

Vortex Magazine

V-Value

6

June 2022

Vol.72

津波被害を 乗り越える 三陸銘菓の たゆまぬ挑戦心

さいとう製菓株式会社
取締役会長

齊藤 俊明様

Special Contents 1

創業家の承継に見る 新時代の経営スタイル

オルバヘルスケア
ホールディングス株式会社
代表取締役社長
前島 洋平氏

【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

Special Contents 2

「創発」を起点に 地方創生を实践する

株式会社 NEWYOUTH
代表取締役
若新 雄純氏

VORT 虎ノ門Ⅱ

区分所有オフィスのボルテックス

Vortex



Owner Interview

さいとう製菓 株式会社

取締役会長 齊藤 俊明様

岩手県大船渡市に本社を置き、銘菓「かもめの玉子」で知られるさいとう製菓は、かつてチリ地震と東日本大震災により二度もの津波被害に見舞われましたが、たゆまぬ挑戦心と決断力でその苦難を見事に乗り越え、東北地方を代表する菓子メーカーとして今も発展を続けています。同社の齊藤俊明会長に、当時の貴重なご経験談と、コロナ禍により消費者心理や食文化が大きく変わる中での経営者としての心構えなどについて語っていただきました。

津波被害を乗り越える 三陸銘菓のたゆまぬ挑戦心

さいとう製菓の創業は戦前の1933年。戦後、地域の名物になるような特徴ある菓子をつくろうと、齊藤俊明会長の父、俊雄氏が開発したのが、今の「かもめの玉子」の前身となる「鵜（かもめ）の玉子」でした。和洋折衷のカステラ饅頭は当時まだ珍しく、かわいらしい見た目も好評で、1952年に地元・大船渡市の記念行事の賞品として出品すると、たちまち人気菓자에。ただ、俊雄氏が病気がちだったこともあり、数年で製造休止となってしまう。

生産が再開したのは約10年後、齊藤会長が家業に戻ってからでした。



銘菓「かもめの玉子」と、チリ地震と東日本大震災の二度の津波でも残った貴重な看板

実は当時、家業を継ぐ気はまったくなかったと齊藤会長はいます。1960年春の高校卒業後、警察官を志して盛岡市の警察学校に通い始めていたのです。しかし同年5月、齊藤会長に菓子業への転身を決意させた出来事が起ります。三陸地方を襲ったチリ地震津波です。大船渡市の被害は大きく、国内最多の53人が犠牲になりました。幸い、ご家族は無事だったものの、自宅兼店舗はほぼ全壊。まだ18歳だった齊藤会長は盛岡から急いで戻ると、懸命に復旧作業に取り組みしました。

「やはり自分は長男。住まいと家業を再興するのは宿命なんだと、このとき覚悟を決めました」

持ち前の挑戦心と独自の経営センスを備えた齊藤会長が家業に本格的に携わるようになったことは、同社にとって大きな転機となりました。「かもめの玉子」を復活させただけでなく、製造機を自社開発して量産化に成功。「知らないものは買われない」として、大規模な試食販売を行うなど販売促進にも力を入れました。こうして小さな菓子工場を、従業員250人、売上高30億円を

超える三陸有数の菓子メーカーへ成長させたのです。

東日本大震災で二度目の津波被災 全国から寄せられた手紙が復旧・復興の力に

「かもめの玉子」が全国的なブランドとして知られるようになり、順風満帆に見えていた2011年3月、東日本大震災が発生。同社は再び津波被害に見舞われます。

チリ地震と東日本大震災、被害はまったく違ったと齊藤会長は語ります。震源が遠いチリ地震の場合、前触れがなく津波だけが押し寄せる怖さがあります。また津波の速度が緩やかだったので、押し寄せた瓦礫がそのまま街に残り、その撤去に大変な作業が必要でした。

「しかし東日本大震災では、津波が一気に押し寄せ、引き波が街全体を海に流してしまった。残ったのは建物の土台だけ。あとは何もない。もうこの世の終わり。今度こそ、何もかも終わったとあのときは思いました」

あまりの被害の甚大さに、一時は経営の存続を諦めかけていた齊藤会長。それでも再建を決意させたのは、全国から毎日何十通も寄せられたお見舞いと励ましの手紙でした。「銘菓を復活させることが何よりの恩返し」と、3月23日に全社員を招集。幸いにも高台にあった工場は津波の難を逃れ、懸命の復旧作業により4月6日には、原料調達のメドがついた品目から生産することができました。被災からわずか1カ月足らずのことです。

二度もの苦難を見事に乗り越えてきた齊藤会長も、今回のコロナ禍への対応は難しいと語ります。

「何より苦しいのは、自分たちの頑張りだけでは乗り越えられないこと。どうしたらよいのか、正直わからない。でも、たとえ先行きが見えなくても、それを乗り越えるには常に挑戦する姿勢が大切だということだけはわかっています。挑戦するには勇気と覚悟が必要。それが

