

特別座談会

次代を担う若手経営者が考える業界活性化

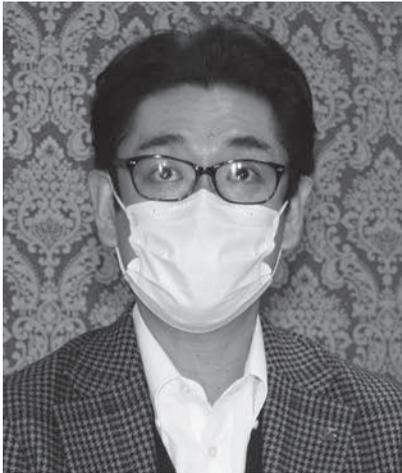
主催：札幌商工会議所 住宅・不動産部会

協力：(一社)北海道住宅都市開発協会・北海道翔継塾・(株)住宅産業新聞社

札幌の住宅・不動産業界の課題と将来へのビジョン



前川大輔氏



竹内哲也氏



安田敦司氏



舟橋隆治氏



藤井将博氏



星野覚一朗氏

〈出席者〉

- 三王建設興産(株) 代表取締役社長 安田 敦司氏
- 大進ホーム(株) 代表取締役社長 星野覚一朗氏
- 竹内建設(株) 代表取締役社長 竹内 哲也氏
- (株)藤井ビル 代表取締役 藤井 将博氏
- (株)日動 代表取締役 前川 大輔氏

〈オブザーバー〉

- (一社)北海道住宅都市開発協会 専務理事 舟橋 隆治氏
- (北海道都市開発事業協同組合 事務局 局長)

〈コーディネーター〉

- (株)住宅産業新聞社 編集長 盆子原薫

〈開催場所・日時〉

2021年3月15日、北海道経済センタービル3階特別会議室B

※検温・消毒・マスク着用等、新型コロナウイルス感染症対策を講じて開催しました。

札幌商工会議所住宅・不動産部会が主催し、(一社)北海道住宅都市開発協会・(株)住宅産業新聞社の協力の下、若手経営者らによる特別座談会が3月15日に開催された。座談会では、札幌市内の用地不足問題、空き家対策、後継者問題、さらに業界や行政への提言など、北海道翔継塾のメンバーが忌憚のない発言を繰り返した。本稿では同座談会の一部を掲載する。

調整区域の用途変更や容積率の緩和策の必要性

——札幌市内の用地取得の現状についてお話しください。

安田 昨春秋以降、地元の情報などを得て土地を購入してしまいが、仕入れた土地は早期に販売のメドが立ってしまっていますので、今後販売する土地が足りなくなってきた状況です。年間を通して土地情報が入れば、その都度、即判断して購入するようにしています。コンスタントにというわけにはいかず、仮に物件があっても価格が合わないこともありますが、土地というものは欲しいと思ったときに買えないものだと実感しています。それでも、当社は年間棟数がそう多いわけではないので、地道に1区画からでも購入しながら回しています。札幌市の線引きの方針などがあり、市内では新たな開発ができない状況なので、まとまった宅地や分譲地が少ない状況です。もう少し土地開発ができるような流れにならなければ、土地供給の厳しい状況が続いていくと思います。

星野 実際、頭を悩ませていくところで、かといって具体的に何か対策を講じているかというところ、これまでの活動の延長線上で地道にコツコツやりながら、買えるものを買っている状況です。土地の情報は不動産業者からのものがほとんどなので、「大進ホームに紹介したい」と思っていたら関係づくりには気を付けています。情報をいただけたらできるだけ早く回答するなど、スピード感も大事だと思います。成約になった後の報告と御礼などは必ず行うようにしています。土地は売り手市場なので、そうした関係づくりを継続しています。

藤井 当社も今は厳しい状況ですね。入札ではもう落とせない状況で、特に分譲マンション業者が競合に入ってくる絶対的勝てないので、水面下の情報は外に漏らさないように抑えたりしています。あとは地主さんと直接交渉ですね。最近、当社で2棟ほど比較的大きな賃貸マンションを建てました。古いアパートの隣の土地とさらに隣の土地を売ってもらうことができたので、建てることができました。もう1棟は、建設業者さんからの情報で、建築条件付きで買ったものです。今期予定していた物件も、土地は取得済みですが立ち退き交渉を継続中という状況です。

