

Vortex Magazine

V-value

7

July 2021

Vol.61

DXの本質とは

東京大学未来ビジョン
研究センター客員教授
株式会社経営共創基盤 (IGPI)
シニア・エグゼクティブ・フェロー

西山 圭太氏

株式会社日本共創
プラットフォーム (JPiX)
代表取締役社長
富山 和彦氏

Online Seminar Report

渋沢栄一 『論語と算盤』に学ぶ 100年企業の本質

シブサワ・アンド・カンパニー株式会社
代表取締役
渋澤 健氏



VORT 恵比寿Ⅳ

区分所有オフィスのボルテックス

Vortex

DXの本質とは

東京大学未来ビジョン研究センター
客員教授

株式会社経営共創基盤（IGPI）
シニア・エグゼクティブ・フェロー

西山 圭太氏

特別
対談

株式会社日本共創プラットフォーム（JPiX）
代表取締役社長

富山 和彦氏

DX（デジタル・トランスフォーメーション）に関する情報があふれ返る昨今、推進の手段ばかりが提示され、本来の目的が見えにくくなっています。産業再生機構での^{そうほう}遭逢を皮切りに、日本社会の経済政策に関わるプロジェクトとともに携わってこられた西山圭太氏と富山和彦氏。4月に『DXの思考法』を執筆、解説されたお2人に、DXの本質とは何か、今、経営者は何をすべきか、語っていただきました。

（にしやま けいた）

東京大学法学部卒業後、通商産業省入省。オックスフォード大学哲学・政治学・経済学コース修了。株式会社産業革新機構専務執行役員、東京電力ホールディングス株式会社取締役、経済産業省商務情報政策局長などを歴任したのち、2020年退官、現在に至る。近著に『DXの思考法 日本経済復活への最強戦略』（文藝春秋）。



Profile

（とやま かずひこ）

株式会社経営共創基盤（IGPI）グループ会長、パナソニック社外取締役。東京大学法学部卒業。在学中に司法試験合格。スタンフォード大学経営学修士（MBA）。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産業再生機構COOに就任し、カネボウなどを再建。機構解散後の2007年、IGPIを設立。

急速に進む業界全体の トランスフォーメーション

日本的経営モデルからの脱却

西山 富山さんとの出会いは2003年、産業再生機構の設立時です。

富山 西山さんは機構の仕組みをつくる側、私はCOOとして事業再生支援に当たる側でした。当時、日本の金融の仕組みは明らかに曲がり角にきていて、世界標準との溝は深まる一方だったのに、そのギャップを容認する派が少なからずいました。しかし私たちは、これを機に世界標準に寄せていくしかないという考えで、意見が一致しましたね。

西山 それ以降も、東電の再建と電力システム改革や、東大グローバル消費インテリジェンス寄付講座の創設など、多くの仕事をともにしてきました。

富山 金融に限らず、日本的経営モデルは時代の変化とともに世界標準から大きく乖離してきました。時代背景が変わらないのであれば、戦争においてはひたすら刀を研ぎ澄ませていればよかった。でもそのアプローチしかできない人は、機関銃が出てきたら即死です。

世の中を一步引いて見る。そうすると、機関銃という新しい技術が生まれていることに気づくはず。そもそも戦争とは何なのかというところまで遡れば、刀の限界も見えてでしょう。

ところが安定的な状況が長く続く環境では、変化の必要性が下がるので「そもそも論」が展開されにくい。おまけに高度成長期からバブル崩壊までの日本は、それでうまくいってしまった。だから、広い視野で見ることを怠り、どんどん細分化していく傾向があるように思います。

西山 そこに陥らないために欠かせないのが「常識を疑う」姿勢です。「どうしてそうなったのだろう」と、原点に戻って考えられる思考性といってもいいでしょう。たとえば今、終身雇用制が立ち行かなくなっています。かつては日本の経営の「三種の神器」の一つとも称され、今でも優れたシステムと捉えている人は多いです。しかし、ひとたび観念化されてしまうと、人はそこを問わなくなります。今、富山さんがおっしゃったように、なまじ成功していたものだからなおさらです。

富山 与えられた規範に疑問を持たず、その中でどうするかを考えていると、世の中の変化に気づいても「ウチ

は今までのやり方があるから、そのままでもいい」と考えてしまいます。どんな環境の変化にも耐えうる強固な何かを持っているならそのままでもいいけれど、そんなことは滅多にありません。

西山 与えられた規範に疑問を持つためには訓練が必要になります。近著『DXの思考法』にも書いたのですが、目の前の現象をいったん抽象化して、物事の大きな共通項を捉え、それから細かく具体化していくことが必要です。感覚的にいえば「まず上がってから初めて下がる」ようなイメージになります。

富山 起きているすべての現象の共通項を探ると、その背景には全部に通底する原理があるはず。たとえば「こっちでリングが落ちた、あっちでバナナが落ちた、これは万有引力の法則かもしれない」という、ある複数の事象につながる根本的な原理です。ただ、リングが落ちるのを目の前で見たからといって、それを最初に思いつける人はまずいません。でも、それでいいのです。ほかに先駆けて気づくことよりも、具体化と抽象化を繰り返し、共通する原理に気づくことが大事です。

