

Vortex Magazine

# V-Value

4

April 2022

Vol.70

## たゆまぬ変革 その先に 企業の 永続がある

株式会社虎屋本舗  
代表取締役社長  
高田 海道氏

聞き手

グロービス経営大学院  
経営研究科 研究科長  
田久保 善彦氏

### Online Seminar Report 1

#### 修羅場の企業経営

経営共創基盤 (IGPI) 共同経営者  
マネージングディレクター  
木村 尚敬氏

ポストン・コンサルティング・グループ  
(BCG) 元日本代表  
御立 尚資氏

### Online Seminar Report 2

#### 人生100年時代の 資産形成術

杉村 太蔵氏

VORT 赤坂II

区分所有オフィスのボルテックス

Vortex

# たゆまぬ変革 その先に企業の永続がある

## コロナ禍で事業承継した創業400年の老舗和菓子店



広島県福山市に本社を置く株式会社虎屋本舗は、2020年に創業400年を迎えた老舗和菓子店です。江戸時代から愛され続ける伝統の「どら焼き」を守り続ける一方、「たご焼きにしか見えないシュークリーム」に代表される“そっくりスイーツ”など、消費者を驚かせる新商品を次々と発売してきました。何を変え、何を守るのか——2021年、34歳の若さで17代目当主に就いた高田海道社長に、グロービス経営大学院の田久保善彦氏が聞きました。

株式会社虎屋本舗 代表取締役社長

### 高田 海道氏

(聞き手)

グロービス経営大学院 経営研究科 研究科長  
学校法人グロービス経営大学院 常務理事

### 田久保 善彦氏



Profile (たくぼ よしひこ)

慶應義塾大学理工学部卒業、学士(工学)、修士(工学)、博士(学術)。スイスIMD PEDコース修了。株式会社三菱総合研究所を経て現職。経済同友会幹事、経済同友会・規制制度改革委員会副委員長(2019年度)、ベンチャー企業社外取締役、顧問等も務める。著書に『ビジネス数字力を鍛える』『社内を動かす力』(ダイヤモンド社)など多数。

Profile (たかだ かいどう)

早稲田大学政治経済学部を2009年に卒業後、不動産会社、議員秘書の勤務を経て、2013年に瀬戸内は備後福山の地に根差す和菓子屋、株式会社虎屋本舗へ入社。創業401年を迎えた2021年に第17代目当主として就任した。

### 激変の時代での事業承継

**田久保** 2021年、コロナ禍のさなかに事業承継されました。この激動期に400年の歴史ある会社を継ぐというのは大きなプレッシャーがあったのではないですか。

**高田** このまま我慢すれば経済が元に戻るのかどうかも、まったくわからない中での承継でした。しかし、過去を振り返ってみれば、江戸末期にはコレラの流行があり、先の戦争では経済が大打撃を受けました。当社も戦時中はお菓子をつくることができず、コンデンサまで売っていた時代があります。その頃に比べれば、まだお菓子で十分勝負できているわけですから恵まれていると思います。

**田久保** 若くして事業承継すると、先代との軋轢に悩むことも多いと聞きますが、虎屋本舗さんの場合はどうでしたか。

**高田** 実は和菓子屋には、ブランド価値を維持するために百貨店やスーパーには卸さない、という不文律のようなものがあるんです。私はこの1~2年、従来の店舗販

売だけにこだわっていたらこれ以上の市場は見込めない、と考えていたので、ブランド価値を守りながら流通展開する方法を模索しました。そこは、父とはまったく考え方が違ったところ。そういう面で衝突しながらも、父の理解を得て舵を切り、百貨店や全国のスーパーにも卸す事業形態に変えてきました。

父からは「お前のやることは理解できない」と言われます。でも、こうも言われるんです。「自分が理解できることだったら自分でやればいいが、理解できないのだからかえってよかった」と。ですから、基本的には父は何も言いません。

ただ、節分の「豆大福」はあまり売れないのでやめようとしたら、「節分に豆大福を売らないような、ダメな和菓子屋にするな」とクギを刺されました。また、当社では当主が代わったら、奈良県の信貴山に行って誓願を立てなければならないのですが、まだ行っていないので「早く行くように」と言われています。

**田久保** つまり、経営のことには口出ししないけれども、本質のところは父親として言うということですね。

ちなみに、今までは父子の話でしたが、お母様の存在が肝になるようなことを感じたことはありますか。

**高田** 女将(母)は当社にとって、とても貴重な存在です。つねに一歩引いて全体を俯瞰しているからか、AかBか迷ったときの直感的な判断は、ほぼ間違いありません。また、大女将(祖母)の存在が非常に大きいと感じます。私たちは、週に一度は実家に行って食事をします。その際、祖父や曾祖父の頃の話をしてくれるんです。祖母が語る話は、まさに当社のブランドストーリーであって、経営のヒントや気づきに満ちています。

### 創業精神はいかに受け継がれているのか

**田久保** 虎屋本舗さんには「和魂商才」という商訓があり、「商人道十訓」という商売の姿勢を掲げられています。こうした経営理念は、日々の判断や従業員の行動の中に、どのように生かされていますか。

**高田** 「和魂商才」も「商人道十訓」も、元をたどれば石田梅岩の『都鄙問答』に行き着きます。当社は地域の公民館や老人ホームで和菓子教室を開いていますが、瀬戸内の離島を回り、その素材を用いたお菓子開発が「地域の伝統文化の継承や地方創生に貢献」と評価され、2019年に外務省の「ジャパンSDGsアワード」を受賞しました。ところが職人たちに受賞を伝えても「今までやってきた『商人の売買するは天下の相なり』(商人道十訓の一つ)という言葉と同じですよ」という反応なのです。本業を通じて社会貢献を目指すという、私たちが昔からやってきていることが、職人たちの仕事に対するアイデンティティーになっていると思いました。