前川 分譲マンション用地については、当社は「年間2棟の販売」と決めているので、3年先の物件用地まで取得しています。4年先のことを考える余裕があるので、現状では特に困っていません。

——土地の取得について具体的にどんな対策をとっているのですか。

安田 当社では、情報強化のため昨年から当社ビルの1階に不動産店舗をオープンして地域の情報収集に取り組んでいます。昨年はコロナ禍ということで、積極的な営業や宣伝も控えていました。



が、状況を見ながら広く地域の皆さんに認知していただいたり、他の不動産事業者の方々とも連携をとっていきけるような形にしていきたいと考えています。

星野 「土地不足」は社内でも問題意識を持っているもの一つです。すぐに改善するのは難しいですが、どちらかという自社で土地を仕入れて販売するという事業を展開している中で、土地に頼りすぎない方向にはもっていきたいと考えています。具体的には建物、商品の方でどう差別化するかに取り組んでいます。昨年8月に収納に特化した「ラクいえ」という商品をリリースしました。

——収納に特化した理由は。

星野 住宅性能を良くしようと思えばまだまだ可能ですが、費用対効果がどうか、お客様のご予算はどうかなどを総合的に判断すると、当社としてそこを強化していくことは考えていません。そもそも今の北海道の住宅は構造も含めて性能的には高い水準にあると思いますので、そこでの差別化は難しいことから、暮らし方や快適性といった別の軸を探した結果が収納ということになりました。

竹内 3〜4年前から当社で行っているのは、20坪程度のLDKKの戸建住宅です。たとえば、第一種低層地域の土地70坪の坪単価が30万円だとすると2100万円になってしましますが、70坪を2つに割ると建蔽率60%で20坪少々になりやすい。いままでの一般的な考え方はそんな家を建てる人はいないと思います。実はLDKの戸建住宅でも売れるんです。実際にシングルマザーや、独身の女性、独身男性で

退職金で購入する方など、所得が500万円くらいのお客様に買ってもらっています。LDKでも結婚したばかりのご夫婦などはこのサイズでも十分だと思います。ただ、正直、建蔽率60%はきついで、戸建環境や地区計画の制限を解除していただければ、もう少しやりようがあるのだと思います。

——分譲マンションについてはどうですか。

前川 先ほどお話ししたように、当社は年間2棟、100戸弱しかやらないと最初から決めていました。年間2棟ならいろいろな環境の変化の中でも、当社のコンセプトを遂行できるということに初めから2棟と決め打ちしています。ここ10年を見据えると2014年ごろから建設費がものすごく高騰し、分譲マンションの価格もそれに伴って上昇してしましました。リーマンショック後で供給が少ないので、統計上の売れ行きは悪くなく見えないのですが、そもそもこの10年で販売価格が50%も値上がりしたものが、お客様に受け入れられているかというと、僕はそうは思っていないです。当社が分譲マンションに取り組み始めたのは2009年からですが、いかに安くお客様にお届けするかということに、最も力を入れてやってきました。当社のコンセプトは「いい場所、いいもの、より安く売ろう」というもので

す。ここでイノベーションを起こそうと現在も続けています。コロナ禍を含めて、さまざまな値上がり要因があったとしても「より安く提供しよう」という思いが通じて、今日の日動があると感じています。建築費の高騰はすぐに解消するのは難しいと思いますが、建築業界の問題をバランスをとりながら努力するのは住宅メーカーの方だと思いますので、今後トライしていくことを考えています。

——賃貸住宅についてはどうですか。

藤井 居住系とオフィス系は比較的にこのコロナ禍でも安定して稼働率を落とさずにきているのですが、スキンの飲食店ビルだけで見るとかなりの落ち込みです。また3年前から始めたホテル事業も痛手を受けています。ただホテル業に関しては、いざれまた盛り返してくるものも考えられています。しかし、その頃には競争が激しくなると思いますので、当社としては土台ができていて新しい試みを始めたいです。

