

Vortex Magazine

V-Value

8

August 2022

Vol.74

失敗から得た 教訓を糧に、 街の愛される たこ焼屋を 全国展開

株式会社エー・フーズ
代表取締役
山下 敏生様

Seminar Report

勝つ喜びを味わうため 選手の心を一つにする

野球解説者
山本 浩二氏

BOOK REVIEW

『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」』

小さな成功体験を重ね、
抜擢によって「任せる」

株式会社サイバーエージェント
常務執行役員 CHO
曾山 哲人氏

VORT 麹町Ⅲ (仮称)

区分所有オフィスのボルテックス

Vortex

Owner Interview

株式会社 **エー・フーズ**

代表取締役 **山下 敏生様**

本場・大阪で1998年にたこ焼屋「あほや」を開店した株式会社エー・フーズ。老舗や有名チェーン店がひしめく“粉もん”の市場において「たこ焼」と、そのアレンジメニューの「べちゃ焼」だけで全国80カ所以上に店舗を展開するに至った商売の秘訣はどこにあるのか。代表取締役・山下敏生社長に伺いました。

失敗から得た教訓を糧に、街の愛されるたこ焼屋を全国展開

熱々でふわとろ。大阪府箕面市に本店を構え、全国80カ所以上に展開する「あほや」は、大阪名物たこ焼の人気店です。運営は株式会社エー・フーズ。街中の小さな店から全国へと飛躍した礎には、「失敗から得た教訓」があったと代表取締役の山下敏生社長は振り返ります。

「私は高校を卒業して家業の豆腐屋に入りましたが、気温や湿度によって細やかな調整が必要な豆腐作りの複雑さに、この仕事を他人に教えるのは難しいと感じて独立。漬物屋のフランチャイズ（以下FC）に加盟して商売を始めました。しかし、それもうまいかずに魚屋、

たこ焼屋、外車の販売店、配送業など職を転々。いずれもぱっとしないまま30歳が目前となったときに、『商い三年』というように続けることが重要だと知人に言われ、1998年に腰を据えて開いたのがたこ焼屋でした」



熱伝導率の高い銅製のたこ焼器を使用しているため、常に熱々の状態で提供できる

たこ焼屋を選んだ理由は「経験した職の中で最も簡単だったから」。そして、大阪に根づいた“庶民の味”は流行り物と違って息の長い営業が見込めること、家業を通じ身をもって知っていた、日銭が入る商売での資金繰りの計画の立てやすさも踏まえた選択でした。

「とはいえ素人同然なのでうまくいくはずがなく、売り上げは低迷。それでも今回こそはと、お客さんの感想を聞きながら研究を重ねました。お客さんも親身になって『焼きそばもやったらどうや』って提案してくれる。その声に応えているうちにお好み焼きにイカ焼き、カレー、サイコロステーキにまで手を広げてしまい、気づいたら何屋なのかわからなくなっていました」

**商売を成功に導く秘訣は
専門家、作業の簡素化、他店との差別化**

転機が訪れたのは開店から2年後のこと。食材を納品する業者との会話がきっかけでした。

「その業者さんは、ビジネス書にあったという商売成功の秘訣について話してくれました。それは『専門家であること』、『作業を簡素化すること』、『他店と差別化すること』の3つ。私はこれを聞いて衝撃を受けました。自分はすべて逆のことをしていたからです」

そこで、たこ焼以外のメニューをやめることを決めました。多彩なメニューは作業を複雑にするので回転率が悪くなる上、従業員が“専門家”として技術を身につけるのにも時間がかかります。また、客の視点に立つても何が売りなのかわからない。しかし、たこ焼に特化することで店に専門性とオリジナリティが生まれる。注力する商品を絞ることで、「専門家」と「簡素化」の課題を解決したのです。

「差別化」においてはさらなる味の追求に取り組みました。目指したのは時間が経っても美味しいたこ焼。

「たこ焼はテイクアウト商品なので冷めても美味しくなければいけない。それには生地が重要で、試行錯誤の末、出汁も卵もたっぷりの、冷めても固くならない“ふわとろ”な生地にたどり着きました。熱々でお渡しできるように、たこ焼器も鉄板より熱伝導率の高い銅板の特注品を使用しています」