課題を「抽象化」してから 再び「具体化」する

富山 大企業が優位だったのは、日本型経営モデルが機能していたときの話です。現代社会の構造は、三角形の頂点をトップとする形にはなっていません。

西山 その背景にあるのが、デジタル世界の構造の変革です。草創期のコンピュータは、土台にCPUがありその上に専用ソフトウェア、さらに上に個別デバイスが乗るという、まさにピラミッド構造をしていました。それがユーザーインターフェースの向上のために、次第にいくつかのレイヤーが重なるようなミルフィーユ状の構造へと進化しました。デジタル構造の進化にともない、それを扱う組織もミルフィーユ化が進んできました。

富山 組織や社会がレイヤー構造になることで、解ける課題は格段に増えます。「リングが落ちた」というのは個別の問題であり、「具体」のレイヤーにあります。これを上段の「抽象」のレイヤーに引き上げると「万有引力の法則」という共通の原理が見つかります。そこから再び「具体」のレイヤーに下りたときに、「リングが落ちた」と「バナナが落ちた」という個別の問題がつか

DXの本質とは

がっていくわけです。

西山さんのおっしゃったように、デジタル・トランスフォーメーション

(DX)の進展によって、世界では産業構造そのもの、さらに企業そのものがすでにミルフィーユ化しています。デジタル化にともない、それを扱う企業のDX化も不可欠です。日本では単なるツールのデジタル化が目的になっていますが、今やるべきことは小手先のDX対応ではなく、業界の変革(IX:インダストリアル・トランスフォーメーション)、そして企業の変革(CX:コーポレート・トランスフォーメーション)です。

西山 今起こっているのは業種を超えたレイヤー構造の確立とその間の自由な分業であって、大企業と中小企業という、いわゆるピラミッド構造の視点自体がもう意味のないものです。

富山 つまり、ミルフィーユ型の産業構造では、上のレイヤーにも下のレイヤーにも中小企業がいると考えます。かつてのピラミッド構造の世界では単純に上を目指せばよかったのですが、そうではありません。ここでは企業の規模に関わらず、次元が違うほかのレイヤーはむしろ相互に依存し合う対象なのです。そこから新たなアイデアが生まれることを期待して、各企業は、それぞれのレイヤーの中でどう極めるかを考えます。

このような社会構造や産業構造の激変が進めば、どんなによい製品やサービスを提供していても、自社の力だけでは立ち行かなくなるのは明白でしょう。そこから脱却するにはまず、一歩引いてミルフィーユ構造全体を俯瞰し、自社がどのレイヤーにいるのか、どのレイヤーと共創していけばいいのかを見極める必要があります。

西山 そこを理解するためのヒントとなるのが、パターン認識の作業です。ある業界で起こっている変化は、ほかの分野やビジネスでも起こっているものです。自社の業界と自社の立ち位置を俯瞰するのが難しくても、ほかの業界に置き換えてみれば全体を見渡しやすく、規則性を導きやすいはずですよ。

進む産業構造のミルフィーユ化

富山 テレビに関わる産業は長い間、家電メーカーと放送業界の2大勢力で成り立ってきました。昔は「テレビを買うこと=コンテンツを買うこと」だったのが、Netflixなどの台頭でテレビ業界のIXが起き、産業構造は大きく崩れました。

そうした破壊的イノベーションが多くの業界で起こる現代を企業が生き延びるには、既存事業を深化させる一方で新たな成長機会を創出する、「両利きの経営」の実



践が求められます。

西山 イノベーションというのは本来、既存のプラットフォームやツールを活用して新しい価値を生み出すことです。1から発明するというではありません。そしてイノベーションのあり方は、ミルフィーユ型の産業構造にマッチしています。

美術家の村上隆さんはご著書でピカソについて書かれています。美術の世界で「上手に描く」という意味では、もう彼を超える人は出てこないそうですね。

だとすると現代美術は、過去に確立されたさまざまな技術のレイヤーを重ねてつくられていることになります。でも、そこに光明がある。1から新しい技法を開発しようと思ってもピカソを超えることはできないけれど、過去の天才たちが創り上げたレイヤーを掘り起こして、そこにオリジナルの要素を追加していけば、誰もつくったことのない作品が生まれるでしょう。

富山 両利きの経営のヒントはそこでしょうね。新規事業の創出といっても、本当のゼロから誰も見たことの無い何かを生み出せる可能性はほとんどありません。けれど、世の中にある既存のレイヤーの製品やサービスを使うという手段があります。「すべて自前で発明しないとイノベーションではない」というのは思い込みです。そこを取り違えてしまうのもったいない。

Amazonに代わるものを1からつくる必要はないし、今あるものの上にサービスをつくっていけば、それが立派なオリジナルになるわけです。最近の新しいアプリの多くも実は、Facebookをベースにしていますよ。

西山 私はそれを「本屋の本棚にない本を探す」といいます。たとえば、こうなりたいと自分を描くとしします。このとき、過去をいったん忘れて考えます。過去にとらわれると「何を直せばよくなるか」という起点ができ、アプローチが限定的になります。できることに限界がで

