

Vortex Magazine

V-PLUS

11

November 2020 Vol.53

特集

企業の 社会的価値を 問う

Close Up Interview

社会課題解決と顧客への価値提供
両方を実現しながら
成長する

日本BSL株式会社 代表取締役 劉 愛平様^{りゅう あいへい}

Online Symposium

ブラックスワンを
乗り越えるために
両利きの経営を

株式会社経営共創基盤(IGPI)
グループ会長 富山和彦氏



VORT 神田II

区分所有オフィスのボルテックス

Vortex



企業の目的は「利益追求」と言われますが、近年は社会課題の解決に貢献していくことこそが企業の存在意義であるとする考えも広まりつつあります。それに基づきビジネスモデルを見直し、ビジョンや理念を積極的に発信する企業が増えています。現在、中国、日本、オーストラリアに拠点を置き、太陽光発電システムの提供を通じて環境保全や顧客の課題解決に貢献することを目指している、日本BSL株式会社代表取締役・劉愛平様に、社会における企業の存在意義について語っていただきました。

社会課題解決と顧客への価値提供 両方を実現しながら成長する

日本BSLは、太陽光発電設備用の架台の設計・生産・販売を手がける専業メーカーです。高硬度のアルミ合金製の支柱や部材を幅広くラインナップしており、それらを組み合わせて、使用環境に最適な架台をオーダーメイドで提供できるのが強みで、北海道から九州まで、太陽光パネルの電力量1GW超に相当する出荷実績を有しています。

同社の劉社長は、中国の大学で日本語科を卒業。実家が営む建設資材会社や日系企業の中国OEM工場などに

勤めたのち、2011年の東日本大震災をきっかけに日本向けに太陽光発電用の架台を生産する企業を福建省廈門市で創業します。日本人の奥様と、二人三脚でのスタートでした。



1610kWの発電出力容量を有する
茨城県稲敷市の自社発電所

「東日本大震災を契機に原子力発電のリスクが改めて認識され、日本でも太陽光や風力、バイオマスなど再生エネルギーへの切り替えが急速に進むと感じました。私の実家では建築関連の鉄筋やアルミ製建材などを扱っていたので、その知識や経験を活かして、日本の復興と太陽光発電の普及に貢献したいと考えたのです。妻が日本人で、今後日本でも太陽光発電が広まっていくという情報も聞いていましたので、2012年に福建省廈門に廈門BSL株式会社を設立しました」

中国工場で製造する同社製品は、低価格で高品質。日本向けの販売窓口を設けたので、日本企業からは「安心して取引ができる」と好評でした。顧客からぜひ日本にも拠点を置いてほしいと求められ、2014年に日本法人として日本BSLを設立。これを機に大手企業からの受注も伸び、2020年11月期決算の売上高は45億円を超える見通しです。

ソーラーシェアリングで農業問題の解決を 自家消費型発電で中小企業にもメリットを

現在、劉社長が力を入れているのが農業向けの屋根型架台です。農地の上に太陽光発電パネルを設置できるビニールハウスタイプや藤棚タイプの架台を開発し、農業法人に販売しています。生み出した電力は農作業などにも用いることができますし、余剰電力を売電すれば収益の支えにもなります。もともと顧客だった農業法人から人材不足などの悩みを聞くうちに、こうした日本の農業の課題解決にも貢献したいと思うようになったそうです。

しかし劉社長は、大切なことは「顧客にとってわかりやすいメリットを提示すること」だと強調します。いくら「再生エネルギーは素晴らしい」と訴えても、導入する具体的なメリットや収益性の見通しなどがなければ受け入れてもらえないからです。

ソーラーシェアリングのほかにもう一つ力を入れている事業が、倉庫やビル・店舗の屋根へ太陽光パネルを設置する、自家消費型の太陽光発電システムです。

「自家消費して余った電力は売却できるので節約と収入になります。また、屋根にパネルを設置すると太陽熱が吸収され、室温の上昇を防ぐため、冷房代、つまり電気代の削減にもなります。特に中小企業は太陽光発電の設備投資に税制優遇が受けられ、節税としても大きな魅力です。再生可能エネルギーを使うことで環境対策に貢献できますので企業のイメージアップにもなります。これらすべてが私たちの提供できる価値であり、企業の存在意義だと考えています」

お客様ご紹介

日本BSL 株式会社 代表取締役 劉 愛平様

1982年、中国・福建省生まれ。2011年の東日本大震災をきっかけに2012年、中国・廈門に太陽光発電設備用架台メーカー、廈門BSL株式会社を設立。2014年には日本法人として日本BSL株式会社設立。オーストラリア・シドニー、中国・香港にも現地法人を置く。趣味はゴルフ。