**田久保** 毎日意識はしなくても、時に息づいているのを感じる出来事があるんですね。

**高田** 和菓子教室や夏祭り、子供会など、地域での活動が、そのことを確認する格好の場になっています。地域との触れ合いの中で「お菓子をつくってよかった」という気持ちが一層高まるものだと思います。

#### 商人道十訓

- 一、先義後利
- 二、富の主は天下の人々なり
- 三、百工は肆に居て其の事を成す
- 四、正直 勤勉 調和 堅実 儉約
- 五、新しきは我発明する所なり
- 六、一日一新
- 七、誠の商人は先も立ち我も立つ
- 八、我が道は一をもってこれを貫く
- 九、一銭軽しと云うべきに非ず
- 十、商人の売買するは天下の相なり

〔虎屋創業の精神〕(虎屋公式HPより転載)

### 地域文化の復興を担うのがこれからの和菓子

**田久保** 先ほどの豆大福のケースのように、守るべき伝統なのか、売れないものはやめるという現実的な判断をするのか、その線引きがとても重要だと思います。海道社長はどのような判断基準で臨まれていますか。

**高田** 実は社長に就任するまでは、日本古来の文化的価値と経済的価値は両立できるものと思っていました。しかし、社長1年目の現在、明確に線を引くのがすごく難しいと感じています。

今の私の意識は、「何を壊し、何を守るか」ではなく、「何を創り出すべきか」に重点を置いています。和菓子屋が和菓子だけを売るだけの時代は、もう終わりました。これからの和菓子業界は、文化の復興(ルネサンス)を担う存在になるべきでは、と考えています。当社でいえば、備後福山の文化、広島・瀬戸内文化の発信です。たとえば「瀬戸内国際芸術祭」など、現代アートで注目されていますが、和菓子とアートとデジタルの融合なども、まだアイデア段階ですが準備しているところです。

これだけ豊かな社会になり、食べる楽しみに事欠かない時代の中で勝負していくためには、文化を商いしていく必要があります。私たちが和菓子をつくり変えることで、日本文化の再発見につながり、「やっぱり日本人でよかった」と思ってもらえるような体験をしていただきたい。そんな取り組みを展開したいと考えています。

**田久保** 食を通して文化をつくる、あるいは文化との融合の中で新しい食をつくるというコンセプトですね。具体的な取り組みはありますか。

**高田** まず今の和菓子屋の在り方を変えようとしています。これまでのように多店舗展開をして売り上げを最大化させるという方向ではなく、地域との密度をいかに高めるか。単にお菓子を買に行く場所ではなく、そこに人が集い文化的な交流が生まれる——そのために店舗を改装し、売り場を縮小する代わりにオープンキッチンのスペースを設けました。そこで料理教室やお茶会ができ、地域の人が集まる場になる。お菓子を売るだけではない和菓子屋の店づくりを進めているところです。

**田久保** “そっくりスイーツ”で和菓子の常識を覆した先代に続いて、和菓子屋の在り方を変える挑戦をされているんですね。まさに老舗企業を支えるのは絶え間ない変革であることがよくわかるお話でした。

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>



# パラダイムシフトの時代に立ち向かう 修羅場の企業経営

工業化社会からデジタル社会へ移行し、ビジネス環境の変化や危機が恒常的に起きる今、経営の舵取りは極めて難しくなっています。予測不可能で複雑性の高い時代、トップが修羅場に立ち向かうときに求められる意思決定力とは――。戦略コンサルタントとしてつねに最前線で発信し続ける木村尚敬氏、御立尚資氏の二人のトークセッションから、激動の時代に求められる変革力を探ります。



経営共創基盤 (IGPI) 共同経営者  
マネージングディレクター

## 木村 尚敬氏

慶應義塾大学経済学部卒、レスター大学経営学修士 (MBA)、ランカスター大学金融修士 (MSc in Finance)、ハーバードビジネススクール (AMP) 修了。ベンチャー企業を創業し経営に携わった後、日本NCR、タワーズペリオン、ADLにて事業戦略策定や経営管理体制の構築等の案件に従事。IGPIでは全社経営改革や事業強化など、さまざまなステージにおける戦略策定と実行支援を推進。近著に『修羅場のケーススタディ 令和を生き抜く中間管理職のための30問』(PHP研究所)、共著に『シン・君主論 202X年、リーダーのための教科書』(日経BP) がある。



ポストン・コンサルティング・グループ (BCG) 元日本代表

## 御立 尚資氏

京都大学文学部米文学科卒、ハーバードビジネススクール (MBA) 修了。日本航空株式会社を経て、1993年BCG入社。2005年から2015年まで日本代表、2006年から2013年までBCGグローバル経営会議メンバーを歴任。現在はBCG現職のほか、複数の上場企業の社外取締役、ドナルド・マクドナルド・ハウス・チャリティーズ・ジャパン専務理事、大原美術館理事、京都大学特別教授なども務める。著書に『「ミライの兆し」の見つけ方』(日経BP) など多数。

### 時代の移行期には修羅場が増える

**木村** アジアの通貨危機、リーマンショック、東日本大震災、新型コロナウイルス感染症と100年に一度といわれる危機が数年単位で起こるようになりました。社会環境が一変して、従来の経営や事業の在り方を変えなければいけない有事の時代に突入したといっているでしょう。経営者はまずその時代認識を持つことが大切です。

有事の感覚を持たない会社は、じっと我慢していればそのうち元に戻ると思いますが、有事モードになった人は、自分たちの事業環境がどう変わって、それにどう対応しなければいけないのかを懸命に考えています。ただ、有事モードになっても、現場の抵抗や過去のしがらみなどで変化に踏み切りをつけられない人も少なくありません。希望的観測を断ち切ることができるかどうか修羅場の企業経営における差となって表れます。