藤井 たとえば、空間の貸方です。レンタルオフィスを北37条で始めましたが、じわじわと入居率も上がってきています。また、スキノに昨年オープンした「シアテル」は変わったホテルと話題になっていますが、いろいろ模索しながら、次の展開を図っていき

いとと思っています。また昨年、グループ会社に久末弘信建設という住宅会社に加わりました。グループ化した理由は、入退去時の工事やテナントの改装、マンション改修など、住宅会社として当社の仕事がありますので、業務の一部内製化という意味合いも込めて一緒にやりました。

——戸建て系の大型分譲については北海道都市開発事業協同組合のような存在が必要なのではないですか。

舟橋 北海道住宅都市開発協会と組合とは表裏一体で事業をさせていたっていいと思います。ここ数年、組合も相当努力して、いろいろな分譲地を買って、組合員や協会会員の皆様にご案内差し上げています。しかし、なかなか皆様に十分に行きわたっていないかと思っています。一番の原因は土地価格が高くなっていることで、本州資本が高騰させていることも一因だと考えています。

——解決方法は。

舟橋 調整区域の用途変更や、分譲マンションなどの建て替えのために容積率の緩和などをしているかなければ、用地不足は解消しないとと思っています。札幌市は現状の市街化区域を広げることが全く考えていませんので、今後ますます土地の高騰は進むと思います。あるシンクタンクによれば、2030年に北海道新幹線の札幌延伸までは続くとの予想もあります。協会としては、その合間を縫って、皆様にマンション用地を含めた土地情報などを提供していきますが、行政に對しても、協会が言うべきことを言うようにしています。協会が訴えなければ行政を動かすことはできないと思いますので、今後訴えていきたいと考えています。

——大工や技術者の確保については。

安田 技術者などの人材の採用は厳しくなっています。当社も平均年齢が上がってきていますので、女性を含めた若手の採用は中期的にやっていきたいことのひとつです。合わせて、これまでは注文住宅主体にやってきましたが、建売住宅や企画住宅のウェイトを少し上げて業務を平準化し効率的に仕事をしたいと考えています。

星野 中途採用が中心でしたが、当社が望む人材が集まり切れない状況ですので、新卒の採用も強化していきたいと考えています。経験者を探るよりも育成に時間がかかるかもしれませんが、社内でも採用は継続して、社内での育成ができる体制を整えているところではあります。ただ、今の若い方々は、しっかり教育しないと辞めてしまうスピードも速いので、そのバランスは難しいですが、動画教育など試行錯誤しながら取り組んでいます。

藤井 特に人不足ではないのですが、先代が新卒しか採用してこなかったのが、外を知らない人が多い印象があります。僕らの代になってから少しずつ中途も採

りながら、もう少し社内を活性化させようと思っています。

——会社やグループの後継者についてはどうお考えですか。

藤井 個人的には株の問題で苦労しましたので、娘が3人います。今のうちから少しずつ譲っていくことを考えています。ただ、後継者については、娘が会社に興味もって経営をやってみてほしいという気持ちがあれば考えますが、そうでなければ、社内から探そうと思っています。

前川 今は想像がつかないですね。ただ相当苦労するのかなと思います。僕のところも娘なので、あんな苦しみは与えたくないですね。大変でしたから。現実問題として社内という話もあります。が、オーナーとして株式をもって経営すること、執行を分けるという発想であれば別ですが、オーナーも譲るということではできないと思います。他の人に社長を任せることはできませんが、オーナーは別で、前川家で行くのか、割り切って第三者に売ること。社員やお客様もいらっしゃるので、生半可では経営はできませんから、その意味では、第三者に売ることに抵抗はないですね。

竹内 私社長とオーナーは別でもいいと思っています。娘はまだ5歳です。弟には子供が3人いますので、将来的にやりたいというのであれば、チャンスは与えま

「経営」と「執行」の分離とM&Aの可能性

——大工や技術者の確保については。

安田 技術者などの人材の採用は厳しくなっています。当社も平均年齢が上がってきていますので、女性を含めた若手の採用は中期的にやっていきたいことのひとつです。合わせて、これまでは注文住宅主体にやってきましたが、建売住宅や企画住宅のウェイトを少し上げて業務を平準化し効率的に仕事をしたいと考えています。

