の一つ。1986年よりドイモイ（刷新）政策を取り、徐々に社会主義体制の緩和や資本主義経済の導入を進めたことで、現在に至るまで驚異的な経済成長を続けている。コロナ禍の2020年にもASEANで最高の経済成長率を記録した。

ベトナムはASEAN（東南アジア諸国連合）域内でもトップクラスの経済成長率を誇り、近年最も注目されている国の一つです。安価で豊富な労働力を背景に、主に輸出加工型産業で海外投資を集め発展してきました。コロナ禍を除けば安定して7%前後の高い実質GDP成長率（推計値）を維持しています（図①参照）。近年、主要な製造拠点としての地位は維持しながらも賃金水準は上昇傾向にあり、市場としての成長性にも注目が集まっています。日系企業の進出も加速し、拠点数はタイに次ぎASEANで2番目に占めますが、他のASEAN諸

国に比べ建設業や情報通信業が多いことが特徴といえます（図②参照）。

またベトナムは東南アジア諸国ではタイと並んで親日感情が強いとされています。技能実習生制度などビジネス面での人的交流も盛んで、日本語話者も比較的多い国です。コソコソ粘り強く働く国民性など日本との親和性も高く、勤務時間外に大学や専門学校で学ぶ人が珍しくないなどスキルアップにも貪欲。労働人口減少に直面する日本企業の人材獲得の場としても注目されており、日系企業のベトナム進出を後押ししています。

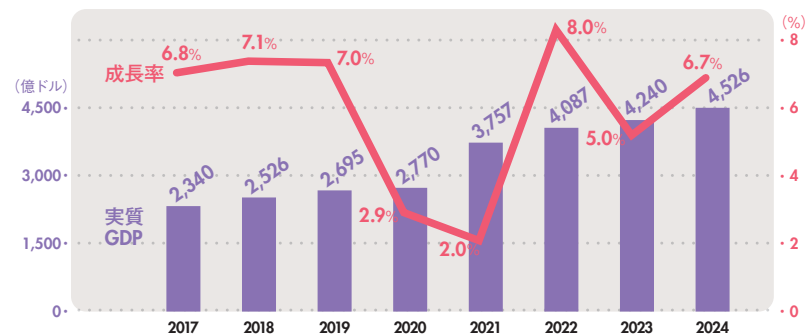
ただ当然ながら、日本とベトナムでは文化や習慣、国民性によって来るビジネス慣習において相違点が多く見られます。ベトナム進出の際はその違いを必ず押さえておくべきでしょう。

特に大きく異なるのはスピード感です。ベトナム人は走りながら考えるようなところがあり、とにかく「言ってみる」「やってみる」のです。M&Aや事業への投資判断でも、日本企業が慎

重に検討を行うのとは対照的に、ベトナム企業はトップダウンで大胆に素早く実行する傾向があります。市場が拡大するとみるや、売上高の半分以上を新規工場にも平気で投資を行います。一方で確たる数値の裏付け無しに進めてしまうため、工場竣工後に受注が伸びず苦しむケースも珍しくありません。

日系企業が現地企業と合併事業を手掛ける際、出資条件とな

図① ベトナムの実質GDPと成長率



地図は「ベトナム社会主義共和国」(https://www.mofa.go.jp/mofaj/area/vietnam/index.html)をもとに山田コンサル作成
図①: Global Research (HSBC)より山田コンサル作成 図②: 海外進出日系企業拠点数調査 (外務省)より山田コンサル作成



解説／牧村拓哉
Takuya Makimura

ベトナム現地法人
Yamada Consulting &
Spire Vietnam Co., Ltd.
Managing Director, CEO

要介護認定は
85歳以上の約6割

高橋 世界に先駆けて超高齢社会に突入した日本では、85歳以上の人口が急増しています。

2020年の約600万人から、2040年には約1000万人へと、約1・6倍になる見通しです（図①参照）。なぜ85歳以上人口が重要かというと、要介護認定を受ける割合が飛躍的に高まるから。65歳以上は18・3%、75歳以上は31・5%ですが、85歳以上になると57・8%もの人が要介護認定を受けています¹。15年後の2040年には、要介護高齢者が988万人に達すると推計されています²。