お客様ご紹介

さいとう製菓 株式会社

取締役会長 齊藤 俊明様

1941年生まれ。警察官を志すも、チリ地震の被災を機に1960年7月に退職し、家業であるさいとう製菓に入社。銘菓「かもめの玉子」の開発・販売に尽力し、三陸を代表する菓子メーカーへと育て上げる。学生時代は柔道と陸上競技に打ち込み、柔道は六段の実力。近年も陸上競技・短距離走のマスターズ大会などに出場している。「ゴルフ以外のスポーツは一通りやりました」と本人。座右の銘は「自分に負けるな」。

<https://www.saitoseika.co.jp/>

【所在地】〒022-0007 岩手県大船渡市赤崎町字宮野5-1
【事業内容】和菓子・洋菓子の製造販売

経営者に求められることではないでしょうか」

菓子業だけにとどまらず、 地元・大船渡地域全体の活性化を目指す

齊藤会長とボルテックスとのご縁が始まったのは2020年。物件成約の要因の一つは、「インフレでも揺るがない東京の不動産の強さ」と齊藤会長は話します。

「日本の国家財政は深刻な赤字を抱えています。やがて大幅なインフレが起こる可能性もゼロではないでしょう。そんな中で、強いのは金（きん）のような実物資産と、東京の不動産だと思うのです。ボルテックスさんの営業担当は、礼儀正しいし、説明も丁寧。不動産市場の全国的な状況も常に把握している。そして何より、相続を含めた税法に詳しい。優秀な人たちが集まっていると、本当に感心しています」

最後に齊藤会長に、今後のビジョンをお聞きしました。「人口減少が進む日本において、将来的に存続の危機にさらされる地方自治体も出てくるでしょう。地元の大船渡市の人口が減れば、お菓子を買う人も減りますし、われわれだけでなく地域の産業全体が厳しくなります。それを乗り越える方法を突き詰めて考えれば、大船渡市の流動交流人口を増やす以外にありません。最大の観光資源は『自然』なので、その魅力を最高に生かす努力が必要です。われわれとしても、地域イベントを主催したり、また社員に自然の魅力を伝えるガイド力を身につけさせたりして、リピーターを増やしたい。そうして地域全体を活性化させていくことが、これからの目標です」

ご保有物件のご紹介



VORT AOYAMA II (渋谷区・区分所有オフィス)

DATA

【専有面積】	243.21㎡ (73.57坪)
【最寄駅】	半蔵門線・副都心線・田園都市線・東横線「渋谷」駅 徒歩7分 JR各線・銀座線「渋谷」駅 徒歩9分 井の頭線「渋谷」駅 徒歩12分 銀座線・千代田線・半蔵門線「表参道」駅 徒歩6分
【構造・規模】	鉄筋コンクリート造陸屋根地下1階付き10階建
【総戸数】	9戸（事務所：7戸 店舗：2戸）
【築年月】	2006年11月 新耐震基準適合
【敷地面積】	416.38㎡ (125.95坪)
【延床面積】	3,224.09㎡ (975.28坪)

2019年12月撮影

創業家の承継に見る 新時代の経営スタイル

オルバグループの サステナブル経営の秘訣

岡山市に本社を置くオルバヘルスケアホールディングス株式会社は、1921年創業の医療機器販売商社です。100周年を前にした2015年、創業家の前島洋平氏が代表取締役社長に就任。大学病院の医師から一部上場企業の経営者へと異色の転身を遂げた前島社長は、100年企業をどう舵取りしているのか——グロービス経営大学院の田久保善彦氏が聞きました。

オルバヘルスケアホールディングス株式会社 代表取締役社長

前島 洋平氏

（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

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。

が一部上場企業の経営者に転身するというのは、ほとんど例がないのではないかと思います。迷いや葛藤はなかったのですか。

前島 たしかに経営は自分にとっては未知の分野で、不安もありましたが、ヘルスケアという事業領域ではこれまでの経験が生かせるのではないかと考えました。当時、私は47歳。20年以上医学研究に携わってきて、ある程度やりきったという思いもありました。創業家の人間として必要とされており、これも一つの宿命だと思うと同時に、第二の人生として新たな挑戦の機会を与えられたのだ、と前向きに捉えることにしたのです。

田久保 2021年に創業100周年を迎えられました。100年という節目でどんなことを実施されましたか。

前島 「社名変更プロジェクト」「理念共有プロジェクト」「東証一部指定プロジェクト」など8つのプロジェクトを推進しました。オルバグループは8つの会社、50を超える事業拠点があり、従業員数は1,500名以上にのぼります。これは1990年代以降、販売力強化や市場基盤強

化のためにさまざまな会社と合併や統合を繰り返してきたことによります。価値観の異なる組織が一つ屋根の下で事業を行うためには、心を一つにするような取り組みが必要だったのです。

