



## 第7回 M&A編③

# 人口減少時代の企業存続と地方におけるM&Aの可能性

### はじめに

日本の人口減少は、企業経営に直接的な影響を及ぼす現在進行形の課題です。

総務省統計局の「人口推計（2025年6月確定値）」によると、総人口は前年同月比で60万9000人減少しました。

特に、企業活動を支える生産年齢人口（15～64歳）はこの1年間で20万2000人減少しており、今後の人材確保の厳しさを象徴するデータといえます。特に北陸3県を含む地方では若年層の流出が続いており、採用市場が縮小していくことは避けられない状況です。

本稿では、こうした人口減少を前提に、地方企業がどのように事業の継続性を確保していくかを整理します。そのうえで後継者問題にとどまらず、人材や技術といった「外部資源の活用」という観点から、M&Aの具体的な可能性と、M&Aを検討するなかで直面する論点について考察します。

### 人口減少と労働力不足の深刻化

人口減少に伴う労働力不足は、企業規模を問わず、すでに深刻な経営課題として顕在化しています。「未来予測2040」（リクルートワークス研究所）が示す2040年の労働供給不足1100万人という見通しは、採用戦略の抜本的な見直しを迫る水準です。採用をめぐる環境が変化していくなかで、もはや賃金の引き上げや、コマーシャルの強化といった従来からの手法だけでは必要な人材を集められません。

#### <構造変化Ⅰ：採用環境の変化とコスト増加>

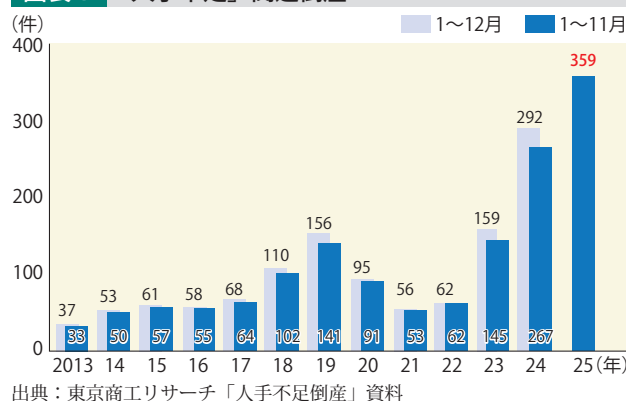
特に地方企業における採用活動は一段と難しくなっています。都市部へ若者が流出することによって応募者数が減る一方、応募を確保するためには賃上げや住居支援、制度整備といった処遇の引き上げが不可欠となり、人件費全体を底上げする要因となります。加えて、民間媒体や人材紹介会社への依存度も高まっており、1人あたりの採用コストも上昇傾向にあります。

#### <構造変化Ⅱ：人手不足が招く事業継続リスク>

採用難による人手不足は、事業継続そのものを脅かすリスクへと変わりつつあります。2025年1～11月の「人手不足倒産」は359件と過去最多を記録しています（図表1）。特に中小企業においては、特定技能者1人の離職が、致命的な影響を及ぼすケースもあるでしょう。

また、「外国人材で補う」ことによる人手の確保についても、世界的な賃金水準の上昇やビザ制度の厳格化、円安・物価高による生活コストの上昇などを背景に、持続性も含めた課題があります。こうした企業努力では抗えない変化が進むなか、単独で経営を維持す

図表1 「人手不足」関連倒産



ることの難易度は高くなっており、企業間の連携など新たな経営形態を模索することが、現実的な選択肢となりつつあります。

## 建設業・物流業における再編の動き

建設業・物流業は最も人手不足が著しいと言われていいます。日本経済の基盤を支える存在である一方、両業界とも労働集約型であり、省人化など構造改革が進まないまま「2024年問題」に直面しました。本章では、この二つの業界に着目し、その動向を整理します。