一方、介護業界の人材不足は深刻で、厚生労働省は2040年に57万人の供給不足を見込んでいます³。介護人材が足りなければ家族に重い負担のしかかり、仕事をしながら介護をするのが当たり前の時代が来ます。その時、組織は従業員をどう守るか。介護は従業員の「個人事」ではなく、組織を挙げて取り組

85歳以上人口は20年で1・6倍 「介護支援」が企業の経営課題に

15年後には、要介護高齢者が988万人に達する一方で、介護人材の不足は解決の兆しがありません。あらゆる業種において「従業員の介護支援」が経営課題になります。組織に求められる支援体制とは？ヘルスケアコンサルティング事業部長の増井浩平と、マクロデータ解析に詳しい高橋淳郎がその解を探ります。

むべき経営課題です。

増井 介護人材が不足している最大の要因は賃金水準の低さです。介護報酬の処遇改善加算などによって徐々に上がり、現在の平均年収は約370万円ですが、全産業平均に比べて約100万円低い状態が続いています（図②参照）。国としては、

DX化による効率化や、海外人材の拡充などでも対策を図っていますが、追い付いていないのが実情です。海外人材による訪問介護の拡大が検討されているものの、円安の影響もあり、日本で就労したいという人はおそらく減っていくでしょう。

高橋 昨年の介護事業者の倒産は172件で過去最多を更新し、

そのうち81件は訪問介護事業者でした⁴。また、倒産件数の約8割は資本金1000万円未満の零細事業者です。

増井 介護報酬制度は、物価高や人件費高騰などのコストアップ分を吸収するものの十分でなく、零細事業者はどうしても存続が難しいのです。反面、異業種から参入したALSO K介護やSOMPOケアグループなどは、企業規模の大きさを生かして処遇改善を行っています。

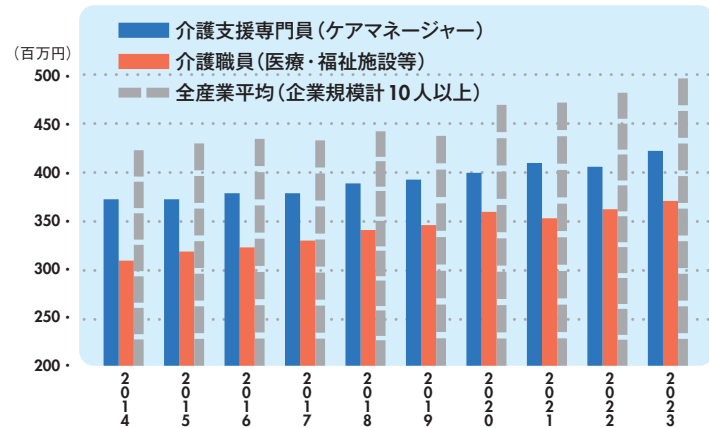
ただ、介護業界全体のうち大企業は10〜20%に過ぎず、零細企業が圧倒的多数を占めています。企業努力による処遇改善や業界再編がなかなか進まない構造的問題があるのです。

上の世代の介護離職を
若手は冷静に見ている

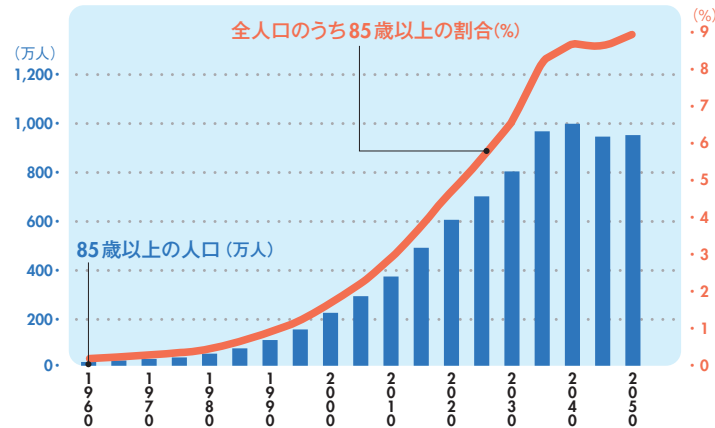
高橋 一朝一夕に解決しない問題だけに、企業は各自の取り組みで従業員を守らなくてはなりません。近年、介護離職者は微増しており、2022年は