きてしまうのはもったいないですから、そこをひとまず無視して「どうなりたいか」を考えてください。

次のステップとして、世の中にあるものを自由に組み合わせて「なりたい」自分に近づくことを考えます。そのすでにあるものが本屋の既刊書にあたります。しかし本当に必要なものは、まだ本棚には並んでいない、これから書かれる本ということです。簡単に手に入る既刊本でやりたいことが実現するくらいなら、多分その企業は存続できないだろうと思います。なぜなら誰にでも手に入る情報だからです。でも必ず、もう1冊入るくらいの隙間が本棚にはあるはずなのです。その隙間に入るのが、なりたい自分に足すべき「何か」です。探しているコーナーには、まだ見ぬ「何か」に似ている本がきっとあります。そこは具体化と抽象化を繰り返し、自分の頭で考えなければなりません。

思いつきの話ですが、コロナ禍の影響で、Zoomをはじめとするweb会議アプリのユーザーが爆発的に増えましたよね。高校や大学のオンライン授業にも使われています。ただ、会議や打ち合わせと違って、授業というのはZoomでは難しい。反応が見えないので、先生もやりにくいのです。そう考えると大学の授業に特化したアプリは確実にニーズがあります。これも一つの隙間です。そう考えると、隙間は案外あるものだと思います。

中堅・中小企業こそ日本経済復興の本丸

富山 Netflixも、スタートはレンタルビデオの宅配でした。誰かが違うゲームを始めただけで、産業構造を大きく変えてしまうことがあります。問題は、今まわりで起きていることが、単なる業務改善レベルのDXの話なのか、自分のいる場所が取って代わってしまうようなIXの話なのかどうかです。そのジャッジメントができないと、居場所を見失うことになりかねません。

もしIX的なことが起きているなら、少なくともそれまでとはゲームルールが変わってしまっています。まわりがいつのまにかサッカーに変わっているのに、そのことに気づかずに自分だけ野球を続けていたら減んでしまいます。逆に、もしそこまでの変化ではないのなら、野球は野球のままでもいいかもしれないし、サッカーチームと一緒にいるなど、別の生き残り方もあるわけです。

企業の本質は、誰かの役に立って、役に立ったことに対して対価を払ってもらうということに尽きると思います。ただし役に立っても原価割れしてしまうと成り立たないので、原価以上の対価を払ってくれて、評価してくれるということが大切ですね。

それは製造業だろうとサービス業だろうと変わりません。企業の原点であって、長寿企業はその原点を維持してきたから、環境の変化に負けずに長い間生き残っているのでしょう。ただ、役立ち方は時代によって変わってきます。社会の前提やテクノロジーが大きく変化したときに、引き続き「誰のためにどう役に立てるのか」を突き詰め続けることが、企業存続の条件だといえます。

西山 長寿企業、100年企業はCXの先駆者であり、自社の経営の根幹を守りながら、時代とともに変化する環境に合わせて、提供するサービスや事業の形態を変えてきたのでしょう。その構造は、運動神経に近い感覚だと思っています。運動神経の優れた人は、ラグビーだろうとスキーだろうと種目が変わってもだいたい上手にできますよね。運動神経は悪いけどラグビーだけ得意ということはあまりなくて、基本がしっかりしていれば、形が変わっても結果を出せるはずですよ。

富山 さきほどの具体化と抽象化の話でいえば、種目が違って通底する原理は普遍的ですよ。いったん抽象化することで、別のレイヤーに下りたときに再び活路を見出せるということです。

IXによる産業構造のミルフィーユ化は、今後ますます進むはずですよ。そうなったときに一番おいしいレイヤーにいるのは、大企業よりも動きやすい中堅・中小企業です。「誰かの役に立つ」という原点を見失わなければ、中堅・中小企業の時代が帰ってくるでしょう。それが日本経済復興の本丸だと、私は本気で思っています。

この続きは「100年企業戦略オンライン」に掲載予定です

<https://100years-company.jp>



西山氏、富山氏によるオンラインセミナーを開催します!

Online Seminar 「変革Xの思考法」と100年企業

2021年7月14日 13:30~15:00

詳しくは裏表紙へ

渋沢栄一『論語と算盤』に学ぶ 100年企業の本質



シブサワ・アンド・カンパニー株式会社 代表取締役
コモンズ投信株式会社 取締役会長・創業者

渋澤 健氏

国際関係の財団法人から米国でMBAを得て金融業界へ転身。外資系金融機関で金融市場の業務に携わり、米大手ヘッジファンドの日本代表を務めた後、2001年に独立。2007年にコモンズ（現コモンズ投信）を設立。『論語と算盤』経営塾を主宰。経済同友会幹事、UNDP（国連開発計画）SDG Impact Steering Committee Group委員、金融庁サステナブルファイナンス有識者会議委員などを務める。著書に『33歳の決断で有名企業500社を育てた渋沢栄一の折れない心をつくる 33の教え』（東洋経済新報社、2020年）、『超約版 論語と算盤』（ウェッジ、2021年）など多数。

社会情勢の変化がスピード感を増す中、渋沢栄一とその著書『論語と算盤』が注目されています。渋沢は、開国後の激動の時代に、社会全体の繁栄を希求して500以上の企業の設立に関わりました。その多くが100年を経た現在も日本の社会と経済を牽引しています。本セミナーでは、渋沢栄一の5代目の子孫である渋澤健氏に、『論語と算盤』をひもときながら、転換期の今こそ経営者に必要な思考や100年企業の本質についてお話いただきました。