<http://www.bsl-eco.com/>

【所在地】〒276-0049 千葉県八千代市緑が丘1-1-1 公園都市プラザ1F

【事業内容】太陽光発電システムの設計・販売およびサービス・コンサルティング、自家消費型太陽光発電システムの設計・建設・投資

リスク分散のため、本業以外の事業にも注力

劉社長は、企業の経営安定のため、本業以外の収益事業を保有することが有効であるという、ボルテックスと同じ考えをお持ちでした。架台の製造・販売を手がけるだけでなく、自ら土地を保有して太陽光発電設備を設置。これによって本業以外に安定的な売電収入を得ているのです。

「売電収入が今後年間10億円まで増えていく見込みで、そちらの設備投資をメインにする方針ですが、投資リスクの分散という意味から、不動産保有も少しずつ増やしていく考えです。1棟を保有するのは資金調達やリスクを考えると大変なので、中小企業は区分所有からスタートするのが良いと思っています。ボルテックスの物件は立地も良いので、大いに投資価値があると考えています」

近年は大型台風などの自然災害が相次ぎ、太陽光発電と蓄電技術をセットにした災害時電源の需要が高まっています。またウイルス感染防止のため、建物は冷暖房をかけながら換気せざるを得ず、電力消費はますます増える傾向にあり、電力コストの削減につながる太陽光発電の意義が見直されています。

太陽光発電システムの提案力を武器に、社会的意義と顧客満足の両立を目指す日本BSLのビジネスはますます成長が期待されます。



ご保有物件のご紹介



VORT 浅草橋駅前Ⅱ (台東区・区分所有オフィス)

DATA	
【専有面積】	125.04㎡ (37.82坪)
【最寄駅】	総武線・浅草橋駅 徒歩1分 総武線快速「馬喰町」駅 徒歩4分 浅草線「東日本橋」駅 徒歩8分 新宿線「馬喰横山」駅 徒歩8分
【構造・規模】	鉄骨鉄筋コンクリート造陸屋根 地下1階付9階建
【総戸数】	9戸 (事務所：7戸 店舗：2戸)
【築年月】	1988年9月 新耐震基準適合
【敷地面積】	192.22㎡ (58.14坪)
【延床面積】	1,304.96㎡ (394.75坪)

2020年6月撮影



ブラックスワンを乗り越えるために 両利きの経営を ～長寿企業の着眼点～

株式会社経営共創基盤（IGPI）グループ会長 **富山 和彦氏**

1960年生まれ。ボストンコンサルティンググループ、コーポレートディレクション代表取締役を経て、2003年産業再生機構設立時に参画しCOOに就任。解散後、経営共創基盤（IGPI）を設立、代表取締役CEOに就任。2020年10月より現職。パナソニック社外取締役。経済同友会政策審議会委員長。主著に『なぜローカル経済から日本は甦るのか GとLの経済成長戦略』（PHP研究所）、『コーポレート・トランスフォーメーション 日本の会社をつくり変える』（文藝春秋）。

2020年9月15日、オンラインシンポジウム〈長寿企業を育む「百年の計」プロジェクト 未来を創る伝統の力 時を超えた「企業の存在意義」を問う〉が開催されました（共催：ポルテックス100年企業戦略研究所／PHP理念経営研究センター）。前半に行われた、株式会社経営共創基盤（IGPI）グループ会長 富山和彦氏による基調講演の模様をレポートします。

頻発する危機と「破壊的イノベーション」

株式会社産業再生機構のCOOとして、経営難に陥った企業の再建に携わってきた富山和彦氏。同機構解散後はIGPIを設立し、中堅・中小企業を含むさまざまな企業の経営支援に取り組んでいます。

富山氏は、現在の企業経営を取り巻く環境について、コロナ禍や2008年のリーマンショック、さらにその約10年前のアジア通貨危機のように、短い期間の中でブラックスワンの（＝予測不可能）な危機が頻発する時代であり、「経営に関わる人間は、“100年に一度”と言われるような危機がいつ起きてもおかしくないということを肝に銘じなければいけません」と語り、さらに、グローバル化とデジタル化は加速しており産業構造が変わる「破壊的イノベーション」の時代だと指摘しました。