10万6000人でした⁵。2030年には、仕事をしながら介護をする人が約318万人になるという推計もあります⁶。介護離職は波及効果が大きく、上の世代を見ている若手も「いつか自分も……」と不安を覚えます。その不安を見越すと、優秀な人材が流出し、新たな人材獲得も難しくなっています。**増井** 2025年度からは改正

図② 職種ごとの
年収の推移



図① 85歳以上人口の推移と
全人口に占める割合



育児・介護休業法が施行され、介護離職防止のための雇用環境整備や、個別の周知・意向確認が義務化されます。例えば、介護休業制度に関する研修を実施したり、相談窓口を設けたり、介護に直面した従業員に対して個別に制度の説明をしたりすることが企業の義務になるのです。また、介護のためのテレワーク導入が努力義務になります。

高橋 いずれも早めの対策が求められますね。加えて、介護が必要な従業員のメンタル面を支える取り組みも欠かせません。「介護休業制度を使ってください」で終わりではなく、介護で休まなければならぬことをオープンに話ることができ、困った時は従業員が互いに支え合う。そんなサポートタイプな組織風土が根付き、支援体制の整った職場になれば、漠然とした介護不安は軽減するでしょう。

**介護は撤退戦——
組織としてどう支えるか**

増井 そうですね。要介護や要支援の認定がおりると行政サ

ビスが受けられますが、その一歩手前の段階では支援を受けにくいのが現状です。あるいは、忙しく働いていると相談先がわからない人もいます。

ある男性は、いつのまにか親が認知症になり銀行口座が凍結、親の預金を下ろせず、介護費用で苦労したそうです。もしも勤務先で相談できたり、情報提供があつたりすれば、家族で話し合つて後見人を立てるなどの選択も取れたはずですが。

高橋 これまで育児支援に力を入れてきた企業は多いと思いますが、今最大の課題は介護です。若い従業員が中心だとしても、この問題は誰もが避けて通れません。「介護は撤退戦」という言葉がありますが、子どもの成長を楽しむ育児とは違い、親が弱っていく様子を見続けなければならないのが介護です。その撤退戦を一人で闘うのではなく、組織としてバックアップする。孤立させず、前向きに支援する姿勢を示すことで従業員は安心し、組織との信頼関係はより強固になるでしょう。