『論語と算盤』の現代的意義

渋沢栄一が、すべての人に残してくれた財産。それは「言葉」です。『論語と算盤』は、その代表作といえる書物です。

その中に「合理的の経営」という教えがあります。「経営者一人がいかに大富豪になっても、そのために社会の多数が貧困に陥るようでは、その幸福は継続されない」。また「正しい道理の富でなければ、その富は完全に永続することができない」と述べています。

「幸福の継続」「富の永続」——これは現代風の言葉でいえば「サステナビリティ」です。そして「正しい道理」——法律、ルール、コンプライアンスではありません。たとえ合法であっても、ルールの範囲内であっても、それが道理に照らして本当に正しいかどうかを、常に考えて行動すべきだということです。

今、ドラマでも描かれていますが、栄一がまだ16～17歳の少年だった頃、父の代理で代官所に出向いたこ

とがありました。そこで、領主のお姫様が嫁入りをされるということで御用金を申しつけられます。

「なぜ一滴の汗も流さずそこに座っているだけの人間が、われわれが一所懸命働いて稼いだお金を指さすだけで簡単に取り上げることができるのか」

このときに感じた理不尽さ。そこから、生まれた身分の違いがモノをいう不公平な社会ではなく、努力した人が正に報われる社会、どのような立場や身分であっても社会に参画し、与えられた能力をフルに生かせるような社会をつくるのが、栄一の生き方の原点になり、生涯のテーマになりました。

栄一のこの思いを今の言葉で言い表すと「インクルージョン（包括）」にあたるといいます。1%の大富豪だけでなく、残りの99%にも光が当たる社会、誰一人取り残されないインクルーシブな社会。『論語と算盤』が目指す社会は、サステナビリティとインクルージョンという、まさに現代の課題と一致するものです。栄一はその後、約500社の会社のほかに、教育機関、病院、社会

福祉施設など、今でいうNGO、NPO法人のような社会事業の運営・設立にも600件ほど関与しました。

「と」の力による飛躍を

『論語と算盤』のポイントをひとことで表すとすれば、私は「と」という文字をあげます。栄一は「論語か、算盤か」と二者択一を迫っているわけではありません。

組織を運営する際に「か」の力は大切です。「0か1か」「白か黒か」と区別することは物事の分析や効率化のためには欠かせません。しかしこれは、すでにあるものから選び取っているということで、新しいクリエイションは生まれません。

一方、「と」は異なる2つのものを合わせることを示しています。一見矛盾するものを両立させる大切さ。ただ並べただけに見えても、環境などの条件が変われば化学反応が生じるかもしれません。試行錯誤のうちに、新しい価値創造の可能性が出てくるのです。

「と」の力が最も求められていることのひとつがSDGsです。SDGsは2015年の国連サミットで採択された持続可能な世界を目指すための国際的な目標です。環境や貧困など17の目標が掲げられ、「2030年までに」という期限が設けられています。

私は、SDGsで大事なことは「ムーンショット」にあると思います。これはかつて、アメリカ大統領に就任したケネディが「10年以内に月面に人類を送る」と宣言したことです。当時のアメリカでは「10年後に月」は誰もが無理だと思いました。しかし、結果的にはアポロ11号が月面着陸に成功しました。

このとき、ケネディは現状から積み上げて実現するというアプローチではなく、まず実現した状態を描いて課題を導き出し、解決することで飛躍を遂げました。

SDGsに求められる発想が、まさにそれです。これまで日本の企業が得意としてきた、まず現状分析から出発し、与えられた経営資源を活用して成果を積み上げる目標達成のロジックに加え、到達した未来から今やるべきことを逆算することも行う。

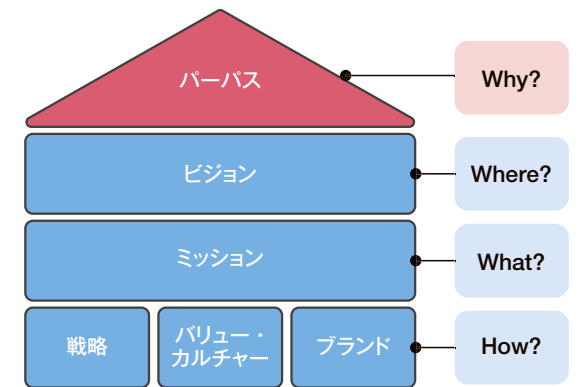
2つの要素が両立した瞬間、飛躍の可能性がひらけてくるのではないかと。渋沢栄一が『論語と算盤』で示したかったことは、まさにそのような「と」の力によるクリエイションでした。

「なぜ」に答えられる会社経営

最後に、100年企業になるための大切な要素について触れておきます。それは「パーパス」（存在意義）です。

企業理念を表すキーワードとして「ミッション」「ビジョン」「バリュー」などが使われますが、最近では「パーパス」を掲げる会社も増えています。『BCG 次の10年で勝つ経営』（ボストン コンサルティング グループ編著）という本では、これらの違いについて次のように説明しています。ミッションは「What（何を行うべきか）」、ビジョンは「Where（どこを目指すか）」、戦略やバリュー・カルチャー、ブランドは「How（どのように実現するか）」、そしてパーパスは「Why（なぜ社会に存在するか）」です（図）。

図 企業理念を表すキーワード



出典：ボストン コンサルティング グループ編著『BCG 次の10年で勝つ経営』日本経済新聞出版

企業の存在意義は何かを示すとき、ミッションという形で表現する会社もあります。しかし、ミッションはもともと宗教の言葉で、神のお告げを執行することです。そこに「なぜ」という問いかけはありません。