**御立** 「時代は変わる」は昔から繰り返されてきた言葉ですが、今回は本当に変わります。千年単位での変化が起きており、今後、修羅場がすごく増える時代になるでしょう。今は二つの時代が併存しています。日本の歴史でいえば、平安時代の公家社会から鎌倉時代の武士社会への移行期のようなものです。二つの時代が重なる時期

は世の中が乱れて修羅場が増えるのです。

現在は工業化社会とデジタル社会が併存しています。1820年くらいから人類にとってすばらしい万国工業化の時代が来ました。初期の頃はそれによって所得が上がり、保健衛生がよくなって乳幼児死亡率が減り人類は幸せになりましたが、今は工業化時代が最終局面に入ってデメリットのほうが多くなっています。新しく生まれたデジタル社会はまだ始まったばかりで、どうやれば本当に幸せになれるかが明確に見えておらず、サステナビリティの問題や地政学リスク、世界のガバナンスの在り方など、さまざまな問題が世界中で起こっています。

また先日のトンガの火山噴火のように、千年単位で起きる規模の大きな天変地異にも見舞われます。一方で金融資本市場は、20世紀の後半から金融緩和が続いて世界中でお金が余り、市場が不安定化するおそれがある。天変地異の時代に金融緩和が重なって、世界を巻き込んだ激変がいつ起こってもおかしくないのです。そしてそれは、おそらく次の50年間ほどは続きます。というのも今世紀中に世界中で人口が減り始めるからです。それによって、遅くとも2100年にはサステナビリティや所得分配の問題はかなり収まるでしょうが、それまでに修羅場が山のように訪れます。経営者は世界のパラダイムが

図 コーポレートトランスフォーメーションに向けてやるべきこと

事業・組織・人材が一体となり、適時適切に進化・更新される経営の形		
戦い方	10年後に勝ち残っていくための事業・事業ポートフォリオの在り方	<ul style="list-style-type: none"> <li>ハード中心からソフト中心へ、売り切り型からライフタイムでの顧客囲い込み型へのシフト</li> <li>(例) みずからプラットフォームとなりうる、産業アーキテクチャーの再設計</li> <li>オープンイノベーションを軸に、DXによる新ビジネスモデルの創出</li> </ul>
組織の形	適時適切に新陳代謝を行うような柔軟な組織体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業単位での責任が明確になるような組織の切り直し</li> <li>(例) 事業・拠点等での入れ替えを柔軟にできるような切り取り線の再設計</li> <li>変革推進室の設置とCTrOの任命(トランスフォーメーション加速化へ時限措置位置づけ)</li> </ul>
人材の在り方	事業成果創出を第一義に、自立的・自律的に動くプロ型・ジョブ型人材	<ul style="list-style-type: none"> <li>これからの事業の在り方に基づいた必要人材(スキルセット・人数等)の洗い出し</li> <li>(例) 現有勢力の棚卸しと不足リソースに対する外部採用の実施、長期育成の仕組み構築</li> <li>メンバーシップ型の人事評価制度から、プロ型・ジョブ型への転換</li> </ul>
経営インフラ	事業価値視点で合理的な意思決定がタイムリーに行える仕組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>投資対効果・時間軸・競争優位の観点からの事業評価の仕組み設計(ROIC等)</li> <li>(例) 経営・事業KPIと現場の事業活動が整合する形でのツリー展開、現場のKPI設定</li> <li>PDCAを回す会議体の再設計(単なるハードでなく、意思決定メカニズムまで踏み込む)</li> </ul>
経営ガバナンス	ムラの論理に流されず、フェア・オープンに両利き経営を推進する後ろ盾	<ul style="list-style-type: none"> <li>ガチンコレースでCxOを選抜・指名する仕組みの設計(育成とセット)</li> <li>(例) 得意な機能面のみならず、経営全般の複合的視点からモニタリングできる社外取締役</li> <li>(最後の最後に) 執行部の暴走を強制的に止めることが可能な仕組み</li> </ul>

小手先にもやりやすいところだけにパッチを当てるのではなく、一体化して変えていくこと IGPI All Rights Reserved.

大きくシフトしていることへの理解が必要です。

**木村** 有事モードへの変化点にはトリガーが二つありました。一つはフルグローバル化で、マーケットだけでなくサプライチェーンも世界中でつながったこと。もう一つがデジタル化です。この二つによって工業化社会は終焉を迎え、デジタル社会が勃興して付加価値の捉え方が大きく変わりました。いわゆるオールドエコノミーである大量生産型のビジネスモデルの付加価値は下がり、デジタル化によって上流のデバイスかサービスサイドの付加価値が高まるスマイルカーブ現象が加速化しました。この影響は企業規模を問いません。

これらの変化の認識を持ってトランスフォームできた会社は今後もチャンスがありますが、旧来型のビジネスモデルに固執している会社は、そもそも生き残ることが難しくなると思います(図)。

### 「変えたくない抵抗」とどのように向き合うか

**御立** 企業が変わるには、現在の自社のビジネスモデルでいつまで食えるかを徹底的に見切るしかありません。エネルギー問題にしても、明日からいきなり水素社会になることはなく、当面は石油を使って生きていくこととなりますが、そこで永らえる企業もあります。たとえば35年前、ハードディスクドライブのメーカーは、世界に二百数十社ありました。今は3社ですが、どの企業も営業利益率は2割を超えています。世の中は徐々にシフトしていきますから、その中で食えるビジネスもあり、それを狙う方法もあります。