CONCLUDE

構造的に処遇改善や再編が難しい
介護業界任せでは解決不可能。

介護に対する不安は、
人材流出や採用難につながる。

介護休業だけでなく、
従業員を孤立させない
サポートが重要。

高橋淳郎

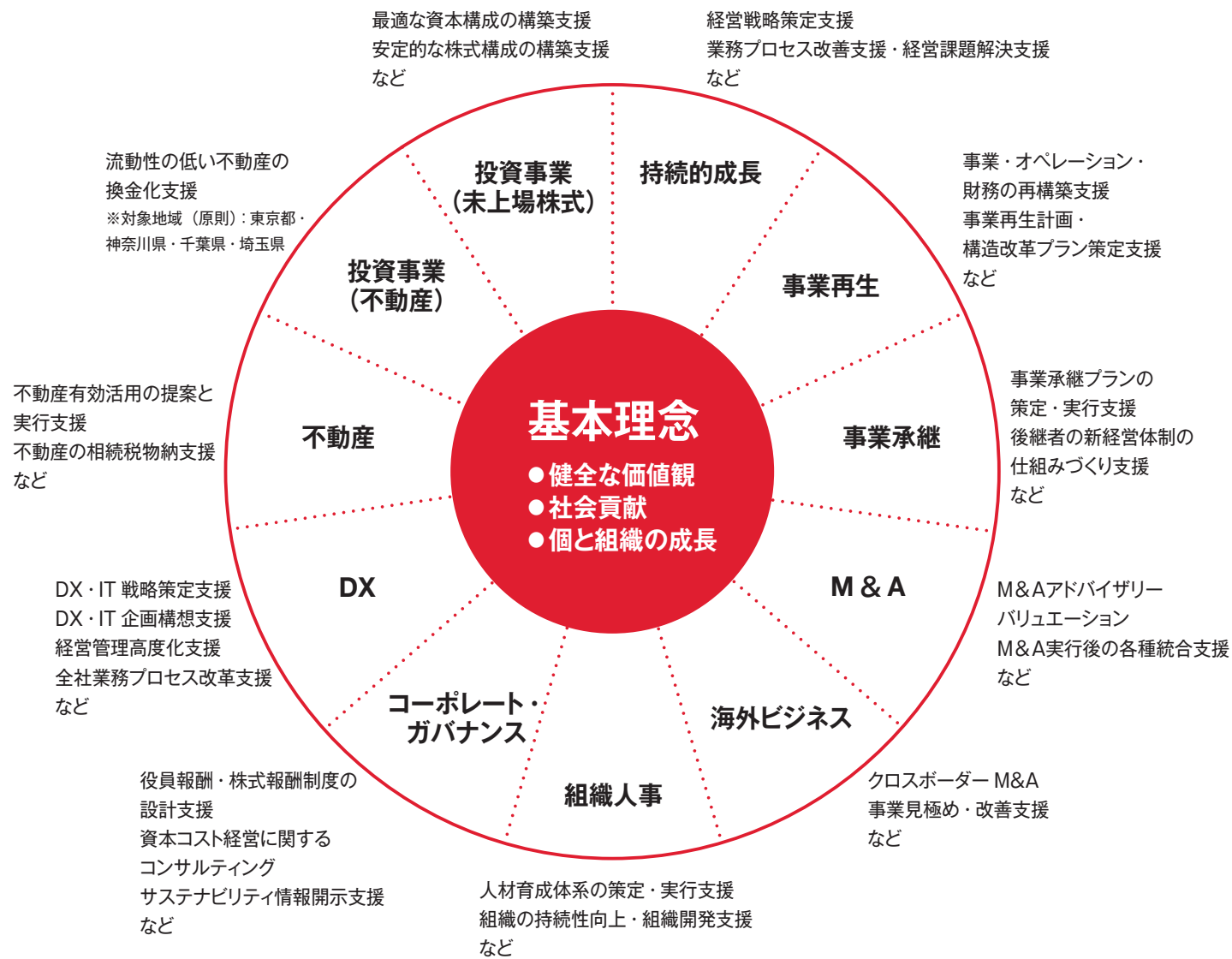
たかはし・じゅんろう
山田コンサルティング
グループ(株)
執行役員
事業再生コンサルティング
事業部長

増井浩平

ますい・こうへい
山田コンサルティング
グループ(株)
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

[出典]
図①: 国勢調査(総務省統計局)、日本の将来推計人口(令和5年推計)(国立社会保障・人口問題研究所)より山田コンサル作成。
図②: 賃金構造基本統計調査(厚生労働省)より山田コンサル作成。
*1: 令和4年版厚生労働白書(厚生労働省)。*2: 日本の地域別将来推計人口(平成29年推計)(国立社会保障・人口問題研究所)、人口推計(平成28年)(総務省)、平成27年度介護給付費実態調査(統計表第3表 平成27年11月審査分)(厚生労働省)。*3: 第9期介護保険事業計画に基づく介護職員の必要数(厚生労働省)。*4: 2024年「老人福祉・介護事業」の倒産調査(東京商工リサーチ)。*5: 令和6年版高齢社会白書(内閣府)。*6: 仕事と介護の両立支援に関する経営者向けガイドライン(経済産業省)。

サービス領域



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	1,133名(臨時従業員含む。2025年2月1日現在)
免許・登録	宅地建物取引業者免許 国土交通大臣(2)第9313号 一般不動産投資顧問業 国土交通大臣(一般)第1294号 第二種金融商品取引業、投資運用業 関東財務局長(金商)第3075号
有資格者数	公認会計士 22名／税理士 34名／弁護士 1名 司法書士 21名／社会保険労務士 6名 中小企業診断士 28名