創業精神の継承と時代に合わせた変革

田久保 長寿企業は、時代に合わせてフレキシブルに変化することと、時代を経ても変わらず守り続けることの両面を持ち合わせています。御社の場合はいかがですか。

前島 創業者は誠実で謙虚な経営姿勢を貫いて信用を築き、この事業を営んできました。当時流通していた医療機器は品質管理がまだ十分ではなく、粗悪品も珍しくなかったといいます。人の命を預かる医療機器を販売する者として、それは許されないことだと創業者は考えました。創業者が定めた「商道六か条」には、「国産品の品質向上に努力する」「粗悪品は扱わない」の文言があります。また、創業者は当時から人材育成を重視しており、「店員の教育に力を注ぐ」とうたっています。

田久保 なるほど。創業者は「誠実な経営」をととても重視されていたのですね。

前島 いかなくともフェアであることは、私たちが最も大切にしてきた価値観です。特に仕事に関する金銭の授受は厳に戒めてきました。創業から現在に至るまで事業を拡大し、成長を続けることができたのは、この価値観を守り抜き、一人ひとりが信頼と実績を積み重ねてきたからにはほかありません。

また「無理をしない経営」も大事にしたい創業精神です。「無理をすると必ずどこかにつかが回ってくる。その結果、人に対する誠意が欠けることになる」と創業者は言っています。

田久保 人材教育の重要性にも触れておられますね。これも長寿企業に共通の要素だと思います。

前島 たしかに、当グループは歴史的に人を育てることに大きな力を注いできました。バブル崩壊後の厳しい経営環境の中でも、もう一度原点に立ち返って教育をやり直そうと「カワニシ・ビジネススクール」という社内教育制度を立ち上げています。現在は「オルバ・アカデミー」という名称で継承していますが、専門知識に加えビジネスの総合力を高めることを目指して、階層別・分野別に多彩なコースを用意しています。

田久保 反対に、時代にに合わせて変えていくべきこともあったのではないのでしょうか。

前島 父の代で作成した「社員憲章」は改定しました。社員憲章は企業の在るべき姿を示す指針で、当グループ

の成長の礎になってきましたが、1999年の制定から20年あまり経ち、価値観や社会状況が大きく変化しています。現在の日常業務に活用できるものにする必要を感じて、社員憲章改定プロジェクトを立ち上げました。

これまで大切にしてきた「フェアな競争と取引」「競争の成果は価値創造のために再投資する」「フリーライディングの禁止」「成長意志」などの要素は引き継ぐ一方、グループのパーパス（存在意義）を明示したり、「持続可能な経営」「ダイバーシティ」「健康経営」といった新たな項目を加えたりしています。

田久保 親から子へ事業承継する場合、いつまでも親があれこれ口出しをするケースをよく耳にします。御社の場合はそういうことはなかったのですか。

前島 最初のうちは意見の食い違いもありましたが、しだいに理解してもらえるようになり、社長に就任して3年目、2018年になると、ほぼ任されるようになりました。

「謙虚に学ぶ姿勢」で次の時代を切り拓く

田久保 お父様のマネジメントスタイルとの違いは、何か感じられていますか。

前島 私の父は、どちらかといえばトップダウン型だったと思います。父が社長に就任した1993年は、バブル崩壊直後で当社が非常に厳しい経営状況にあったときです。危機を乗り越えるためには、強力なリーダーシップが必要でした。現在は経営基盤が整い、ここからさらに充実・発展させていこうという局面を迎えています。また、私自身は入社して8年目で、古くからいる社員のほうが先輩です。ですから「謙虚に学び続ける」姿勢が大事だと考えています。

田久保 御社が100年という長期にわたって持続・発展してきた理由は、どんなところにあるとお考えですか。

前島 「長寿企業」と呼ばれる会社の経営を学ぶと、「環境変化に合わせた事業の変革」「有事の際の大胆な意思決定」「浮利を追わない」「企業理念・価値観の継承」など共通の要素があることがわかります。当社の歩みを振り返ると、節目節目でこうしたことが実践されていたように思います。私たちは、これから先を見据えて、これらの要素を大切にし、企業理念に基づいた行動と新たな挑戦を続けていくつもりです。

田久保 新時代のマネジメントで、オルバグループがさらなる発展を遂げられることを楽しみにしています。

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>



ゴールや目標を設定しない、自由な発想 「創発」を起点に 地方創生を実践する

プロデューサー
株式会社 NEWYOUTH 代表取締役
慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科 特任准教授

若新 雄純氏

日本経済・産業が今後も持続的な成長を遂げていくために、全国各地の活力を最大限に発揮させる「地方創生」は極めて重要です。それぞれの個性や魅力を活かした地方創生が求められています。その実践は決して容易ではありません。地域活性化のプロデューサーであり、現役女子高生によるまちおこし活動「鯖江市役所JK課」など、ユニークなコンセプトで取り組んでいる若新雄純氏に、地域の主体性に基づく地方創生を推進するためのヒントや、企業として地方創生に関わる際の留意点などを語っていただきました。