### (1) 建設業

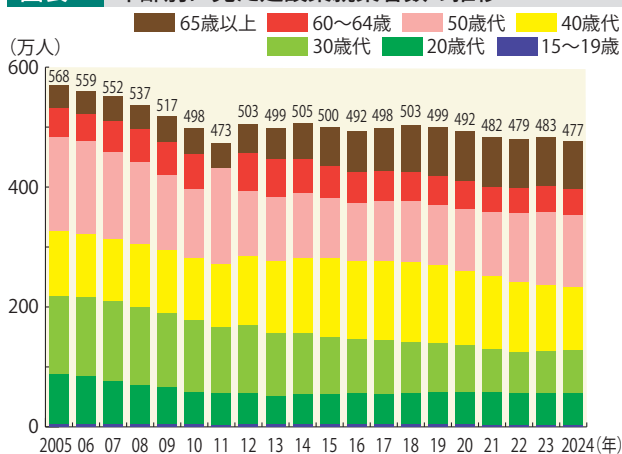
建設業では、若年層の減少と高齢化が特に顕著で、単なる人手不足だけでなく、技能継承という課題も抱えています。人手不足は工期遅延や受注機会の喪失に直結し、事業の存続を左右する問題です。

#### ① 高齢化の進行と技能継承の停滞

建設業では就業者の約半分を50歳以上が占め(図表2)、10年後にはその多くが離職する可能性が高いと考えられます。一方、29歳以下の若年層の割合は全体の約1割にとどまり、高齢化の度合いは全産業平均を上回る水準で推移しています。

こうした高齢化の進行に対し、熟練技能者の退職にノウハウの継承が追いつかず、施工品質や安全面への影響も懸念されています。

図表2 年齢別に見た建設業就業者数の推移



出典：総務省「労働力調査」より筆者作成

※2011年は岩手県、宮城県、福島県を除いた数値。また、同年の50歳代の数値には、60～64歳を含む

### ② 労働環境イメージの固定化

長時間労働、肉体的負担、危険な仕事といったイメージが若年層の就業を妨げており、慢性的な人手不足を招いています。

### ③ 連携の具体例

東北地方における「東北アライアンス建設」\*では、技術者の相互融通、採用の共同化、資材の共同調達を通じ、経営資源の相互補完が進んでいます。また、ゼネコン主導の再編も進み、地方企業にとっても協業・合併・グループ化が現実的な選択肢となりつつあります。

これらの動向を踏まえると、企業は単独での維持にこだわらず、連携や統合によって機能の最適化を図る方向へ、経営モデルの転換が求められています。

### (2) 物流業

#### ① 高齢化と規制強化で輸送能力が縮小

ドライバーの高齢化に加え、時間外労働の上限規制を柱とする「2024年問題」によるドライバー不足は深刻で、全国的に輸送能力は縮小しています。国土交通省の試算では、2030年度には輸送能力が現在より約35%不足するとも見込まれています。

物流業界の平均年齢は全産業平均より高く、40～50代の中核層への依存が強まっています。こうした状況のなか、労働時間を短縮しなければならず、残業代が減る形でドライバー収入が減少すれば人材が流出する動機付けへとつながります。すなわち長時間労働を前提とした従来からの就労モデルは、転換を迫られています。

#### ② 連携・再編の代表例

輸送機能の維持と効率化を目的に、物流業界では機能統合や業務再編の動きが加速しています。日本郵便によるトナミHDの買収は、幹線輸送からラストワンマイルまでを一体的に担う体制を構築し、物流全体の効率化を図る取り組みです。

同じ物流業界のなかで、異なる機能を持つ事業者が連携・統合することで物流網の再構築を目指す、代表的な事例の一つといえます。

## 人口減少時代の“選択肢” M&A

企業が必要とする人材、設備、技術、管理といった

\* 東北地方の建設会社7社が、技術者の融通、資材の共同調達、採用・育成の共同化などを目的に設立した広域連携組織。単独では対応困難な受注への対応力強化を図っている。