「ITの世界を中心に産業構造が大きく変化してきましたが、AIやビッグデータの登場により、デジタル革命は今後あらゆる産業に影響を及ぼします。たとえば、

IGPIでは地方の複数のバス会社の再建を手がけていますが、今はスマホのアプリを使えば、停留所に何分後にバスが来るかが正確に把握できます。さらに今、我々が取り組んでいるのがAIを使った『ダイナミックルーティング』で、実際にお客様のいる場所にルートを変えてバスを走らせるサービスです。今後はどのような産業でも、こうしたテクノロジーを駆使できるかどうかで、自社の生産性を飛躍的に向上させるか、あるいはほかのプレーヤーに破壊されるか、いずれも可能性があります」

「深化」と「探索」の両立がカギ

このような破壊的イノベーションにどう対峙していくか。ベストセラー『イノベーションのジレンマ』の著者クレイトン・クリステンセンは、破壊的イノベーションが起きた状況では、基本的に新しく小さな組織が有利で、古くて大きな組織は不利になることを明らかにしました。古くて大きな会社は、良くも悪くもさまざまな制度や既存のやり方を持ち、その仕組みの中で事業を営んでいます。その仕組みが洗練されるほど、微調整は効きますが、大きな変更は難しくなるからです。

その対策の一つとして、富山氏は「両利きの経営」をあげます。「古い会社は既存の事業で稼げている間は、そこでしっかりと稼がなければいけません。そして、その稼ぎを使って新たな事業領域に投資するポートフォリオ経営が必要です。それを実現するには、既存事業の収

益力を高めていく『深化』と、新たな領域の『探索』の両方に取り組まなければなりません。

深化は、今やっていることの延長線上で改善改良をして収益の最大化を図ります（改良型イノベーション力）。一方の探索は、これまでの延長線上にはない、飛躍した新しいアイデアが求められます（破壊型イノベーション力）。つまり、異なるタイプの組織文化を内包する経営が求められ、両者がダイナミックに連動していくモデルをつくれるかどうかか勝負と言えます」

人材の流動性が 企業の持続性を高める

さらに富山氏は、産業構造が劇的に変化する時代には、終身雇用と年功賃金によるメンバーシップ型の働き方はミスマッチを起こすと指摘します。「従来の固定的なメンバーで産業構造の不連続な変化に対応してイノ



創業321年の経節専門店、株式会社になべん 13代当主、代表取締役社長の高津伊兵衛氏は、だしスープを提供する「日本橋だし場」をオープンするなど、経節やだしの新たな可能性を追求し続けています。「我々は時代に合わせてお客様に届ける商品の形を変え、商いを続けてきました。現在のコロナ禍でも、お客様がいなくなったわけではなく、別の場所へ移動しただけです。そのお客様を探して寄り添っていきたいと思います」と語りました。

石坂産業株式会社 代表取締役の石坂典子氏は、風評被害で危機に陥った産業廃棄物リサイクル事業を、業界屈指の「減量化・リサイクル化率98%」を達成するまでに再生し、地元里山の保全や環境教育支援にも取り組

バージョンを起こすことは、ずっと野球をやってきたチームが、野球選手を使ってサッカーもやるようなもの。サッカーで勝つにはサッカーのプロを雇う必要があります。これからは日本企業も、欧米のように必要なスキルを持った人材を雇うジョブ型雇用へと変化する必要があります」

この問題は、大企業だけでなく中堅・中小企業においても同様だと言います。「地域に根づく企業ではコア人材の流動性は低く、オーナーファミリーや地元の人が多く固定的になりがちです。これでは革新的なことはなかなか起こせません。これからは、人材の流動性を高めることが、企業の持続性を高めることにつながります」

そして最後に「日本経済の中心は大手町や丸の内の大企業ではなく、雇用の8割を占めている、地域に密着した中堅・中小企業です。現在のような困難な時期こそ、持続性のある会社に進化させるために、経営者の皆さんに力を発揮していただきたい」とエールを送りました。

Panel Discussion

後半のパネルディスカッションでは、富山氏の基調講演を踏まえ、危機を乗り越えて長寿企業に成長するための本質について、企業トップと経営学者が語り合いました。

危機を乗り越え、
長寿企業を
目指すには

んでいます。「社員が会社の目的を理解しなければ、会社は前に進みません。会社がどこを目指しているのか。そのために何をしてほしいのか。それを伝えるのが経営者の仕事。共感を得られれば、自然と前に進みます」