星野 中途採用が中心でしたが、当社が望む人材が集まり切れない状況ですので、新卒の採用も強化していきたいと考えています。経験者を探るよりも育成に時間がかかるかもしれませんが、社内でも採用は継続して、社内での育成ができる体制を整えているところではあります。ただ、今の若い方々は、しっかり教育しないと辞めてしまうスピードも速いので、そのバランスは難しいですが、動画教育など試行錯誤しながら取り組んでいます。

藤井 特に人不足ではないのですが、先代が新卒しか採用してこなかったのが、外を知らない人が多い印象があります。僕らの代になってから少しずつ中途も採



竹内 哲也 氏



藤井 将博 氏



舟橋 隆治 氏

すが、年間30億前後はやってる会社ですか、能力のない後継者につないでお客様や社員、パートナー企業様に迷惑はかけられませんか。能力のない親族に継がせることは現状考えています。ただ、昨年「竹内建設を買いたい」というM&Aの話が5件くらいありました。もちろん売る気はないですが、そうした声をかけていたけるような会社におくこと

自分自身も当初は跡を継ぐ気はなかったです。本人がそうした意思があって、適性があれば進めていくということですね。本人の意思次第だと思いますし、そうでなければ社内誰かにとか、オーナーと執行者を分けるという選択肢もあると思います。その意味では、これからの人口減、少子化の問題、働き手が減っていく中

で、業界全体の効率化の面では、M&Aも選択肢の一つとして考えていく必要があると思います。安田 後継者については、この中では年齢が上なので、早めに方向性を決めて進めていきたいとは思っています。また方向が定まっていらないのが実情です。息子が27歳で娘が24歳ですが、2人も東京で全然違う仕事

事をやっています。将来、会社経営をやりたいとの本人の意向があれば、継承に向けて指導してやっていきますが、本人がやりたいことをやっていくというのであれば、M&Aなのか、社内的に別の体制でやっていくのか、その辺は状況の中で選択していかないとはいえません。

解体費補助の有効性と深刻な経年MSの老朽化問題

——ところで、札幌市の空き家対策については、札幌商工会議所では協会とのコラボによる相続を含めた空き家問題の相談事業を展開されていますが、舟橋 この事業の立ち上げにあたって、いろいろとお手伝いをさせていただいています。が、商工会議所だけでやりきるのには大変ではないかと感じています。協会の話を振っていただけでは、お手伝いできると思っ

ています。現在、協会から専門相談員を13社出していますが、すぐに情報をお知らせするようにしています。空き家については、たとえば、建物の解体・流通・建物の建築・販売

という一連の流れがありますが、それぞれ別々の業者に依頼するとコストも時間もかかることが多くあります。しかし、この一連の流れを持っているのがハウスメーカーなので、協会会員のハウスメーカーにご相談いただければ安上がりになるとご提案しています。

——そうしたことを踏まえて札幌市の空き家対策についてはどうですか。安田 当社の不動産店舗にも少しずつ来店があり、問い合わせなどもいただいています。OBの施主様も高齢の世帯が増えてきていますので、ダイレクトメールで買取りなり仲介なりのお手伝いのご案内をしています。OBの施主様からの問い合わせも少しずつ増えてきています。

星野 戸建用地が不足している中で、空き家問題がスムーズに進むようになって、住宅用地として提供されるようになればありがたいことだと思えます。また需要と供給がマッチして進むことになるので、問題解決には課題があるとは思いますが、僕らができることにも限界がありますので、法改正や国としての取り組み、商工

会議所の取り組みがもっと認知されて、さらにスムーズに行くように期待しています。今欲しい人に届かないというもどかしさという問題も、個々の空き家の問題が解決されれば、いろいろな問題が解決されるのではないかと思います。空き家の活用については、民泊はコロナで難しい部分がありますので、違う切り口で活用法を考えて、行政として後押しいただければと思います。たとえば、空き家をオフィスとして貸し出すなど、新しい活用促進の方法もあるでしょうし、コロナで人の流れが変わって首都圏などから人口が流出しているという話もあ