国内拠点	盛岡、東北(仙台)、郡山、東京、浜松、名古屋、京都、大阪、神戸、岡山、広島、九州(福岡)、熊本
海外拠点	韓国(コヤン)、中国(上海)、ベトナム(ハノイ・ホーチミン)、タイ(バンコク)、マレーシア、シンガポール、インドネシア(ジャカルタ)、インド(グルグラム)、UAE(ドバイ)、アメリカ(ロサンゼルス)
国内主要子会社	山田インベストメント株式会社 山田ファイナンシャルサービス株式会社 相続あんしんサポート株式会社 ピナクル株式会社

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>



NEWS

「令和7年度税制改正解説」公開中



2024年12月20日に与党から公表された「令和7年度税制改正大綱」。税理士法人山田&パートナーズグループと山田コンサルティンググループ株式会社は、改正の内容や実務上の留意点等をまとめた「2025年度(令和7年度)税制改正解説」資料を公開しました。さらに、動画でも<個人編><法人編>と分けてそれぞれわかりやすく解説しております。どちらもぜひ一度ご覧ください。

<https://www.yamada-partners.jp/tax-topics/yp-ycg-zeikai2025?hsLang=ja-jp>



日本シーサート協議会に正式加盟



情報セキュリティ対策の一環として、2024年11月1日に一般社団法人日本シーサート協議会(NCA)へ正式加盟いたしました。日本シーサート協議会は国内の企業や組織が連携し、サイバー攻撃やセキュリティインシデントに迅速かつ適切に対応することを目的としています。当社はこれからも、お客様と社会の皆様の大切な情報を守ることに全力を尽くし、より信頼される企業を目指してまいります。

<https://www.yamada-cg.co.jp/press/1929/>



海外ビジネスに特化した総合サイトを公開



2025年1月24日に海外ビジネス総合サイトを公開しました。クロスボーダーM&Aや海外での成長戦略コンサルティング、事業再生コンサルティングなど、当社の海外ビジネスサービスに特化して特徴や実績をわかりやすくご紹介しております。また、各国で注目されている業界の市場動向など、諸外国で旬な話題をお伝えする「海外ビジネス情報」も随時更新しておりますので、ぜひご覧ください。

https://www.yamada-cg.co.jp/global_service/



書籍

ホテル・旅館業界の課題と経営改善のアプローチ

山田コンサルティンググループ株式会社 編著



宿泊業界向けの支援実績豊富なコンサルタントが執筆した「ホテル・旅館業界の課題と経営改善のアプローチ」が、2024年12月13日に刊行されました。本書では広義の意味で宿泊業にかかわる人々を対象に、コンサルタントが日々の案件実務を通じて得た経営課題に関するアプローチを解説しております。さらに、これから宿泊業界のことを学ぶ方を対象とした基礎的な論点を解説した項目も設けており、どなたにとっても学びがある一冊となっています。

<https://www.zaikyo.or.jp/publishing/books/010602.shtml>



経済産業省による中堅・中小企業向け補助金審査業務への貢献で表彰



経済産業省が実施する2024年度「中堅・中小企業の質上げに向けた省力化等の大規模成長投資補助金」について、当社の社員が有識者審査官を務めました。この補助金は、地域の雇用を支える中堅・中小企業が成長を目指して行う大規模投資を促進することで、地方における持続的な質上げを実現するためのものです。当社は「優れた審査を実施した」として、経済産業省から表彰状をいただきました。

<https://www.yamada-cg.co.jp/press/2112/>



「人材不足への対応」に関するアンケートを実施



山田グループでは、経営者の皆様に有用な情報を提供することを目的として定期的にアンケートを実施しております。第3回となる今回は、多くの企業が抱える人材不足の問題を取り上げました。869社から回答をいただき、ほとんどの経営者が現在・将来の深刻な人材不足を認識し、様々な取り組みを実施もしくは実施を検討していることがわかりました。詳細については、報告書をぜひご覧ください。

<https://www.yamada-cg.co.jp/press/2024/>



青星[®] A O B O S H I Vol.5

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

2025年3月26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(Better Days)

イラスト ● 中村純司、伊野孝行

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)



YAMADA
Consulting Group