長寿企業の革新や戦略に精通する、神戸大学社会システムイノベーションセンター特命教授（神戸大学名誉教授）の加護野忠男氏は、世界最古の会社として知られる金剛組の経営危機を例にあげ、「長寿企業をつくることは、本当に難しいことです。経済学者のアルバート・O・ハーシュマンは、『情念は物事を狂わせてしまう可能性があるが、損得を持ち込むことでなくせる』と述べています。確執が生まれそうな時は、そろばんを弾くことが長寿企業を目指す秘訣かもしれません」とまとめました。



2020年4月撮影

レイアウト
プラン

人気のビジネス街・水道橋に誕生した スタイリッシュなオフィスビル

アビリティ
ポイント

日本の中核機能が集積する千代田区。中でも水道橋エリアには、都市型複合レジャーランド「東京ドームシティ」があるほか、大学などの教育機関が集まる文教地区としても知られます。また、大手上場企業を含むさまざまな会社がオフィスを構えており、通学に通勤に余暇にと、平日・休日を問わず人が集う都内屈指のエリア。さらに東京駅までは10分圏内、新宿駅も15分圏内と利便性に恵まれたJR中央・総武線「水道橋」駅を含む3駅6路線が利用できるため、千葉・埼玉・神奈川からもアクセスしやすい立地です。

注目のエリアに建つ本物件は、2020年1月竣工のハイレードな中規模ビル。前面が総ガラス張りのスタイリッシュなデザインで視認性に優れ、シンプルな長方形の空間デザインはレイアウトがしやすいため、オフィス需要の高い当該地域においても、多様なテナント需要に応えられる希少性の高いオフィスビルと言えます。

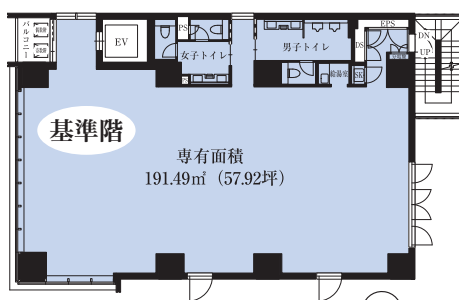
(営業本部 部長 馬場)



採光に恵まれたオフィスフロア



清潔感あふれるアメニティエリア



基準階

専有面積
191.49㎡ (57.92坪)

アクセス

- * JR中央・総武線「水道橋」駅 徒歩4分
- * 三田線「水道橋」駅 徒歩5分
- * 半蔵門線/三田線/新宿線「神保町」駅 徒歩8分
- * JR各線「御茶ノ水」駅 徒歩10分
- * 丸の内線「御茶ノ水」駅 徒歩11分

販売物件については、弊社担当営業まで
お問い合わせください。

※坪表示は1㎡ = 0.3025坪で換算した表示です。 ※徒歩分は1分 = 80mとして換算したものです。 ※掲載の情報は2020年10月9日現在のものです。掲載情報は予告なく変更される場合があります。また万一ご成約済みの際は、ご容赦ください。 ※現況に相違がある可能性があります。その場合は現況を優先いたします。 ※広告有効期限：2020年11月9日

ボルテックスのサービス

Vシェア®
不動産小口化商品



500万円から始める不動産小口化商品

★ 東京オフィス検索



充実のサポート! 全国の賃貸オフィス検索サイト

経営の新常識
自社ビルのススメ



賃料コストを削減する実需という選択肢



LINEはじめました

株式会社ボルテックス

〈東京本社〉〒102-0071 東京都千代田区富士見2-10-2 飯田橋グラン・ブルーム22F TEL.03-6893-5550(代) FAX.03-6893-5470

宅地建物取引業 国土交通大臣(2)第8509号

(公社)全国宅地建物取引業保証協会加盟

マンション管理業 国土交通大臣(2)第034052号

(公社)首都圏不動産公正取引協議会加盟

不動産特定共同事業 金融庁長官・国土交通大臣第101号

(公社)東京都宅地建物取引業協会加盟

オフィシャルサイト

<https://www.vortex-net.com>

2020年10月22日発行 [発行・編集]株式会社ボルテックス ブランドマネジメント課 [TEL]03-6893-5661 [FAX]03-6893-5470 [制作協力]株式会社東洋経済新報社

※「区分所有オフィス」「VORT」「Vシェア」「THE EXPO 百年の計」は株式会社ボルテックスの登録商標です。※本誌は弊社の著作物であり、著作権法により保護されています。お客様が弊社取扱商品をご検討になる際に内部的に利用される場合を除き、弊社の事前の承諾なく、本誌掲載情報の全部もしくは一部を引用または複製、転送等により使用することを禁じます。

※掲載の物件情報は2020年10月9日現在のものです。※掲載情報は予告なく変更される場合があります。