市民の主体的な試行錯誤から生まれる「まちづくり」

2014年にスタートした「鯖江市役所JK課」は、メンバーである女子高生（JK）たちに放課後に市役所に通ってもらい、自分たちのやりたいこと、楽しいと思えることを自由にやらしてもらおうプロジェクトです。たまたま2010年に、鯖江市のNPO法人が行った地域活性化のアイデアコンテストに参加したのが発足のきっかけでした。発足以来そのユニークな活動が、TVなど多くのメディアに取り上げられています。

注目を集めるだけではなく、実績も残しました。総務省の「平成27年度ふるさとづくり大賞」の総務大臣賞を受賞。高校の現代社会の副読本教科書でも紹介されています。

当時から「最終目標は何ですか？」とよく聞かれたのですが、特にゴールは設定していません。そもそも「まちづくり」は、誰かがあらかじめ設定したゴールに従って計画的に進められるものではないと思うのです。

Profile

わかしん ゆうじゅん

大学在学中に就労困難者支援を行う株式会社LITALICO（東証一部上場）を共同創業し、2年弱取締役COOを務める。その後大学院での研究活動を経て自由業として独立。現在は、大学でコミュニケーションの研究をしながら、企業や自治体と一緒に新規事業や社会実験的なプロジェクトを多数企画。テレビ朝日「大下容子ワイド！スクランブル」など多数の情報番組にコメンテーターとして出演。東京と地元福井の2拠点で生活・活動中。著書に『創造的脱力～かたい社会に変化をつくる、ゆるいコミュニケーション論』（光文社）など。慶應義塾大学大学院修了、修士（政策・メディア）。

これまで、地方の政治・行政の運営を担うのは議員や自治体職員で、市民は税金に見合うサービスを彼らから受ける立場だと考えがちでした。でも本来のまちづくりは、特定の誰かが先導するのではなく、市民が主役となって試行錯誤しながらやっていくものです。集まった人たちの考えや行動によってどんどん方向性が変わっていくし、その結果、事前には予測できなかったクリエイティブなことが起こる。コミュニケーションの分野では「創発」と呼ぶのですが、まちづくりでもこれはとても大切です。

自由な発想を持った女子高生たちに参加してもらおうことで、創発を起点にしたまちづくりの考え方を社会実装しようと、僕なりに本気で挑戦したのがJK課でした。

女子高生たちの当たり前前感覚が生み出した変化

JK課が取り組んだ企画の例としては、市内の図書館の空席を確認できるアプリを開発したり、地元の菓子店

「JK課」によるまちおこしが注目される
福井県鯖江市のまち並み

と組んで毎年新作のお菓子をつくったり、大手コンビニチェーンと商品開発をしたり。まちづくりに携わる全国の高校生が集まる「全国高校生まちづくりサミット」も、JK課が自分たちで企画したものです。一方で、夜中の市役所を使った肝試しや、公園で水鉄砲を撃ち合うサバイバルゲーム大会など、地方創生とは全然関係なさそうな企画もたくさんやっていました。

ただ、こうした一つひとつの内容を評価することは重要ではありません。僕が一番大切にしていたのは、大人のルールや評価を押しつけず、彼女たちの「楽しい」を大事にすること。どのくらい収益を上げたとか、イベントで何人集客したとか、大人側の基準で評価するのはよくない。そのまちが盛り上がっているかを測れる客観的な指標なんてないですから。仮に何かの統計値が低くても、そこに住む人たちが「うちの地元、最高！」と言っているなら、まちづくりがうまくいっているということになります。JK課の活動も、高校生が楽しそうに市役所に通って、次々と企画が生まれて、「いったい何なのだろう？」と市民に自然な興味を持ってもらえることが大事だと考えていました。

市役所職員の方々も、JK課のコンセプトが本当にうまくいくのか最初は戸惑いもありましたが、発足から3カ月ほど経って、あることをきっかけに高校生と職員との関係性が変わりました。JK課の1人が、担当職員さんをファーストネームで呼び始めたんです。理由を本人に聞いたら「あんまり深く考えてなかったけど、友達は下の名前で呼ぶって決めてるかな」と。つまりその職員の方を同じ目線で信頼し合える仲間のように感じる事ができたのです。そうすると、本当にいろんなことがうまくいきます。意思疎通も円滑になるし、あれをしたい、これをしたいと一緒に相談しながら役割分担がうまくできるようになる。職員の方々も「なるほど、そういうことか」と、変化を実感してくれました。