これに対して、パーパスは「なぜ」を問います。そして、答えは私たち自身が出す必要があります。不確実性が高まる中で、企業はどの道を選択するのか。人の多様性が増し組織が複雑化する中で、どのような価値観で組織をまとめるのか、若い世代の社会的価値に対する関心の高まりにどう応えていくのか——今、企業の存在意義（パーパス）が真正面から問われる時代を迎えています。渋沢栄一は、サステナビリティとインクルージョンのために数々の事業に関与しました。私たちは「なぜ」「何のために」「みずからの事業を行うのか、考えていく必要があります。それに答えることが「次の10年で勝つ」ためにできることであり、「100年企業」に求められることだと思います。

この続きは「100年企業戦略オンライン」に掲載予定です

<https://100years-company.jp>





経営者はAIとどう向き合うべきか① ～データドリブンな企業への変容

日本大学教授 東京大学特任教授 清水 千弘

「AI（人工知能）とどのように向き合えばいいのか?」「DX（デジタル・トランスフォーメーション）をどのように進めたらいいのか?」——そんな悩みを抱える企業経営者は多いでしょう。次に紹介するのは、私が関係してきた企業でしばしば直面している事例です。

「世の中ではAIが注目されている。わが社でもDX事業部を立ち上げよう。清水部長が理系出身だから、彼に任せよう」社長の判断でDX事業部が発足し、清水さんが部長に任命されました。この判断は正しかったのでしょうか。理系出身といっても、このような専門の教育を受けてはいないのです。

データドリブンな企業

近年、「データドリブンな企業」という言葉も聞かれるようになってきました。「データの力を最大限に活かして経営の意思決定を行おうとする取り組み」と思われがちですが、そもそもデータを見ないで経営はできません。

1990年代後半から、KPI（重要業績評価指標）が重視されるようになりました。経営において重要な指標を選択し、それを参考にしながら意思決定にビルトインしようという取り組みです。「データドリブンな企業」とは、KPIの指標そのものもAIを用いて選定し、経営者が行ってきた決断の一部をAIに置き換えようとする動きと考えればいいでしょう。

企業経営における意思決定は、経営層だけでなくさまざまな階層で行われています。市場に近いところで意思決定をしたほうが、正確かつ迅速な決断と実行が可能となることは容易に予想できますが、それぞれの現場レベルに委ねてしまうと、企業としての統一性が失われることもあります。

しかし、AIなどの新しいツールを用いてこれらの問題をクリアし、統一的かつ検証可能な形で一定の正確性を持った判断を可能にすることで、急速な成長を遂げた企業が誕生しつつあります。GAFA（Google、Apple、Facebook、Amazon）と呼ばれる企業です。

変化する経営者の役割

このように企業が変容していく中で、経営者に求められる役割や資質が大きく変化しています。第一に、経営者は「人間とAIを含む機械との分業をどのように進めたらいいか」という組織づくりのデザインをしなければなりません。

次に「DX事業部は何をやればよいのか」という問題も、あわせて考えてみましょう。DXとは「ITの浸透が、家計・企業・国を含む社会全体の生活をあらゆる側面において、よ

りよい方向に変化させる」という概念です。現時点では「企業がテクノロジーを利用して、事業の業績や対象範囲を根底から変革させる」という意味合いで使われています。

DXにはテクノロジーの力を最大限に活かして、業績（生産性）を高めるだけでなく、その事業の範囲を拡張するという効果も含まれます。つまり、「社会に存在する多くの課題を解決する」、または「新しいサービスを提供することで、新しい付加価値を創造する」こともターゲットになります。

人工知能＝AIとは？

DXを推進するには、AIなどの最先端テクノロジーを理解しないといけません。オンライン書店で検索すると、「ディープラーニング」「パターン認識」「マシンラーニング（機械学習）」「シンギュラリティ」「VR（仮想現実）」「データサイエンティスト」といったキーワードを含む書籍が出てきます。

清水部長は、どの本から読めばいいのでしょうか。聞いたこともない言葉が出てくるので、悩んでしまうかもしれません。近年、大学に「データサイエンス学部」がいくつか設置されるようになりましたが、最近までAI専門の部門はなく、工学部、理学部、医学部、経済学部など、それぞれの分野で機械学習という解析手法が活用されていただけだと思います。

機械学習と呼ばれるAIの開発において心臓部となる各種の手法も、時代によって変化し発達してきました。また、AIテクノロジーを導入することで、社会の生産性を高め、新しい付加価値を創造し、全体の厚生水準や幸福度を高めていくことを実現するためには、「どのようなツールを開発しないといけないのか」「優先すべきところはどこか」という判断を、人間が行わなければなりません。

あらゆる業務をAIで置き換えることができるわけではなく、すべての業務ができて万能な人間を超えるAIはまだ開発されていません。データドリブンな組織づくりでは「人間とは何か」「人間は何が得意で何が苦手か」「機械のほうが安くて得意なところは何か」を深く理解する必要があります。

どの業務を機械で置き換えることができるのか。清水部長は理系出身かもしれませんが、会社の業務をすべて知ってはいないでしょう。「理系出身というだけでは、AIの導入や人間と機械の分業というデータドリブンな組織づくりを推進できない」ことを理解しておかなければなりません。（以下略）