日本は世界で最も100年企業が多いのですが、中でも多いのは不動産業です。なぜかという、元のビジネスモデルが苦しくなれば、違う資産に乗り換えて生き延びることができるからです。今の事業がうまくいっているうちにいい資産に乗り換え、事業ポートフォリオをつくり変えておく。そして次のチャンスが来たときには思い切って投資する。こうした流れをつくることを考えるべきです。これはオーナー型の中堅・中小企業のほうが実行しやすいはずですが。

**木村** 戦略立案・実行に関する仕事の内容も変わってきました。不確実性が高まり、予見可能性が下がっていることから、昔のように単に戦略をつくって実行することで5年、10年と利益を上げることは難しくなっています。こっちに行ったが違ったから次はこっち、それも違っていけば次はこっち、というやり方で進んでいくしかなさそう。こうした変化が激しい時代は、リーダーが強い指導力を持って機敏性や敏捷性を組織の中に埋め込んでいく必要があります。

そのとき立ちふさがるのが、主にシニア層による「変えたくない抵抗」です。有事モードになったリーダーが会社や事業を変えようとしても、業績が好調な時期は変える必要はないという声のほうが大きくなります。そうした「変えたくない抵抗」と向き合う場合、時には非情とも思える判断が必要になることもあるでしょう。でも、本当の意味での情はそこにあるのです。リーダーは、誰も不幸にしないよう、広い時間軸と空間軸を持った意思決定が求められます。

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>



# 政治経済の動向から読み解く！

## 人生100年時代の 資産形成術

### 杉村 太蔵氏

1979年生まれ、北海道旭川市出身。元衆議院議員。1997年、大阪なみはや国体にて北海道テニス史上初の全国制覇を達成。2004年、筑波大学中退。外資系証券会社勤務を経て、2005年9月の衆議院議員総選挙に出馬し、最年少当選を果たす。厚生労働委員会、決算行政監視委員会に所属。2016年4月、慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科後期博士課程に入学し、人口減少問題・過疎地問題について研究。現在、テレビ・ラジオ・雑誌などメディアで活動。講演活動を全国で行う。

「私の主戦場はTVタレントではありません(笑)」。そう語る杉村太蔵氏は、元政治家、タレントのほか、投資家としての顔を持ちます。投資においては先を見極めることが最も重要、と考える杉村氏は、投資のコツをベストセラーから学び、施政方針演説を読み返し、実質金利に注目します。今なぜ投資すべきなのか？なぜ積極的に投資をしているのか？なぜ東京の不動産価値は下がらないと考えるのか？人生100年時代に向けて、「太蔵流」の資産形成術について、わかりやすくお話をいただきました。

### 話題のベストセラーから 投資のコツ、世の中のトレンドを学ぶ

実は私、学生の頃はテニスが得意で、2000年のシドニーオリンピックの候補生だったんです。かつては衆議院議員でもありました。そして今はタレントとして花が開いています(笑)。

でも、自分としていちばん自信があるのは、投資家としての杉村太蔵です。不動産、株式、為替など、幅広く投資をしていますが、投資家にとって重要なのは、「将来世の中がどのように変わっていくのか」を見極めることだと考えています。

面白い本があります。スウェーデンのハンス・ロスリングさんの著書で、『FACTFULNESS』(日経BP)というベストセラーです。

ハンスさんは公衆衛生学の専門家ですが、この本の中で世界の基本的な事実についてクイズを出されています。「今、世界中の一歳児において、何らかの予防接種が受けられる子の割合は？」という3択問題で、Aは20%、Bは50%、Cは80%、というものです。この話をするとたいいていの皆さんはAと

答えますが、答えはCの80%。意外でしょう？悪い印象は実際よりも悪く捉えられやすい。そうした思い込みを排除して、客観的データに基づいて未来を予測することが重要であることを、この質問は示唆しています。同じことは投資においてもいえますね。

もう一冊ご紹介します。リンダ・グラットンさんが書かれた『ライフ・シフト』(東洋経済新報社)です。昨今よく耳にする「人生100年」というワードの火付け役になった本です。

かつての私のボス、小泉純一郎元首相が厚生大臣で初入閣されたのは34年前の昭和63年。そのとき小泉氏は事務方から、「今わが国に100歳以上の方は何人いると思いますか？」と聞かれ、「100人くらいかなあ」と答えたところ、「3,000人です」と聞かされたそうです。あれから34年が経ち、日本の100歳以上は8万6,000人を超え、80歳以上は1,000万人を超えました。

ただし、みんなが100歳まで生きると問題が出てきます。人生85歳であれば65歳まで働いて、貯蓄や年金で老後20年を過ごすことができます。ところが人生100歳となると老後は35年。たとえば120歳まで生きるとしたら老後は半世紀にもなります。「現行システムではまずいよね」という議論がこの『ライフ・シフト』の主題



になっています。

今の日本の年金制度は1961年に施行されましたが、その設計には大きな誤算がありました。カギを握るのは平均寿命です。

当時の日本の平均寿命は65歳くらいでした。つまり、国民は60歳まで働いて、5年後にはみんな死んでいるという前提で、現在の年金制度は設計されているのです。

ところが今や85歳は当たり前、人生100年という時代になりました。この状況に直面した政府は、約20年前から「貯蓄から投資へ」と呼びかけています。

### 投資家・杉村太蔵のバイブル 「施政方針演説」は未来予想図

ビルを丸ごと1棟購入するとなると投資金額が高額になりますが、物件を小口化して、投資へのハードルを下げたくれたボルテックスさんは、とても面白いスキームを考えられたと思います。

冒頭で「投資家は世の変化を見極めるべき」と言いましたが、では、「どう変えるか」を日本では誰が決めているかということ、政府なんですね。その意味において投資家・杉村が大切にしているのは「施政方針演説」です。これは、首相官邸のホームページなどに掲載されていて、だいたい1万字ぐらい、20分で読めます。そこには「こう変えていきます」という政府の方針が書かれています。