その後、JK課の活動はどんどん拡大し、メディアに注目されるまでに盛り上がりました。どんな企画でも、地方創生の実行段階で大事になってくるのは、間違いなく、地域の基盤を本当に支えている市役所の職員さんたちです。地方に行けば行くほど彼らの存在はとて大きいと実感します。職員の方々が創発的なまちづくりのパワーを具体的に体験することで理解してもらえ、そして職員さんも女子高生たちも、楽しく主体的に取り組めるようになりました。そのように大きく潮目が変わったことが、JK課が成功した大きな要因でした。

これもあくまで結果論ですが、JK課のメンバーが卒業後に地元に残る割合は7～8割で、県内の平均に比べて非常に高かったです。それだけ地元に対する思い入れが強まったということだと思います。とても大きな成果ですが、あらかじめ設定した目標ではありませんでした。たまたま大きな副産物が生まれたということです。まちづくりの本質は、地域にどれだけたくさんの副産物を生み出せるかにあります。JK課にゴールはないといいましたが、あえていうなら、予期せぬ副産物を生み出しながら、まちの新しい形を模索していくことが、僕がJK課で目指したことかもしれません。

企業は若い世代との「創発」にどう取り組むべき？

JK課で学んだことの一つは、高校生たちにとって、地域で何らかのビジネスをしている大人たちは、それだけで魅力的だということ。有名企業の担当者や話題のビジネスパーソンら呼んでこなくても、モノづくりや商売をやっている地元の大人と一緒に何かに取り組むというだけで、高校生たちは本当に楽しんでいました。

ですので、もし地域の企業の方々が高校生のような若い世代と関わって、何か企画したり、地域貢献などに取り組む場合は、気負ったり身構えたりしないことがポイントかもしれないですね。若者から何かが湧き出てくるのを待つ、JK課のようなゆるやかなアプローチとプロセスが、結果として活性化や創造力につながります。

このような取り組みは、自治体だけでなく、ほかの組織や企業の中にも、取り入れることができます。若手社員の自主性を引き出し、世代を超えた創発を促すのにも有効でしょう。ただし、立派な大人として何か知恵を与えようとか、ビジネスのすごさを見せなければいけないと、気負いすぎると空回りしてしまう。企業で長く働いている人はすでに何かのプロフェッショナルだと思うので、あくまで若者に自然体で接するのがいいと思います。



鯖江市役所 JK 課の Web サイトからは、女子高生たちの生き生きとしたまちづくり活動が発信されている



企業はAIとどう向き合うべきか⑫ ～AIは企業のビジネスをどのように変容させるか

一橋大学教授 清水 千弘

組織ヒエラルキーの変化

『マネーボール』は、メジャーリーグの貧乏球団、オークランド・アスレックスを舞台に、選手とゲームに関するデータベース・システム「セイバーメトリクス」を使ってチームを強化していくノンフィクション『マネー・ボール』（早川書房）を映画化したものです。

従来、選手を評価するには盗塁数や打率といった指標で判断するのが常識で、それに基づいて選手を補強していました。しかし、実際の分析では、勝敗に影響するのは出塁率や長打率であると予測が出ました。その予測を基に意思決定を行い、選手補強やチーム編成のルールを変更することで、予算が厳しい中でもアスレックスは勝ち進んでいきます。

戦略の変化は、組織の直接的・間接的なヒエラルキーも変化させました。誰をスターティングメンバーとして起用するか。それは監督、コーチの権限ですが、その判断が変わります。どのような選手を補強するか、スカウトの判断も変えました。AIがその判断をするのであれば、旧来の意思決定をしてきたスカウトは必要なくなります。もちろん、スカウトは従来ほど重要でなくなっても、一定の役割は残っていくでしょう。

チームで起こったのは、フィールド外で採用する人材の劇的な変化でした。「セイバーメトリクス・アナリスト」という、この道具を使いこなす専門家が必要になりました。そして、予測が改善されると、組織において高位の役職が誕生します。リサーチサイエンティスト、データサイエンティスト、分析担当ヴァイス・プレジデント（VP）といった役職です。選手のスコア（出塁率や長打率）について判断できる人材の価値が上昇し、決断に予測を取り入れる判断が評価されるようになります。それによって、旧来の経営陣の交代が進められる可能性も出てきています。

戦略的な選択では新しい判断が必要

戦略的な選択を行うには、新しい判断が必要になります。セイバーメトリクス以前は、個人の長所や短所といった単純な評価軸で物事を判断すればよかったのですが、定量的な評価が可能になると、個体（選手個人）の評価から集団（チーム）の評価まで予測できるようになります。

集団の評価では、組織全体の報酬関数の変更が必要になります。個人の成績は以前ほど重要ではなくなり、監督・コーチは個々の選手が採用された理由を理解した上で、ゲームごとにチーム構成を考えることが要求されます。

AIが戦略的な変化を引き起こすための要素は、3つあります。まず、コスト低下と支配力の拡大の間にトレードオフ関係が成立していること。次に、トレードオフには不確実性が介在しなければならないこと。最後に、不確実性が大きいほど、支配することから得られる利益が増加すること。経営者が判断すべきこれらの経営戦略そのものがAI戦略であり、AIビジネスになるのです。