経営資源をどのように補完していくかが、事業の継続と成長における重要な論点となっています。

## 単独経営の限界と外部資源の活用

これまでの「自前主義」に基づく経営モデルは、環境変化の影響を受けやすくなっています。このため近年では、業種が異なっているにもかかわらず、その目的に応じて外部の企業や組織と連携する動きが徐々に広がっています。

### ① 外部資源の活用

事業の継続や成長を目指すうえで、外部の力を取り入れる手段として、M&Aは経営資源を補完する有力な選択肢の一つです。また、単純な売却・買収にとどまらず、資本提携や事業統合、グループ参加など、目的に応じた手法も考えられます。

### ② 組織・事業構造の柔軟な組み替え

M&Aは、経営環境の変化に応じて事業の一部を切り出して、統合・分離するといった形で組織や事業構成を見直す手段として活用することも可能で、事業構成を柔軟に調整し、環境変化への適応力を高めることができます。

## M&Aで解決できる課題の戦略的側面

### (1) 採用力の強化と人材確保の安定化

自社だけでは採用が難しい場合、規模や基盤の異なる組織と協働することにより、採用力を補完できる可能性が生まれます。

#### ① ブランド力の活用

グループ全体の採用チャネルや知名度を活用することで、応募数の増加が期待できます。地方では確保が難しい管理部門や専門技術者についても、本部やグループ内から円滑に配置できることが利点です。

#### ② 育成コスト削減

既存の教育制度や評価制度を活用することで、制度設計にかかる負担を軽減し、人材育成に要するコストの抑制が期待されます。育成環境の整備が進めば、定着率の向上にもつながります。

### (2) 組織の“厚み”と管理部門機能の安定化

属人化した業務体制を見直し、組織としての持続性や対応力、いわゆる「組織の厚み」を確保することが可能となります。

### ① 経営者の本業・意思決定への集中

管理部門の実務を本部や専門部署が支援することで、経営者は日常業務の負担から一定程度解放され、戦略立案や意思決定に注力しやすくなります。

### ② 業務停止リスクの低減

一時的な欠員や業務停滞が生じた場合でも、グループ内で人材が補完可能となり、業務停止リスクの低減につながります。

### ③ ガバナンス強化

属人化していた業務を分散・標準化する過程を通じて、業務の可視化や内部統制の整備が進み、結果としてガバナンスの強化を図ることができます。

### (3) 販路・顧客基盤の分散による経営安定性の向上

グループ化や資本提携を通じて、新たな販路や顧客層へのアクセスが可能となり、特定地域や特定取引先への依存度を抑えることになります。例えば、地元の需要が先細りする見通しがあっても、グループ全体のネットワークを活用することで売上構成の分散が図られ、環境変化の影響を受けにくい経営体質の構築につながります。

## M&Aの実務と経営判断のポイント

前章で述べたとおり、自社単独での成長に限界を感じた際にM&Aは有力な打開策となります。ここでは、実際に地方企業が直面した危機と、それをどのように乗り越え、成長へと結び付けたかを、対照的な二つの事例から紹介します。

### (1) 【守りの戦略】人材枯渇と許認可リスクを「上場企業の信用力」で乗り越えた事例

(A社・設備工事業／社長：50代後半)

#### <直面していた危機>

A社は、長年にわたり地域のインフラ整備を担ってきましたが、若手の採用難に加え、直近では複数の若手社員が相次いで離職する事態に見舞われました。現場を回す施工管理の中核人材が短期間で不在となり、技術者の年齢構成も高齢者に大きく偏り、受注済み工事の完遂すら危ぶまれる状況に陥りました。

さらに経営上の重大なリスクとして浮上したのが、建設業許可の維持に不可欠な「経營業務の管理責任者（経管）」の資格要件です。社内で要件を満たす人材は



社長ただ1名であり、社長の退任や万が一の不在が、即座に許可喪失（＝廃業）につながりかねない、極めて脆弱な体制となっていました。採用活動を強化しても、地方の中小企業という立場では若手・中堅層の確保は困難であり、自社単独で体制を維持することは、もはや限界に近づいていました。