過去のものを読んで思うのは、これまでの日本は「ほぼその方向で進んできたな」ということ。施政方針演説は国の未来予想図なのです。

岸田首相の施政方針演説を読み返すと、決して経済をおろそかにしていませんが、明確なマクロ経済政策が感じられません。しかし、「アベノミクスを継承する」という点は明確です。アベノミクスは株価や不動産価格が上がり、国内景気が上がる政策です。

安倍元首相は当時、喫緊の課題は「デフレ」だと提示しました。モノが売れない、だから企業はモノの値段を下げる。しかし、そうすると企業収益が落ち、給料も下がり、私たちの購買力も下がる。購買力が下がるから企業はさらに値段を下げる……。

これがすなわち、デフレスパイラルです。それを断ち切るのがアベノミクスでした。つまり大胆な金融緩和を実行し、金利をガーンと下げた。これが非常に功を奏しました。

マクロ経済政策のポイントは3つ、「金利」「税制」「財

政」です。今、私が投資に積極的なのは、岸田首相も日銀の黒田総裁も、「現在の金利を維持する」と述べているからです。また、岸田首相は税金を上げるとは言わず、財政支出も多分に出しています。アベノミクスは継承されているのです。

### 未来の金利を先行予測する 「実質金利」の重要性

投資家にとって重要なのは「金利」であり、特に「実質金利」と呼ばれるものです。

名目金利は銀行に行けば店頭に表示されているもので、物価上昇率などを勘案していない金利のことです。では実質金利とは何かというと、この名目金利から期待インフレ率、つまり「これから世の物価が上がるか・下がるか」を引いたものです。

たとえば、名目金利が1%で、これから物価が上がっていく場合、実質金利はマイナスになります。実質金利がマイナス3%であれば、お金をそのまま持ってもその価値は「1% - 3% = -2%」となり、下がります。

逆に、名目金利が5%、物価上昇が穏やかで実質金利が1%の場合、「5% - 1% = 4%」。この場合、リスクを取らなくても銀行にお金を預けていれば、確実に増えていきます。

今、実質金利はゼロに近く、上がる気配がありません。むしろ物価が上がっていく状況を生んでいます。この環境下では、ただお金を持っていても将来的にその価値は上がりません。しかし、モノやそのほかの資産の価値は上がります。今、株価は高いですよ？不動産もバブル期以来の最高値です。だからこそ岸田首相がアベノミクスを継承する限りは、私は安心して投資ができるのです。

都心のオフィスビルは、コロナ禍ではその需要が下がると思われがちですが、私はそう思いません。なぜ東京の資産価値や需要が落ちないと考えられるのでしょうか。

東京のライバルはニューヨーク、ロンドンなどの先進国の首都ですが、それらと比べて東京は今、かなり割安な印象を持たれているのです。円安なので海外の投資家も買いやすい。そのため東京のオフィス需要は減退しない、と私は考えています。

私は1979年生まれですが、もしかしら130歳まで生きるかもしれません。このようなことを考えると、いろいろな形で資産形成することの重要性を、近年、切実に感じています。



## 企業はAIとどう向き合うべきか⑩ ～AIツール導入と、仕事の再編

日本大学教授 東京大学特任教授 **清水 千弘**

### AIと人間の分業

AIツールの導入によって、仕事はどのように再編されるのでしょうか。将来的に、一部を機械が引き受けることで、人間が不要になるタスクが出てきます。しかし、人間に空き時間が生まれることにより補充されるタスクも出てきますので、これまでは新しいテクノロジーが生まれても失業率が上昇することはありませんでした。

時代とともにタスクに対する評価は変化します。たとえば、お札を数えるとか、タイピングをするといったタスクがそうです。かつての銀行では、お札を数える仕事に大事にされてきました。タイピングも、特殊技術として高い評価を受け、「読み・書き・そろばん」といわれていた時代には非常に重要なテクノロジーでした。しかし、コンピューターが代替したことで、このような仕事の役割が失われ、人は異なる仕事へと割り振られていきました。

また、テクノロジーの進歩によって、経営層に求められる役割も変化しています。AIの導入に成功した企業でも、初めの段階では社員の激しい抵抗に遭いましたが、経営者が正しい判断をした企業は、飛躍的な成長過程に入っています。

経営者は将来を見据えて判断しなければなりません。AIと人間の分業により、人間と機械に対する評価は相対的に変化していくでしょう。今後は、確実に機械の評価が上回るタスクが増えていくと考えられます。逆に、人間を大事にしなければならぬタスクも変わっていくだろうと思います。

仕事の再編にともなうタスクの自動化によって、連続性の欠けている部分を指すミッシングリンク（失われた環）にまつわる、さまざまな問題が出てくることも想定されます。非常に厄介なミッシングリンクが生まれると、仕事の再編において、根本的な制約がかかるおそれがあります。企業のワークフローを見ていく中で、そうしたミッシングリンクをAIが取り除くことができるのがポイントとなってきます。

企業は、ミッシングリンクの発見とAIの活用可能性を考えなければなりません。そのためには、企業のワークフローに精通している人がAIツールを設計することが重要です。経営者は、設計者が過去に実績を有し、企業全体のワークフローを正確に知り得ているのかを判断することになります。

カナダのトロント大学のアジェイ・アグラワール教授らの著書『予測マシンの世紀』（早川書房）では、1986年の米国スペースシャトル「チャレンジャー号」の爆発事故を取り上げています。それは、1つの小さな部品の故障というミッシングリンクを探ることができずに発生した事故でした。乗組