りますから、テレワークが普及している中で、移住先として、空き家の活用を活性化していくと、また違った動きができるのではないのでしょうか。竹内 当社は今、実際に商工会議所の空き家相談の案件を1件やらせていただいています。正直な話をすると、今回の案件はご相談者の事情もあり、現地調査や契約などに時間がかかっています。今回の物件は「丸ごと現状渡しで買い取ります」ということでお受

ただ、複数の相続者がいらっしやうって、うまくまとまらないケースや、道外に相続人の方が多いいらっしやうって、まとめるのが難しいケースもあります。空き家は今後増えていくと思いますが、今後空き家をどう活用していくかというのは大きな課題だと思っています。今宅地不足ということから、中古住宅を探されている方や予算の都合で既存住宅をリフォームしてなど、中古住宅を探されているお客様もニーズとしては多いと思います。ただ、中古物件にしても買にくい状況になってきています。今後不動産登記法の改正など法制化が進み、所有者の確認がしやすくなれば、流通の方の流れも改善されるのではないかと考えます。

舟橋 相談事業を立ち上げる前の準備委員会で、今後必ず出てくる空き家・空き地問題について、ビジネスとしてマーケットに出てくるようなやり方が確立されない、なかなか解決できないだろうということ、それを解決するためには商工会議所のようにいろいろな手を持つているところがあるの、相談窓口を持つてい

る、一番いいということになり、空き家問題をビジネスに乗せようということ、協会もお手伝いすることになり、相談案件はなるべく各社分担任するようになっているのですが、実際の話を聞いて大変な状況を確認できました。