100年企業戦略
ONLINE

ダイジェスト

注目コラムをピックアップ！

Vの書棚 06



「パーパス経営」を知り実践する5選

企業や経営者の志を重視した「志本経営」の道

いま、パーパスという概念がトレンドになっている。英単語のPurposeは普通、「目的」と訳されるが、経営においては「存在意義」とされ、ミッション、ビジョン、バリュー、戦略などの上位概念に位置づけられる。意味するところは、「企業が社会に存在する意義」である。

本書ではそのパーパスを、規模に関わらず日本企業で昔から語り継がれてきた「志」と読み替え、それを重視した経営を「志本経営」と呼ぶ。

資本主義における基本資産は、カネ（金融資産）とモノ（物的資産）で、ヒト（人的資本）は、資産ではなく費用（コスト）として計上されるという欠点があった。著者が提唱する「志本経営」は、それとは逆に、人の思いを中心とした目に見えない資産を経営の柱にしようとするものだ。自分は何のために存在するのか、そして他者にとって価値のあることをしたいという思いがその根底にある。

これからの時代は、志に基づく顧客資産、人的資本、組織資産などの無形資産を蓄積していくことが経営の鍵になると著者は言う。そのため志を追求し、成長を続けるための経営の思想と、具体的なマネジメントの方法を解き明かしていく。

国内外の100社以上の変革に関わってきた著者はその経験を基に、「志本経営」の実践企業としてネスレ、ユニリーバなど世界から7社、日本からは竹中工務店や花王など7社をあげてその取り組みを紹介している。

また、今各企業が取り組んでいるSDGsは2030年までの目標にすぎないために、さらに30年先の視点から現在を捉える発想が欠かせないとも述べる。未来を拓くためには、世界が向かっている潮流（メガトレンド）をしっかり押さえる必要があり、そのメガトレンドとして、サステナビリティ（Sustainability）、デジタル（Digital）、グローバルズ（Globals）の3つをあげて、「新SDGs」として2050年までの目標とすることを提唱する。

昨今、企業は環境の変化を受け入れるだけでなく、みずから主体的・能動的に行動することが求められている。志が明確になっている企業は、軸がしっかりしているため、社内外の人たちともベクトルが合いやすい。今後、企業は業界内でシェアを争う存在から、「社会を変革していく」存在に変わらなければステークホルダーから見放されるおそれがある。

そのことは長い歴史を持つ企業であっても変わりはない。著者は「老舗企業は、持ち前のレジリエンス（復元力）を発揮して、今回のコロナ禍も乗り越えていくことだろう。しかし、単に生き延びさえすれば、それでよいのだろうか。企業も人間同様、より高い地平を目指して成長し続けることで、初めて『生きがい』、そして『生きる価値』を獲得できるのではないだろうか」と問いかける。それには経営者の「志（パーパス）」が重要になることは言うまでもない。



①『パーパス経営 30年先の視点から現在を捉える』 名和 高司 著／東洋経済新報社／3080円（税込）

●そのほかのおすすめ書籍

根幹であるパーパスと「幸せ」のコンセプトを提示
②『パーパス・マネジメント——社員の幸せを大切にする経営』
丹羽 真理 著／クロスメディア・パブリッシング／1848円（税込）

「パーパス」を基点とした企業変革を解説
③『BCG 次の10年で勝つ経営——企業のパーパス（存在意義）に立ち還る』
ボストン コンサルティング グループ編著／日本経済新聞出版／2200円（税込）

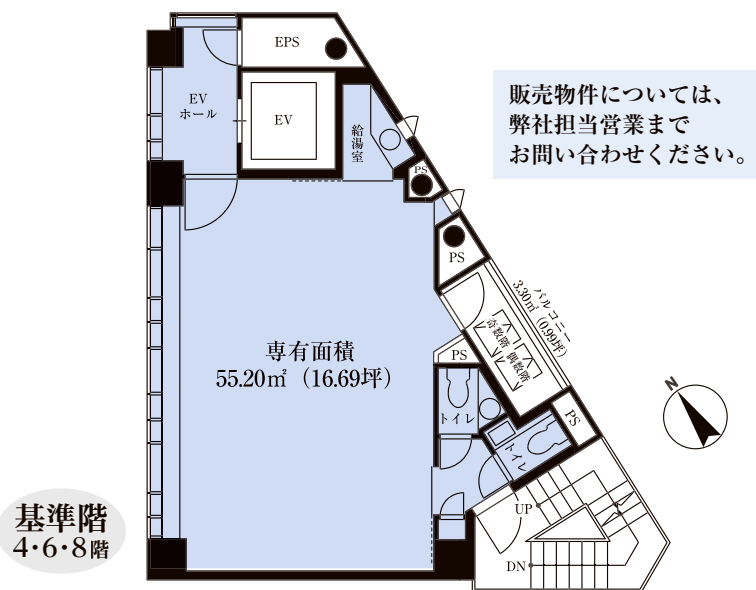
どんなビジョンが成功を導くのか、豊富な事例から解説
④『THE VISION あの企業が世界で成長を遂げる理由』
江上 隆夫 著／朝日新聞出版／1760円（税込）