員の尊い命が失われただけでなく、それまで投資してきた宇宙開発計画そのものの大きな負の遺産となりました。

企業も同様に、ミッシングリンクを探ることができず、5年後、10年後に社会から消えてしまう出来事は、これまで起きてきました。そして、これからも起こっていくだろうと思います。

### 「運転手」以上の存在

同書では、スクールバスの運転手の将来について予測しています。特定のタスクを自動化したことで、仕事として重要であっても、従来は過小評価されてきたタスクがクローズアップされる可能性が出てきます。

イギリスのオックスフォード大学のカール・フレイ博士とマイケル・オズボーン准教授（当時）は、2013年に出した論文『The Future of Employment（雇用の未来）』の中で、失われる職業について考察しました。スクールバスの運転手は、10年後から20年後に自動化される確率が89%とされています。それは、自動運転技術が実用化されるからです。安全に運転する技術と考えた場合、人間であれば居眠りしたり、ミスしたり、体調が急激に変化したりすることがありますから、自動運転に代替していけばよいのです。

たしかに、安全に運転する技術は自動化できるかもしれませんが、しかし、スクールバスの運転手は、生徒をピックアップして学校に送り届けることだけが仕事ではありません。バスの中での秩序を保つように生徒を教育しなければなりませんし、生徒が安全にバスに乗り降りできるように誘導しなければなりません。自動運転によって、これまで注目されていなかった仕事がクローズアップされる可能性があります。

安全運転というタスクがなくなる代わりに、車内における秩序と安全の確保の役割が大きくなるという変化が生じます。自動運転の車が、車内の秩序と安全の確保もやってくれるわけではありません。人間から安全に運転するというタスクを奪っても、仕事そのものを奪うものではないのです。

しかし、スクールバスの運転手に求められる資質は変わっていくでしょう。安全に運転することが重要なタスクだったときは、運転する技術の高い人が任務に当たってきました。そこが自動化されて、車内の秩序や安全の確保が重要になると、生徒をコントロールでき、管理が得意な人が適任となり、人の入れ替わりが生じることになります。（以下略）

<https://100years-company.jp/articles/members/080457>



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-Value」編集部

### 人材育成のヒント

5選

## 自信を持って自走できる「育つしくみ」が大切

AbemaTVをはじめ、多様なIT関連事業を展開し、学生の人気就職先としてつねに上位にランクされるサイバーエージェント。人事部門のトップとして、長年若手育成に当たってきた著者が、同社で若手が急成長する「抜擢メソッド」を語った本だ。

著者は「若手育成で最も大切なことは、自信を持たせること」にあるという。よく「最近の若者は受け身だ」といわれるが、それは自信がないからにほかならない。ただし、自信は根拠のあるものでなければならない。単に褒めたり、お膳立てした上で成功体験を積ませたりしても本当の意味での自信はつかない。

根拠のある自信は、自分で考え行動して得た経験を通してしか実感できない。そのため若手育成では、若手を教えて育てることよりも、若手が「自分という人間に自信を持つ」ために、「自走させる」ことが大事だと語る。そして会社や上司は、若手が自走によって成長する「しくみ」や「環境」を整えることが求められる。

その最も効果的な方法は「抜擢」だ。昇格を意味する通常の抜擢というより、過去の実績や現在の能力からではまだ任せられない仕事を、可能性を信じ期待をかけてやらせることを指す。

- 抜擢によって次の4ステップのサイクルが回り出す。
1. 抜擢：期待をかけられることで、「自走スイッチ」がONになる
  2. 決断：覚悟を決める。意思決定によって、みずからの「決断経験」を増やしていく
  3. 失敗：成長において欠かせないもの。必要不可欠なプロセスと理解する
  4. 学習：失敗を次の経験に生かすための内省。次のステージのための準備をする

このサイクルを回せば回すほど、「経験」が「経験値」として昇華し、蓄積されて早く確実に成長していく。

ただし、抜擢に当たっては本人が意欲を持ち、その仕事に取り組むことが必要になる。そのため著者は「若手

が育つしくみ」の基本ルールとして、「言わせて、やらせる」をあげる。「言わせる」はメンバーから、「（この仕事を）やらせてください」という言葉を引き出すこと。その上で抜擢せよと説く。そうすれば若手は自分の頭で考えて話し、主体的に動き、高スピードで成長するという。

そうした環境をつくるには、上司は日々「見てよ」サインを部下に出すこと。その一つは本人が発信したものに對して、明確に反応することだ。たとえば、社内のチャットツールに誰かがコメントしたら、「いいね!」スタンプを押す。時には、ねぎらいや感想などを付けて返事する。それによって「見てよ」感が部下に伝わり、本人の承認欲求が満たされ、前向きさが持続する。

著者は、若手の抜擢には根拠などいらないという。実績や経験がない人の登用は、ロジックだけをもとにはできない。大切なのは「期待値」や「伸びしろ」という思いを持って、背中を押すことにある。



① 『若手育成の教科書』  
サイバーエージェント式 人が育つ「抜擢メソッド」  
曾山 哲人 著／ダイヤモンド社／1760円（税込）

◎そのほかのおすすめ書籍

シリコンバレー流上司と部下とのコミュニケーション方法  
② 『シリコンバレー式 最強の育て方』  
人材マネジメントの新しい常識 1on1 ミーティング』  
世古 詞一 著／かんき出版／1540円（税込）