竹内 売る側から見れば、司法書士の手配

も決めていないのですが、息子が3人いますので、そのうちの誰か一人でも後を継ぎたいと言ってくれたらと思います。そう言われるような会社になってお

思っています。ただ、

踏まえて札幌市の空き

安田 敦司 氏

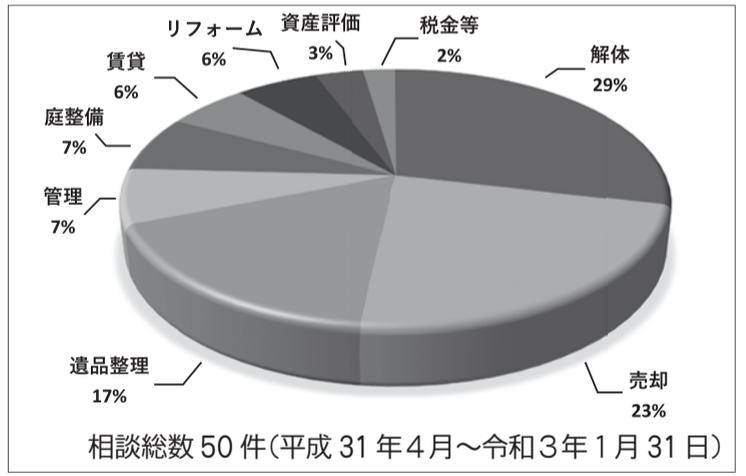
前川 大輔 氏

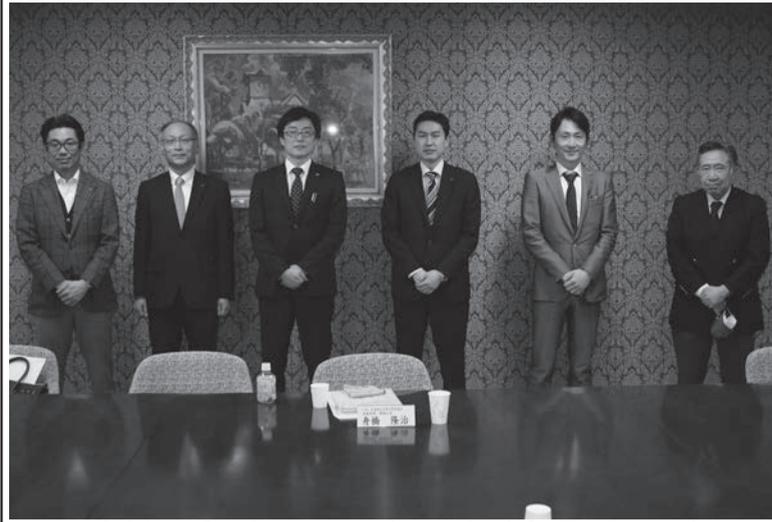
星野 覚一朗 氏

けしてはありますが、今回のように取引価格の低い案件であったり、複雑な相続が絡んだ案件は、動いた人件費の方

べてを受けることはできないですが、状況を見ながら対応しているのが現状です。

札幌商工会議所 【相談窓口相談件数・相談内容】





左から竹内哲也氏、安田敦司氏、藤井將博氏、星野覚一朗氏、前川大輔氏、舟橋隆治氏

から解体、家財整理から全てお手伝いできるの、我々のような建築メーカーが買い取る方が楽だと思えます。

前川 問題視されているのは、通常の流通の売買では解決しない、流通市場で売れない案件ということですね。売れるかどうか分からないものを不動産業者に流通させるのは無理があるのではないですか。

星野 解体費との折合いで赤字になってしまふケースで、話がそこで終わってしまうケースもあります。

舟橋 札幌市内・近郊の物件であれば、それなりの価値があるはずだという観点からの事業はスタートしています。

竹内 実際、札幌市内の物件なら赤字になるケースは少ないと思います。

——相談案件は相続と費用の問題に集約されるということですか。

竹内 たとえば、相続や不動産の知識がないことから、名義などを変更せずに、もともとの相続人の後の相続人が亡くなっていたりして、手続きが面倒になっていたりなど、いろいろな問題が複雑に絡み合っている場合があります。

舟橋 売りやすいものは流通に乗って早期に売れてしまふのですが、我々が扱うものはそうじゃない物件の方が多い。ただ、戸建住宅はまだいいでしょうが、今後は分譲マンションの問題が出てくるでしょうね。

前川 分譲マンションで築何十年の物件だと、価格が100万円でも買い手がつかないケースがあります。その理由は修繕積立金や管理費などの維持費が

高くて、そこがネックになっていきます。

——札幌商工会議所の資料によれば、相談の約3割が解体（グラフ参照）であることから、解体費用の補助などがあれば、空き家の流通や、分譲マンションの建て替えも進むのではないのでしょうか。

前川 解体費の補助はもちろんですけれども、たとえば区分所有者50軒のマンションだと、5分の4の40軒が建て替えに賛成しても、残りの5分の1、10軒に建て替え資金を出せと言われても、なかなかできない。建て替え決議が決まったはいいが、そこから時間がかかることを考えると、ある程度はデベロッパーなど誰かが棟丸ごと買い取っていかないと進んでいかなないのではないかと思います。現所有者のままではまとまりがつかないですが、いつ建て替えができるか分からない中で、今のデベロッパーが買い取るかどうかは疑問です。

竹内 区分所有者の人も困りますよね。どうにもならないですから。

藤井 空き家問題の元々は老朽化した建物が危険だからだとすれば、解体費の補助があれば進むのではないのでしょうか。

前川 売り買いの部分ではないですからね。

舟橋 行政は人

の資産にお金を出すことはなじまないの、なかなかしたがるらない。

竹内 市などの行政で棟丸ごと買い取って、モデルケースとして成功事例をつくれれば進むかもしれないですね。

舟橋 相談事業の立ち上げ当初はそうしたことを考えて、民間の事業者でなく3セクのようなところがまず買取り、そこから民間業者に情報を流して流通させないとスムーズに進まないという話もありました。

前川 住宅業界の今後の課題としては、少子化が引っかけかかっていて、札幌市も将来的には必ず起こりうることなので、それに

伴って住宅のフローに課題を抱えていると思えます。そうした中で選ばれる住宅を提供し続けるためにはならないわけ、僕らが掲げるはコンセプトを信じて、その方向性からブレずにやっていきたいと思っています。ただ一方で、当社が分譲マンションを手掛けて40年近くになり、管理の部分でお付き合いさせていただいていて、管理の部分が不明になると建て替えどころではなくなります。デベロッパーが10年先の建て替えを計画して買い取るかという事業性を見ても難しいでしょうね。