たこ焼をアレンジした「べちゃ焼」も大きな差別化です。もともとは売れ残ったたこ焼がロスにならないように、卵とチーズでくるんでべちゃんこに焼き直したのが始まり。これがほかにはないと評判となり定番化。今は出来立てのたこ焼で作る看板メニューです。

**駅前で大きな集客を狙うのではなく
住宅街で長く愛される店を目指す**

3つの課題を解決したことで軌道に乗り、従業員に店を任せられるようになって多店舗展開に乗り出した「あ

ほや」。直営とFCがありますが、FCも店舗で技術を学べばロイヤリティのみで運営を任せる「暖簾分け」に近い方法を取っています。「自分がFCに加盟したときに規制が多く辛かったので、自由に商売してほしい」と山下社長。

出店するのは基本的に住宅街のロードサイドです。客単価の高い車で来店客をターゲットにしたことも理由の一つですが、大きいのは大阪人のたこ焼屋への思い。

「大阪の住宅街には自宅の車庫を改造しておばあちゃん焼いているような、小さなたこ焼屋がたくさんあって、大阪の人はそれぞれ行きつけの店があるんです。『あほや』もその地域に住む人に寄り添い、思い出の味として長く親しんでもらいたいと思って営業しています」

エー・フーズは、今年の2月には山下社長の昔からの夢だったアメリカ車の中古車販売店を開業。事業を拡大できたのは「あほや」の経営が安定したことに加えて、ボルテックスの区分所有オフィスがあったからです。

「東京、山手線内の高価な物件でも区分所有なら無理なく所有できます。流動性が高く、購入時より高く売却できたので中古車販売店の開業資金に充てることもできました。今、小売業は人手不足が深刻で店舗の維持、拡大に非常に労力がかかります。その中で労力がかからず、安定した収益不動産があることはとても心強い。厳しい今は堅実な経営を心がけ、いい潮流が来たら拡大路線に切り替えて、柔軟に100店舗を目指していきたいですね」

大阪では「あほや」は愛情表現。街の愛されるたこ焼屋を増やしていくことが山下社長の願いです。

お客様ご紹介

株式会社 **エー・フーズ**

代表取締役 **山下 敏生様**

1967年大阪府豊中市生まれ。高校卒業後、家業の豆腐屋のほか小売業、配送業などの職を経て1998年にたこ焼屋「あほや」を開業。現在、全国80店舗以上を展開。2022年には中古車販売店「289モータース」を開店した。好きな言葉は日蓮聖人の「人のために火をともしば、我がまへあきらかなるがごとし」。人に物をほどこせば我が身のたすけとなる、という意味で、常に心がけているという。

<http://www.ahoya.net>

【所在地】〒562-0043 大阪府箕面市桜井2-6-2
【事業内容】たこ焼屋「あほや」およびアメリカ車を中心とした中古車販売店「289モータース」の運営

ご保有物件のご紹介



VORT 青山Leap

地下1階003号室
(港区・区分所有オフィス)

DATA

【専有面積】	24.01㎡ (7.26坪)
【最寄駅】	銀座線「外苑前」駅 徒歩3分 銀座線・半蔵門線・千代田線「表参道」駅 徒歩12分 銀座線・半蔵門線・大江戸線「青山一丁目」駅 徒歩12分
【構造・規模】	鉄筋コンクリート造陸屋根 地下1階付き4階建
【総戸数】	18戸 (事務所: 10戸 店舗: 8戸)
【築年月】	2020年8月 新耐震基準適合
【敷地面積】	247.96㎡ (75.00坪)
【延床面積】	559.93㎡ (169.37坪)

2022年3月撮影

勝つ喜びを味わうため 選手の心を一つにする

選手との対話と観察データを重視した 名将のチームビルディング

“ミスター赤ヘル”として活躍した山本浩二さん。引退後は監督に転じ、カープを優勝に導きました。そして北京五輪ではコーチ、WBCでは日本代表監督を務め、上位躍進に貢献。選手と監督、両方で大きな成果を残しました。勝負の世界で培った、経営にも通じるチームビルディングの実践法を語っていただきました。