AIがビジネスを変容させるとき

いずれ、AIが経営者自身のビジネスを変容させるときが訪れます。経営者は自分の役割がどこで終わり、どこから他人に任せるべきかを考えなければなりません。

AIは、企業のビジネスの境界を変化させる可能性を持っています。資本設備、データ、人材など、企業が必要とするすべての生産要素において、予測マシンは企業の考え方に変化をもたらします。

しかし、便利さと短期的な効率化によって、強化される人間の専門性と、弱体化する人間の専門性が出てきます。予測マシンは、本当に組織の生産性を上げて持続可能性に寄与するのでしょうか。この問題は、経営者が判断しなければならない、極めて重要なポイントです。

何を残して、何を任せるべきか。短期的成果と長期的成果のトレードオフ、典型的な事象と非典型的な事象の間で起こるトレードオフは、機械や外部の下請け企業にどれだけ頼るのかという組織にとって重要な選択に関わってきます。本当にそれらに頼ってよいのかを考えなくてはならないのです。

不確実性が大きいほど、支配することから得られる利益が増加すると述べました。予測コストが安くなることで不確実性が最小限に抑えられますが、同時に戦略的なジレンマが生じます。「if（もしこうなったら）-then（こうする）ルール」の“if”が増えれば、企業は契約書の中に非常事態が発生したときの対応を明記すればよいことになります。AIによる予測が顧客満足まで含めて提供されれば、自信を持って新商品を投入できます。

予測マシンが優れた評価を下せば、企業は複雑な契約や製品の採用をためらわなくなるでしょう。社内で完成されていたシンプルなプロセスの多くが、アウトソースできるようになります。それはどのような事態を招くのでしょうか。そこに想像力は働くのでしょうか。（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 15



コンプライアンスがわかる

5選

インテグリティの浸透が組織を活性化する

日本のコンプライアンスは機能不全を起こしつつある。1990年代に導入されて以降、その意味と定義が拡大を続けてきたことが一因だ。当初は「①法令順守」と最狭義に解されていたが、やがて「②社会規範や企業倫理の順守」を含むようになり、今では「③社会の要請に対する適切な対応」と広義に解されている。欧米企業では、ほぼ①のみがコンプライアンスの概念で語られ、②③はインテグリティと表現されることが多い。国際弁護士であり海外企業に知見を持つ著者は、日本でも同じようにコンプライアンスとインテグリティを分けて捉えることで、コンプライアンスの機能不全を解消できると主張する。

著者は、法令順守<コンプライアンス<インテグリティ<礼儀・マナー、の順に概念が広がっていくと述べる。法令順守は「決められたことをやること」、コンプライアンスは「やるべきことをやること」、そしてインテグリティは「誰も見ていなくても正しいことをやること」と捉えるとわかりやすいと説明する。そしてコンプライアンスに代えてインテグリティを前面に打ち出し、社内に浸透させることが組織を活性化させるという。

あのドラッカーも「組織のマネジメントは……その基盤がインテグリティにあることを明確にしなければならない」「インテグリティよりも頭脳を重視する者を経営管理者に昇進させてはならない」と書いている。

インテグリティは、日本語では一般に「誠実」「高潔」「正直」「真摯」などと訳されるが、本書では「期待されたことを自ら考えて行うこと」と独自に定義し、個人のインテグリティと組織のインテグリティ（会社理念との一体化）とを分け、図示しながらわかりやすく解説する。

インテグリティを掲げる企業は多い。海外においては、コカ・コーラやマクドナルドは「人が見ていないところでも正しいことをする」こと、旧ダイムラー・グループは「誰もが心に持っている善悪のコンパス」と定義している。著者は、日本でも多くの企業がインテグ

ティに触れていると語る。たとえば丸紅は、コンプライアンスマニュアルの冒頭に「正義と利益のどちらかを取らねばならない状況に遭遇したら、迷わず正義を貫け」を掲げており、三井住友銀行は「プロフェッショナルとして高い倫理観を持ち誠実に実行する」ことをあげている。その内容はまさにインテグリティそのものである。

一見、倫理や道徳に近いと思えるが、著者はそれらとは根本的な違いがあると説く。倫理・道徳という絶対的な規範は、それを破った人は強く非難されることになるが、インテグリティが浸透した組織は、人間はミスをする存在という考えを前提に、再発を防ぐコミュニケーション改革や仕組み化に目が向くようになるのだ。

さらに、インテグリティ導入・浸透のメリットとして、当事者意識の向上と仕組み化、エンゲージメントの向上、コミュニケーションの活発化、積極的リーダーの育成、企業文化・組織風土の改善をあげている。



①『インテグリティ
——コンプライアンスを超える組織論』
中山 達樹 著／中央経済社／1980円（税込）

◎そのほかのおすすめ書籍

これから取り組むべきテーマがすべてわかる
②『コンプライアンスのすべて
～取り組むことが求められるこれまでにこれからのテーマ～』
中島 茂 著／第一法規／2640円（税込）