舟橋 協会は引き続き空き家対策のお手伝いをしていきますので、皆様今後よろしくお願ひします。

前川 貸しているうちはいいですが、オーナーが不明になると建て替えどころではなくなります。デベロッパーが10年先の建て替えを計画して買い取るかという事業性を見ても難しいでしょうね。

舟橋 協会は引き続き空き家対策のお手伝いをしていきますので、皆様今後よろしくお願ひします。

——最後に業界の活性化についてお話ください。

安田 人口減少などにより市場が縮小していく業界なので、その中で会社をどう維持していくのかという意味では、協会など業界団体に参加すること、1社ではできないことも複数集まればいろいろな発想や意見がある、可能になることもあると思いますので、今後は業界団体の意義が重要になってくると思います。

星野 今後、お客様や働き手が減る中で、M&AやIT、AIなどを活用して、より効率的に仕事をしていくことが大事だと思います。

成の仕組みづくりや、パートナー企業に落とし込むなど、営業上では多少競合したとしても、「ものを造る」という部分では他社ともしっかりと連携しながら、貢献していければと思っています。

藤井 北海道や札幌市、街中の再開発に携わりたいと、常々思っているのですが、まともなことが多く、感じています。首都圏では、10年くらいかけてまとめ上げていますが、札幌では1〜2年間は打合せで、挙句にいきなり白紙になってしまったりします。その辺りを札幌市が加わって、まとめ上げるなど街並みづくりへの

和がなされても建て替へはなかなか進まないと思えます。

藤井 当社でも築50年近い分譲マンションがありますが、所有者が住んでいらっしやる方は半分もない状況で、3分の1くらいの住戸は賃貸化しています。

前川 貸しているうちはいいですが、オーナーが不明になると建て替えどころではなくなります。デベロッパーが10年先の建て替えを計画して買い取るかという事業性を見ても難しいでしょうね。

舟橋 協会は引き続き空き家対策のお手伝いをしていきますので、皆様今後よろしくお願ひします。

協力を積極的にやってほしいと思えます。

前川 異業種を含めて、各社それぞれ持ち場、強み、展開の仕方があって、今日あるところ、みんなでどう手を組んでいくかというのが、これからの時代だと思えます。その中でシナジーを出していけばいいと考えています。時代は刻々と変化しますが、それ以上に住宅を取り巻くお客様の変化がものすごいスピードだと感じています。常にお客様目線を忘れないというのが一番の活性化につながると思います。

舟橋 少子化の問題だったり、2050年にやって来るだろう経産省の住宅への対応など、北海道の住宅産業も迎えないければならない問題は迎えないければなりません。これはいやが上にもやらなければならぬ。ただそれは1社ではできない問題も多いと思えます。ぜひ協会会員各社、合従連衡しながら日々発止やってほしいと思います。皆さんのお話を聞いて、おおよそ抱えている問題はそれほど違わないところで考えていらっしやると思います。こうした時代にどう効率よく自分の会社を運営していくかというビジョンをお持ちなので、頼もしく思っています。今後もしよろしくお願ひします。

——本日はお忙しい中、ありがとうございました。

——最後に業界の活性化についてお話ください。

安田 人口減少などにより市場が縮小していく業界なので、その中で会社をどう維持していくのかという意味では、協会など業界団体に参加すること、1社ではできないことも複数集まればいろいろな発想や意見がある、可能になることもあると思いますので、今後は業界団体の意義が重要になってくると思います。

星野 今後、お客様や働き手が減る中で、M&AやIT、AIなどを活用して、より効率的に仕事をしていくことが大事だと思います。

業界団体の発言力を大手に対抗する力に

——最後に業界の活性化についてお話ください。

安田 人口減少などにより市場が縮小していく業界なので、その中で会社をどう維持していくのかという意味では、協会など業界団体に参加すること、1社ではできないことも複数集まればいろいろな発想や意見がある、可能になることもあると思いますので、今後は業界団体の意義が重要になってくると思います。

星野 今後、お客様や働き手が減る中で、M&AやIT、AIなどを活用して、より効率的に仕事をしていくことが大事だと思います。