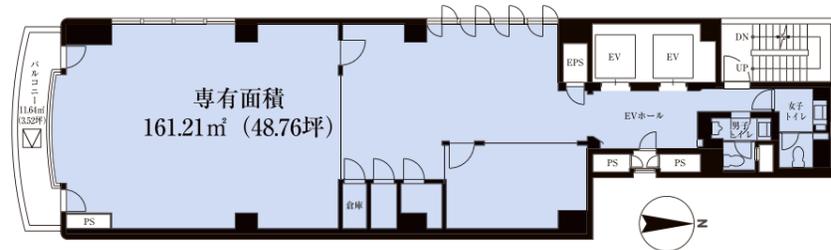
人材育成のフレームワークや近年のトレンドを理解する入門書  
③ 『会社を強くする人材育成戦略（日経文庫）』  
太久保 幸夫 著／日本経済新聞出版／946円（税込）

採用・育成・人事・組織開発などのHR戦略を8名のプロが明かす  
④ 『トップ企業の人材育成力 ヒトは「育てる」のか「育つ」のか』  
北野 唯我 編著／さくら舎／1980円（税込）

流動的な集団「チームング」の概念から新時代のチームワークを描く  
⑤ 『チームが機能するとはどういうことか』  
「学習力」と「実行力」を高める実践アプローチ』  
エイミー・C・エドモンドソン 著／英治出版／2420円（税込）



# 複数の大規模再開発が進む東京駅徒歩圏！ 変貌を続けるビジネスエリアに 時代に対応したバリューアップオフィス登場



基準階  
5・6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。



## VORT 京橋 II (仮称)

### ポストコロナの働き方に対応した内装・設備

アピール  
ポイント

日本一の高層ビルが建設中の常盤橋エリアや商業施設を備えたビル群に加えて国内最大級のバスターミナルも計画されている八重洲エリアなど、複数の大規模再開発が進む「東京」駅周辺。そこから徒歩圏内の京橋エリアも、周辺エリアの進化・発展にともない、最新のビジネス街へと変貌を遂げつつあります。「東京」駅のほか、「京橋」駅や「宝町」駅、さらには同様に再開発が進む「日本橋」駅からも程近い立地の本物件は、2021年末に大規模バリューアップ工事を終えたばかり。外観や共有スペースがシックに刷新されただけでなく、2~10階のオフィスフロアは内装装備のセットアップオフィスへと生まれ変わりました。同じ空間でともに働く人たちのコミュニケーションを円滑にするクリエイティブスペースをはじめとしたオフィスデザインはもちろん、テレワークの普及に対応する設備など、時代の変化に即した仕様となっています。最新のオフィス環境を取り入れた「VORT 京橋 II (仮称)」を、ぜひご検討ください。



エレベーターホール (2022年1月撮影)



### アクセス

- \*銀座線「京橋」駅 徒歩3分
- \*浅草線「宝町」駅 徒歩4分
- \*JR各線「東京」駅 徒歩6分
- \*銀座線・東西線「日本橋」駅 徒歩7分
- \*有楽町線「銀座一丁目」駅 徒歩8分
- \*浅草線「日本橋」駅 徒歩9分

■名称/VORT 京橋 II (仮称) ●所在地/東京都中央区京橋一丁目6番13号 ●構造/鉄骨鉄筋コンクリート造陸屋根地下1階付10階建 ●用途地域/商業地域 ●敷地面積/275.45㎡ (83.32坪) ●延床面積/1,916.40㎡ (579.71坪) ●土地権利/所有権 ●総戸数/12戸 (事務所: 10戸 店舗: 2戸) ●販売戸数/8戸 ●基準階 (5・6階) 専有面積/161.21㎡ (48.76坪) ●築年月/1989年10月 新耐震基準適合 ●施工/戸田建設 ●管理/〔全部委託〕〔巡回〕ボルテックス合人社建物管理 ●基準階 (5・6階) 管理費68,031円 (月額) ●基準階 (5・6階) 修繕積立金62,389円 (月額) ●設備/エレベーター2基 ●駐車場/なし ●現況/空室あり ●引渡し/相談 ●取引態様/売主

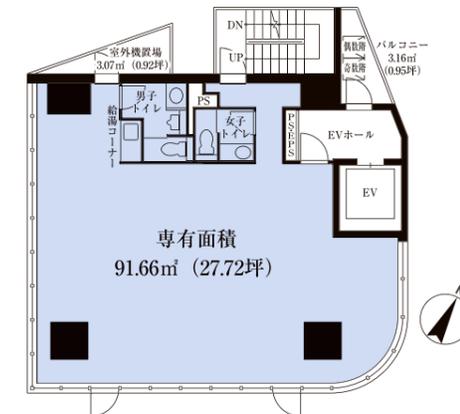
※坪表示は1㎡=0.3025坪で換算した表示です。 ※徒歩分数は1分=80mとして換算したものです。 ※掲載の情報は2022年3月10日現在のものです。掲載情報は予告なく変更される場合があります。 また万一ご成約済みの際は、ご容赦ください。 ※現況に相違がある可能性があります。その場合は現況を優先いたします。 ※広告有効期限: 2022年4月8日

# オフィス移転や東京の拠点新設に自社オフィスという選択肢を!

オフィスは「借りる」より「買う」時代へ



## 国際的ビジネス街からも間近! 上質な空気漂う閑静なエリアの 陽光降り注ぐ新築オフィスビル



基準階  
4~7階

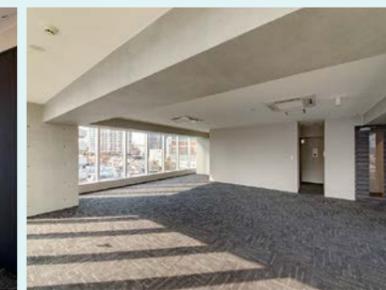
販売物件については、  
弊社担当営業まで  
お問い合わせください。



## VORT 赤坂 II

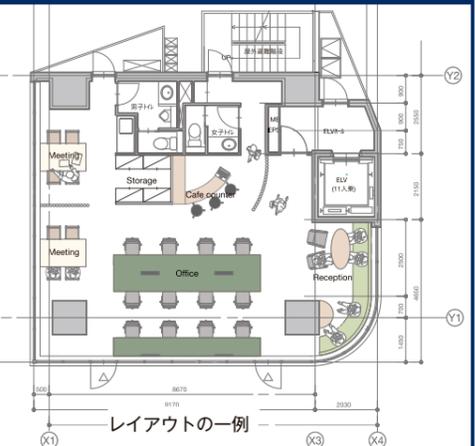


エレベーターホール



採光豊かな7階室内 (参考)