共通価値で企業を再生した2代目社長「感性の経営論」
⑤『五感経営 産廃会社の娘、逆転を語る』
石坂 典子 著／日経BP／1760円（税込）



2021年5月撮影

再開発で評価も上昇中の池袋 注目エリア隣接の立地で 築浅の希少なオフィス



Vortex
今月の
新規物件

VORT 池袋II (仮称)

アピール
ポイント

サンシャインシティ以来の急速な発展に沸く街

1日に約264万人が利用する「池袋」駅は、新宿・渋谷と並ぶ東京・山手エリアの一大ターミナル。近年はさらに、1978年のサンシャインシティ竣工以来の大規模再開発ラッシュにより、注目度も上昇中です。豊島区役所とタワーマンションが一体化した「としまエコミューゼタウン」は2015年の完成で、隣接街区では現在も複数の再開発計画が進行中。さらに、オフィス棟やマンション、劇場などを備えた2020年オープンの「ハレザ池袋」や、2023年開校予定の東京国際大学池袋キャンパスなど、職住のみならず文化活動にも目配りの利いた街づくりは、各方面から高い評価を得ています。「としまエコミューゼタウン」が目めの本物件は、ターミナルの「池袋」駅のほか、「東池袋」駅も近く、都電荒川線の2駅も利用可能。小規模なビルながら間取りもよく、2018年完成と周辺では希少な築浅のオフィスビルです。一層の発展が期待されるエリアに建つ「VORT 池袋II (仮称)」をぜひご検討ください。



オフィスフロア (2021年5月撮影)



アクセス

- 有楽町線「東池袋」駅 徒歩2分 ●有楽町線・西武池袋線「池袋」駅 徒歩6分
- 荒川線「都電雑司ヶ谷」駅・「東池袋四丁目」駅 徒歩6分
- JR各線・丸ノ内線・副都心線・東武東上線「池袋」駅 徒歩7分

■名称/VORT 池袋II (仮称) ●所在地/東京都豊島区南池袋二丁目48番3号 ●構造/鉄骨造陸屋根地下1階付き9階建 ●用途地域/商業地域 ●敷地面積/98.94㎡ (29.92坪) ●延床面積/607.94㎡ (183.90坪) ●土地権利/所有権 ●総戸数/10戸 (事務所: 9戸 店舗: 1戸) ●販売戸数/8戸 ●基準階 (2~9階) 専有面積/55.20㎡ (16.69坪) ●築年月/2018年12月 新耐震基準適合 ●施工/神興建設 ●管理/〔全部委託〕〔巡回〕ボルテックス合人社建物业管理㈱に変更予定 ●基準階 (2~9階) 管理費34,390円 (月額) ●基準階 (2~9階) 修繕積立金28,815円 (月額) ●設備/エレベーター1基 ●駐車場/なし ●現況/6階空室、9階は2022年4月30日退去予定 ●引渡し/相談 ●取引態様/売主

※坪表示は1㎡=0.3025坪で換算した表示です。 ※徒歩分数は1分=80mとして換算したものです。 ※掲載の情報は2021年6月10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といたします。 ※広告有効期限: 2021年7月9日

オフィスは「借りる」より「買う」時代へ。

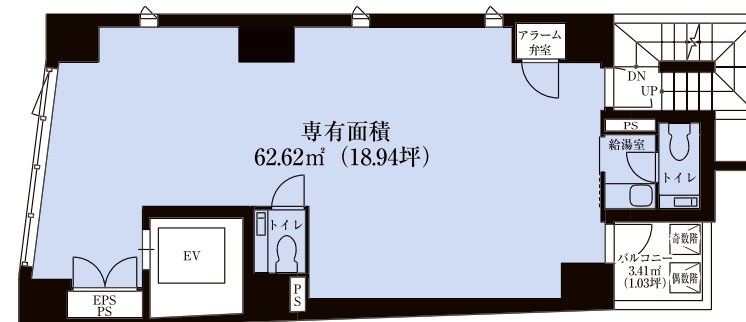


2021年5月撮影

ハイクオリティな装いと 足回りのよさが同居する 四谷の新築オフィスビル

基準階
3~9階

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。



*トイレは現在工事中です。図面は完了予定です。

Vortex

実需販売物件の
ご案内

VORT 四谷 (仮称)



新宿通りに面した好立地



エントランス



9階フロア

(写真はいずれも2021年5月撮影)

アクセス

- 南北線「四ツ谷」駅 徒歩3分 ●JR各線「四ツ谷」駅 徒歩4分
- 丸ノ内線「四ツ谷」駅 徒歩5分
- 丸ノ内線「四谷三丁目」駅 徒歩8分

■名称/VORT 四谷 (仮称) ●所在地/東京都新宿区四谷二丁目2番地18 ●構造/鉄筋コンクリート造陸屋根11階建 ●用途地域/商業地域 ●敷地面積/104.35㎡ (31.56坪) ●延床面積/786.60㎡ (237.94坪) ●土地権利/所有権 ●総戸数/11戸 (事務所: 7戸 店舗: 2戸 住居: 2戸) ●販売戸数/11戸 ●基準階 (3~9階) 専有面積/62.62㎡ (18.94坪) ●築年月/2021年4月 新耐震基準適合 ●施工/㈱伊佐建設 ●管理/〔全部委託〕〔巡回〕㈱合人社計画研究所 ●基準階 (3~9階) 管理費33,565円 (月額) ●基準階 (3~9階) 修繕積立金25,299円 (月額) ●設備/エレベーター1基 ●駐車場/なし ●現況/空室 ●引渡し/相談 ●取引態様/売主