考え方、体制づくりから、起こりやすい事例への対処法まで
③『図解 コンプライアンス経営（第4版）』
浜辺 陽一郎 著／東洋経済新報社／1980円（税込）

内発的動機に基づいて不正を予防する取り組みを解説
④『遵守の強制から誇りある行動を導く
エモーショナルコンプライアンス』
増田 英次 著／中央経済グループパブリッシング／3520円（税込）

誰もが体験する身近な問題をクイズ形式で提供し解説
⑤『1分でわかるコンプライアンスの基本』
コンプライアンス研究会 著／KADOKAWA／1210円（税込）

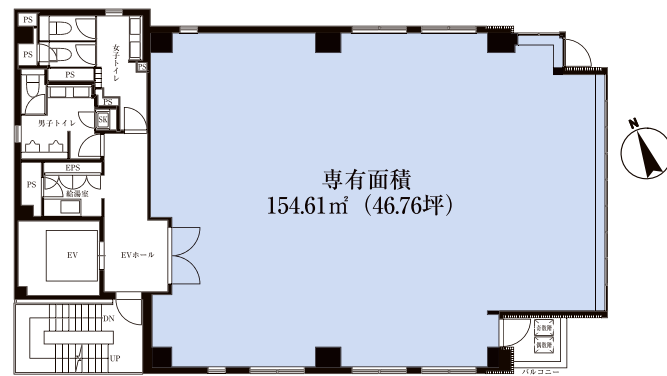
Vortex
今月の
新規物件

VORT 虎ノ門Ⅱ

実需での使用も可能

基準階
2~9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。



再開発で伝統あるビジネス街がさらに発展を遂げる

アピール
ポイント

官公庁や大企業が集まる霞が関や日比谷と隣接する虎ノ門は、古くからビジネス街として発展を続けてきました。近年では、虎ノ門ヒルズの竣工をはじめ、豊洲・有明に至る環二通り（通称 マッカーサー道路）の開通、「虎ノ門ヒルズ」駅の開業などが起爆剤となって複数の再開発が進められ、近隣の六本木エリアなどとともに、「国際新都心」としても注目を集めるエリアです。周辺にはIT関連をはじめ、多数の上場企業や有力ベンチャー企業もオフィスを構えています。「虎ノ門ヒルズ」駅と「虎ノ門」駅を結ぶ場所に昨年11月に竣工した本物件は、「霞ヶ関」駅や「内幸町」駅も徒歩圏内。さらに羽田空港直通のリムジンバスや都心部と湾岸部を結ぶBRT（バス高速輸送システム）が発着するバスターミナルのある虎ノ門ヒルズビジネスタワーも間近と、足回りも良好。天井高は2.7mと高く開放感のある造りで、フロア内に柱のない設計はレイアウトしやすく、採光面でも優れたデザインとなっています。売り出し物件の希少なエリアにあって資産価値も高い「VORT 虎ノ門Ⅱ」を、ぜひご検討ください。

アクセス

- *日比谷線「虎ノ門ヒルズ」駅 徒歩1分
- *日比谷線・千代田線「霞ヶ関」駅 徒歩6分
- *丸ノ内線「霞ヶ関」駅 徒歩9分
- *銀座線「虎ノ門」駅 徒歩2分
- *三田線「内幸町」駅 徒歩8分



■名称/VORT 虎ノ門Ⅱ ●所在地/東京都港区虎ノ門一丁目13番5号 ●構造/鉄骨造陸屋根11階建 ●用途地域/商業地域 ●敷地面積/289.74㎡ (87.64坪) ●延床面積/2,098.28㎡ (634.72坪) ●土地権利/所有権 ●総戸数/11戸 (事務所:10戸 店舗:1戸) ●販売戸数/10戸 ●基準階 (2~9階) 専有面積/154.61㎡ (46.76坪) ●築年月/2021年11月 新耐震基準適合 ●施工/日本建設 ●管理/〔全部委託〕〔巡回〕(株)シワバラ・デイズ ●基準階 (2~9階) 管理費82,871円 (月額) ●基準階 (2~9階) 修繕積立金61,381円 (月額) ●設備/エレベーター1基 ●駐車場/3台 ●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5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6月9日



変わり続けるビジネス街、虎ノ門！ 働く人に快適な環境を提供する 希少性の高い新築オフィスビル

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



エントランス (2021年11月撮影)



風除室 (2021年11月撮影)



5階フロア (2022年2月撮影)



機能的なトイレ (2021年11月撮影)



レイアウトプランの一例

オフィスフロアのレイアウトイメージ (完成予想図)