(ともに2022年2月撮影)



レイアウトの一例

### アクセス

- \*千代田線「赤坂」駅 徒歩4分
- \*銀座線・丸の内線「赤坂見附」駅 徒歩8分
- \*銀座線・南北線「溜池山王」駅 徒歩10分

■名称/VORT 赤坂 II ●所在地/東京都港区赤坂四丁目4番8号 ●構造/鉄骨コンクリート造陸屋根地下1階付8階建 ●用途地域/近隣商業地域・第二種居住地域 ●敷地面積/343.02㎡ (103.76坪) ●延床面積/1,128.34㎡ (341.32坪) ●土地権利/所有権 ●総戸数/10戸 (事務所: 7戸 店舗: 3戸) ●販売戸数/7戸 ●基準階 (4~7階) 専有面積/91.66㎡ (27.72坪) ●築年月/2022年1月 新耐震基準適合 ●施工/日本建設 ●管理/〔全部委託〕〔巡回〕ボルテックス合人社建物管理 ●基準階 (4~7階) 管理費59,579円 (月額) ●基準階 (4~7階) 修繕積立金31,990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2022年3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いたします。 ※広告有効期限: 2022年4月8日



# 「人的資本経営」が企業永続のカギ 女性リーダーに聞く、成長とサステナビリティの両立

共催：一般社団法人100年企業戦略研究所＋株式会社ボルテックス

オンライン開催

2022年4月12日(火) 14:30～16:00

参加費  
無料

格差・環境問題への意識の高まりを背景に、SDGsやESG投資が世界基準となる中、日本に根づく「三方よし」の思考は、新たなビジネスチャンスや日本のリーダーシップの発揮につながると期待されています。一方で、日本のジェンダーギャップは依然として大きく、多様性の欠如や硬直的な雇用制度、意思決定プロセスにおける女性の不在が、経済成長と企業業績向上の足かせになっていることも事実です。「人的資本経営」にシフトし、人への投資を通じて企業を永続的に成長させるためには何が必要なのでしょう。政治経済およびグローバル金融の世界で活躍し、2021年にVCファンド「MPower Partners」を創業された、村上由美子氏と関美和氏に伺います。

第2部では、100年企業戦略研究所 代表理事の堀内 勉が加わり、経営者は企業の持続可能性のカギを握る「新しい資本主義」とどのように向き合っていくべきかを議論します。

お申し込み 締切：4月11日(月) 12時まで

<https://100years-company.jp/articles/members/080466>

- ①上記URLまたは右記QRコードよりお申し込みください。
  - 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。
- ※お申し込みには、「100年企業戦略メンバーズ」の会員登録が必要となります。



お問い合わせ

弊社セミナー担当 向井・齋藤

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

## ●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し込み後、開催当日までに「視聴用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年企業戦略メンバーズの会員登録（無料）が必要です。会員規約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規約  
<https://100years-company.jp/rule/>
- ・お申し込み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わせていただくとともに、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きます。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/>

## プログラム

第1部  
14:30～15:30

## トークセッション

村上由美子氏 × 関美和氏



村上由美子氏 MPower Partners ゼネラル・パートナー

OECD（経済協力開発機構）東京センター 元所長。岸田内閣「新しい資本主義実現会議」をはじめ、内閣府・経産省・外務省などの審議会委員を歴任。2016年上梓の『武器としての人口減社会』はアマゾン経済書部門でベストセラーに。OECD以前は、主にニューヨークおよびロンドンのゴールドマン・サックス証券でマネージメント・ディレクターとして約20年間勤務。カンボジアの国連平和維持軍や東カリブ海地域の経済開発援助にも携わった。上智大学、スタンフォード大学院、ハーバード大学院修了。



関美和氏 MPower Partners ゼネラル・パートナー

モルガン・スタンレー投資銀行部門を経てクレイ・フィンレイ投資顧問 元東京支店長。日本成長株ポートフォリオマネージャーとしてユニクロ等に長期投資。ヘビーシッター会社メイコーボレーションを立ち上げ、教育関連企業に売却。ビーター・ティール、ベン・ホロウィッツなど、起業家のバイブルというべき書籍の翻訳に数多く携わる。『FACTFULNESS（ファクトフルネス）』は100万部以上を売り上げた。株式会社ワールド、大和ハウス工業株式会社社外取締役。慶應義塾大学文学部・法学部卒業。ハーバード大学院修了。

第2部  
15:30～16:00

## トークセッション

村上由美子氏 × 関美和氏 × 堀内 勉

堀内 勉 一般社団法人100年企業戦略研究所 代表理事  
多摩大学 社会的投資研究所 教授・副所長

- ・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、弊社素材に関する個別相談（対面、オンライン方式など）の場をご用意しますのでお気軽にお申し付けください。なお、個別相談ではセミナー内容に関連する商品などの勧誘を行う場合がございます。
  - ・主催側のシステム不具合やご視聴される環境など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やスマートフォンなど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についてのご不明な点につきましては、「Cisco Webex」の公式サイトをご確認ください。
- ※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。

## 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

100年企業戦略  
ONLINE

Facebookもご覧ください

## 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>

2022年3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」「100年企業戦略」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2022年3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。