優れた指導者とライバルの存在が成長の糧

私は広島生まれの広島育ちです。父親の影響で、子供の頃から大のカープファン。小学生から野球を始めて、高校のときはエースで4番でした。

法政大学の野球部には、ピッチャーとして入部しました。当時の監督は松永怜一さん。ロサンゼルスオリンピックで日本代表を率いて金メダルに輝いた、アマチュア界の名監督です。私には運命の出会いでした。

新人の合同練習を見ていた松永監督に呼び出され、「山本お前、明日から野手だ」と言われたのです。小学校以来、野手の経験はほとんどありません。えっ!?と戸惑いましたが、新入生が監督に逆らえるはずもなく、私は野手へ転向することになりました。

それからはもう、毎日しごきです。来る日も来る日も、居残りで夜中まで千本ノック。グラウンドが暗くなってきたら、ボールに石灰をまぶして、松永監督のノックを受けました。

なんで入部早々、こんなにしごかれなといけななんだ?と、最初は不満でした。しかしチームには、私と同じようにサードにコンバートされた、同学年の富田勝がいたんです。居残り練習させられ

Profile

1946年広島生まれ。1968年ドラフト1位指名を受け、広島東洋カープに入団。“ミスター赤ヘル”の愛称で親しまれ、ゴールドグラブ賞を10年連続で受賞。背番号8は球団史上初の永久欠番となる。現役引退後は2度、広島の監督に就任。1991年にはセ・リーグ優勝を成し遂げた。北京五輪、ワールド・ベースボール・クラシック（WBC）など、国際大会の舞台でもコーチ・監督として活躍。2008年にはプレーヤー表彰で野球殿堂入りを果たしている。現在は野球解説者。

たのは、基本的に彼と私。真夏の炎天下での苛酷なしごきに、心身ともに折れそうになりましたけれど、富田がまったく音を上げない。なので私も頑張らないといけませんでした。ノック指導する松永監督も、大変だったでしょうね。今思えば、しごきの洗礼は私たちにかける、期待の表れだったと思います。

1年ほど経って、打撃の力も伸び、私と富田はそれぞれ外野と内野のレギュラーに選ばれました。私と富田、そして同学年の田淵幸一は“法政三羽ガラス”と呼ばれ、ドラフト1位候補になっていたのです。

プロ球団から野手・打者で注目されるなんて、まったく想像もしていませんでした。私がポジションを転向した

たのは、完全に「やらされた」こと。もちろん辛いときもありましたが、やらされた役目を、耐えてやり抜いていると、持っている以上の能力が身につく、プロに手が届くチャンスを得られます。

松永監督に倣うように、私も広島の監督時代は、選手たちに厳しい練習を課したものです。就任当初は、

現役時代に着けた背番号8。今も多くの野球ファンの憧れ



野球解説者

山本浩二氏

打線の軸となる4番打者がどこを見渡してもしませんでした。いないのならば、「やらせる」しかないでしょう。

本来の力を出せず、くすぶっている若手の何人かに目星をつけて、集中的に鍛えました。広島の練習メニューは、若手にはだいぶきつかったと思いますよ。そんななか必死にくらいつき、成長したのが江藤智や新井貴浩です。彼らはトレーニングを耐え抜いて、入団から数年で打者として殻を破り、4番レギュラーに定着しました。

泥くさい修行は、必ず力となり、高い成果につながります。もちろん、プロ野球に限らず、上に立つ人は若手に対して「やらせる」信頼関係を、きちんとつくっておくことが大前提です。

個人の成績よりチームの勝利を大事に

話を戻しますが、私は広島東洋カープに1位指名で、1968年に入団しました。すぐに1軍からスタート。クリーンナップも任されるなど、評価はよかったと思います。でも、少しも慢心できませんでした。同期のドラフト選手はみんな、それぞれのチームで活躍していました。盟友の田淵や富田のほか、星野仙一、有藤通世、東尾修、大島康徳、山田久志など多くは、のちに監督も経験しています。史上まれな、大豊作の世代だったんですね。大豊作ということは、選手にとってはライバルだらけ。特に、私は広島の若手ホープとして注目されていた同年代の衣笠祥雄の存在を、強く意識していました。衣笠も、そうだったでしょう。お互い負けてたまるか!という闘争心むき出しで練習に打ちこみました。

どちらかがやめるまで練習を終わらせない。自然に、練習量は多くなりました。それがチーム全体に、波及していったのでしょう。カープの練習は伝統的に厳しいといわれますが、ライバルの多かった、私たちの世代がやってきた結果だろうと思っています。