#### <M&Aによる解決策と効果>

この状況を打破するため、社長は「知名度」「採用力」「ガバナンス」の整った上場企業グループの傘下に入る（株式譲渡）を決断しました。この効果は大きく、上場企業グループの看板を得たことで、これまで苦戦していた採用活動の反応が大きく改善しました。

また、グループ内から資格保有者の派遣を受けることで、長年の懸案であった経管・技術管理者の不在リスクが解消され、組織体制は安定しました。加えて、上場水準のガバナンスや安全管理体制、福利厚生・教育制度が導入されたことで、既存社員にとっても大きな安心材料となりました。

人材リソースが補完されることで将来への不安が軽減され、事業を安定的に継続できる体制が整いました。

### (2)【攻めの戦略】「同族経営の限界」を超え、投資会社との協働で成長を加速させた事例

（B社・精密加工業／社長：40代）

#### <直面していた「成長の壁」>

高い技術力を持つB社では、顧客からの引き合いは増加する傾向にあったものの、それに応える生産体制づくりに苦慮していました。ボトルネックとなっていたのは、技能者の高齢化と若手不足による増産余力の欠如です。成長のためには大規模な設備更新や人材投資が必要でしたが、同族単独経営の資本力と人的リソースでは負担が重く、市場のスピード感に経営が追いつかないというジレンマを抱えていました。

この局面に対し社長は、このまま縮小均衡に向かうことを良しとせず、都市部企業のような先進的な経営手法（DXや近代的な人事制度）を導入する必要性を強く認識しました。そこで選択したパートナーは、同業他社ではなく、成長支援のノウハウを持つ投資会社でした。

#### <外部知見の注入による変革>

提携後、B社には投資会社から会計士と経営企画の専門家の2名が半常駐形式で派遣されました。会計士

による管理会計・内部管理の整備と、経営企画担当による事業計画・KPI（重要業績評価指標）設計が進められたことで、B社の経営体制は「家業」から「組織」へと、短期間で生まれ変わりました。

こうした管理基盤の整備を踏まえ、省人化を見据えた設備投資の加速や、動画・マニュアルを活用した技能継承の可視化、実力主義に基づく評価・等級制度の整備といった改革が進められました。特筆すべきは採用面での変化です。近代化された職場環境を発信するSNS広報を強化したところ、これまで応募がほとんどなかった若手層からの問い合わせが増加しました。

その結果、設備・組織・人材の改革が同時並行で進み、同族経営単独では実現が難しかったスピードで、次世代の成長基盤が整備されました。

事例が示す通り、M&Aは単なる事業譲渡ではありません。自前主義の限界を補い、不足する信用力や経営資源を外部から取り込むことで、企業の「存続」と「成長」の両立を図るための、戦略的な経営判断といえます。

### ■ おわりに

人口減少は、もはや一部の地域や業種に限られた課題ではなく、中小企業の経営全体に、静かに、しかし確実に影響を及ぼしています。こうした環境下において、企業が事業を維持・発展させていくためには、自社だけで完結しようとするのではなく、外部の力を適切に取り入れながら、経営の選択肢を広げておくことが重要になっています。

M&Aは、事業を「引き継ぐ」ための手段であると同時に、成長のために「獲りに行く」ための戦略でもあります。売り手・買い手のいずれの立場においても、事業や雇用、技術といった自社の価値をどのように次の段階へ引き上げるか、長期的な視点から検討することが、経営者に求められています。

人口減少という大きな流れそのものを止めることは困難ですが、本稿が、変化の時代を生きる企業の皆さまにとって、自社の将来像を考える一助となれば幸いです。

今回のコンサルティング通信は事業承継編③となります。ご期待ください。