明治大学名誉教授・市川 宏雄氏と弊社代表・宮沢 文彦による共著 『2030年「東京」未来予想図』を出版



丸善丸の内本店ビジネス書
ランキング1位
※2022年5月1日～5月7日調べ

『2030年「東京」未来予想図』
市川 宏雄・宮沢 文彦 共著

●株式会社クロスメディア・
パブリッシング刊

●定価：1738円（税込）

●当社公式サイト 書籍紹介ページ
[https://www.vortex-net.com/
company/book/](https://www.vortex-net.com/company/book/)

このたび、都市政策専門家として明治大学名誉教授の市川 宏雄氏と弊社代表・宮沢文彦による共著書『2030年「東京」未来予想図』を、株式会社クロスメディア・パブリッシングより出版いたしました。コロナ禍の2年間にわたり、都内各地の再開発プロジェクトの多くは進行中であり、懸念されていた人々の地方への移住もほとんど起こらず、「東京一極集中」の状態は続いております。東京にはなぜ、それほどのパワーがあるのか。そして、これから先にどのような未来が待ち受けているのか。本書では、都内各所で進められている大規模プロジェクト、地方との関係、海外ライバル都市との競争、災害リスクマネジメントなどについて、各種データから分析・検証することによって、東京の未来を予想します。不動産の運用に興味のある方、経営者、投資家に向けて、「5年後、10年後でもなぜ東京が強いのか」を語る一冊です。

●著者プロフィール

市川 宏雄（いちかわ ひろお）

明治大学名誉教授・帝京大学特任教授・一般社団法人 大都市政策研究機構 理事長・特定非営利活動法人 日本危機管理士機構 理事長 1947年東京都生まれ。早稲田大学大学院博士課程（都市計画）を経て、カナダ・ウオーターloo大学大学院博士課程（都市地域計画）修了。国際開発センター、富士総合研究所（現 みずほリサーチ&テクノロジー）などを経て、1997年明治大学教授。専門職大学院院長などを歴任し、2018年より現職。30年以上にわたって東京都の政策立案に関わる東京研究の第一人者。『新・東京進化論』（幻冬舎）、『東京2025』（東洋経済新報社）など著書多数。

宮沢 文彦（みやざわ ふみひこ）

株式会社ボルテックス 代表取締役社長 兼 CEO 1965年群馬県生まれ。早稲田大学商学部卒業後、ユニバーサル証券（現 三菱UFJモルガン・スタンレー証券）（株）リーサム・リサーチ（現 株）リーサムを経て、1999年ボルテックス設立。公認 不動産コンサルティングマスター。著書に『勝ち残る企業のための不動産投資バイブル』（PHP研究所）、『区分所有オフィス投資による最強の資産防衛』（幻冬舎メディアコンサルティング）、『東京一極集中時代の100年企業戦略』（東洋経済新報社）がある。

『2030年「東京」未来予想図』出版記念セミナー

オンライン＋会場同時開催

未来の100年企業になるために 経営者なら知っておくべき “東京”に資産を持つメリット

2022年6月7日（火）
14:00～15:30

会場：株式会社ボルテックス
東京本社 セミナールーム



参加費 無料
会場（東京）
35名限定

『2030年「東京」未来予想図』の出版を記念して、著者である市川 宏雄氏と宮沢文彦によるセミナーを開催いたします。同書のテーマの一つである「東京を活用した企業経営」についてお話しします。日本経済を牽引する東京の未来の姿は、経営者が知っておかなければならない知識の一つです。都市総合力でアジア随一の東京、その“東京”を企業資産に組み込むことで、コロナ禍でも力強く生き抜く企業の事例などについても触れていきます。

お申し込み 締切：6月6日（月）12時まで

【オンライン用】 <https://bit.ly/3rW19MR>

【会場開催用】 <https://bit.ly/3ycgCwr>

- 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開催当日までにオンライン参加の方には視聴用URL、会場参加の方には受付のご案内などをご連絡いたします。

お問い合わせ 弊社セミナー担当 向井・齋藤

電話：0120-790-936（平日10:00～18:00）
メール：info-seminar@vortex-net.com



オンライン用



会場開催用

第1部 14:00～14:30	2030年「東京」未来予想図 都市政策専門家 明治大学名誉教授 市川 宏雄氏
第2部 14:30～15:00	東京の力を生かす100年企業戦略 弊社 代表取締役社長 兼 CEO 宮沢 文彦
第3部 15:00～15:30	トークセッション 経営を強くする、これからのオフィスの在り方 市川 宏雄氏 × 宮沢 文彦

※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。

会場：株式会社ボルテックス 東京本社 セミナールーム
〒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
◎JR総武線・中央線「飯田橋」駅 西口より徒歩1分
◎有楽町線・東西線・南北線・大江戸線「飯田橋」駅 B2a出口より徒歩2分

●オンライン参加お申し込みに関するご案内

- ・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。
- ・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。
- ・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「Zoom」を使用して実施いたします。

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5月23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5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。 ※P6 写真提供：PIXTA