※坪表示は1㎡=0.3025坪で換算した表示です。 ※徒歩分数は1分=80mとして換算したものです。 ※掲載の情報は2021年6月10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といたします。 ※広告有効期限: 2021年7月9日



西山圭太氏 登壇 富山和彦氏

《ボルテックス 100年企業戦略研究所主催》

「変革Xの思考法」と100年企業

オンラインセミナー

2021年7月14日(水) 13:30~15:00

参加費
無料

コロナ禍がデジタル化を促進し、世の中に決定的な変化が起きつつある中、企業のDXが注目されています。官の立場で日本の経済・産業システムを牽引してきた西山圭太氏は、DXの本質とは「変化の時代に合うロジックを個人と組織の身体に刻み込むこと」であり、それが富山和彦氏のいう旧来のコーポレート・トランスフォーメーション(CX)につながると説きます。経営を見直し、大きな「変革X」を成し遂げるには何が必要なのでしょうか。

第1部では、稀代の経済人が、経営者に必要な「変革Xの思考法」や、企業存続の条件について意見を交わします。

第2部では、100年企業戦略研究所所長 堀内 勉が加わり、「CXの先駆者」ともいえる100年企業の原点を掘り下げ、社会から必要とされ続けるためにどうあるべきかを議論します。

開催当日までに登録をいただきましたメールアドレス宛てにセミナー詳細と参加URLをお送りいたします。開催時刻になりましたらパソコン、またはスマートフォン、タブレットの画面でご覧ください。

●オンラインセミナーご視聴に関するご案内

- 弊社ホームページよりお申込後、開催当日までに「視聴URL」をメールにてお届けいたします。
- 当セミナーのお申し込みには、100年企業戦略オンラインの会員登録（無料）が必要です。会員登録を必ずご確認ください。
株式会社ボルテックス：100年企業戦略メンバーズ会員規約
<https://100years-company.jp/rule/>
- お申込時にご申告いただいた個人情報は、弊社の個人情報保護方針に則って適切に取り扱いさせていただきますとともに、参加者名簿の作成やセミナーに関する連絡、サービスのご案内をさせていただく場合がございます。個人情報保護方針を必ずご確認ください。
株式会社ボルテックス：個人情報保護方針
<https://www.vortex-net.com/policy/privacypolicy/>
- セミナー内容、講師、時間などは予告なく変更となる場合がございます。
- セミナー後はご希望により、弊社商材に関する個別相談（対面、オンライン方式等）の場をご用意しますのでお気軽にお申し付けください。
- 主催側のシステム不具合やご視聴される環境等で視聴できない場合がございます。ご理解の上、お申し込みいただきますようお願い申し上げます。
- システム状況、またはその他の事情により開催を中止、または中断させていただく場合がございます。あらかじめご了承ください。
- PCやスマートフォン等のネット環境があれば参加可能です。セミナーは「Cisco Webex」のシステムを使用して実施いたします。Webexの推奨環境はこちら（2021年6月現在の情報）をご確認ください。
<https://premiere-marketing.jp/products/webex/spec.html>
※視聴方法については、セミナー開催日までにメールで詳細をご案内いたします。

プログラム

第1部
13:30~14:30トークセッション
西山 圭太氏×富山 和彦氏

西山 圭太氏

東京大学 未来ビジョン研究センター 客員教授
株式会社経営共創基盤 (IGPI) シニア・エグゼクティブ・フェロー

東京大学法学部卒業後、通商産業省入省。オックスフォード大学哲学・政治学・経済学コース修了。株式会社産業革新機構専務執行役員、東京電力ホールディングス株式会社取締役、経済産業省商務情報政策局長などを歴任。2020年夏に退官。富山和彦氏と産業再生機構、東電再建と電力システム改革にて協業。日本の経済・産業システムの第一線で活躍。



富山 和彦氏 IGPIグループ 会長・JPiX 代表取締役社長

東京大学法学部卒業、スタンフォード大学経営学修士(MBA)。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、産業再生機構設立時にCOOに就任。解散後、経営共創基盤を設立し、代表取締役CEO就任。パナソニック社外取締役。『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）など著書多数。

第2部
14:30~15:00トークセッション
西山 圭太氏×富山 和彦氏×堀内 勉株式会社ボルテックス 100年企業戦略研究所 所長
多摩大学 社会的投資研究所 教授・副所長

東京大学法学部卒業、ハーバード大学法律大学院修士課程修了、Institute for Strategic Leadership (ISL) 修了、東京大学Executive Management Program (EMP) 修了。日本興業銀行、ゴールドマンサックス証券、森ビル・インベストメントマネジメント社長を経て、2015年まで森ビル取締役専務執行役員CFO。

お申し込み

https://bit.ly/seminar_210714_flyer

締切：7月13日(火) 12時

①上記URLまたは右記QRコードよりお申し込みください。
受付完了メールが届きます。

②開催当日までにセミナー詳細と参加URLをお送りいたします。



お問い合わせ

弊社セミナー担当 向井・松村

電話：03-6893-5311 (直) メール：info-seminar@vortex-net.com

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

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>

2021年6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おります。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2021年6月10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。