1975年、私と衣笠との「YK砲」など投打がかみ合って、カープは球団史上初のリーグ優勝を成し遂げました。ゲーム差はほとんどなく、まさに死力を尽くした戦いでした。終盤では主力の何人かは点滴を打って練習に出ていたのを覚えています。

優勝したときは、ライバルだった衣笠とも抱き合い、泣いて喜びました。あれ以来、衣笠とは腹を割って話せる親友になりました。優勝を経験した喜びは、言葉では表せません。それまでは正直、ライバルへの対抗心や、自分の成績に意識が向いていましたが、優勝の歓喜に比べたら、あまりにも小さい。リーグ初制覇以来、「優勝を、またライバルたちと味わいたい!」という気持ち

が、プロ選手としての原動力になりました。

みんなで勝ち取る栄光が、最高の喜び。こういった考え方は、経営にもつながるかもしれませんね。

組織づくりの構想は大きく、選手育成を地道に

現役引退後はカープで2度、監督に就きました。ワールド・ベースボール・クラシックでは日本代表も率いました。私が監督として気をつけたのは、選手を観察することでした。コンディション、適材適所、精神状態の見極めが、指揮官には重要です。じっくり観察したデータをスタッフと共有して、戦略に活かします。

自分が現役だった頃は、読みのコージといわれました。たとえばキャッチャーやピッチャーの配球を、事細かに観察して、クセや性格をつかみました。そのデータで、バッターは勝負で優位に立てます。

プロ野球は山勘では、決して勝てません。厳しい練習は必要ですが、それだけでもいけない。こつこつ蓄積したデータと戦略が、勝敗を決めると思っています。

私は選手の観察と同時に、コミュニケーションを大事にしました。特に日本代表のようなプライドも実力も高い選手たちが集うチームでは、密な話し合いが不可欠です。お互いにぶつかることもあります。選手の個性を把握するために、一人ひとりとの対話を心がけました。

何を考えて、どんな性格で、向いている起用法は何だろうか。本当にいろんな選手がいますので、直接話し合い、コーチからも情報を取ったりして理解に努めます。

プロ野球では番記者がグラウンドに訪れ、しばしば監督取材が行われます。そのときも質問に答えながら、目は選手たちの動きを追っているんですね。今どんな状態か、身体の仕上がりは?などを常に測っています。長く見ていると、後ろ姿だけで「こいつ元気ないな。どうしたんや?」と気づいたりするんです。それとなく、声をかけるようにしています。とにかくリーダーは、チーム全体への目配りを疎かにしてはいけません。

監督の描いているチーム構想というものは、すごく大きい。1年や2年で、簡単に結果を出せるものではありません。焦らないで、選手たちの観察と対話に時間を割き、現場での信頼を築いていく。辛抱強く、地道な取り組みを積み重ねることが肝心です。

優勝のために、心を一つにするチームビルディング。それが長いペナントレースに臨む、プロ野球監督の構想の要だといえます。

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>





BOOK REVIEW

サイバーエージェントで、のべ3000人以上の採用に関わり、300人以上の管理職育成に携わってきた曾山哲人氏。若手の抜擢に力を入れる同社では、20～30代でグループ会社の社長に就任した社員が50人近く、20代の管理職も100人以上を数えます。そんな曾山氏の若手育成方針は、教えるのではなく、若手が勝手に育つ「自走環境」をつくることです。そのしくみとノウハウを解説いただきました。

若手は教えるより「自信を持たせること」

本書は、サイバーエージェントの人事部門のトップとして、長年若手育成に当たってきた曾山哲人氏が、若手が自ら勝手に成長する「しくみ」と「環境」づくりをメソッドとして体系化した本です。

「4年前から、仕事に悩んでいるマネジャーの力になれる本を企画していました。編集者と構成を議論しているうちにコロナ禍が始まり、若手の育成に悩むマネジャーが増えたことから、そこに絞り込んでノウハウをまとめることにしたのです。執筆に当たっては、日本の歴史ある会社にて、もっと若手を活かしたいと考えている管理職をイメージしました」

曾山氏は、若手育成は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」ことが大切で、それには上司はまず褒めることから始めるべきだと語ります。「若い人たちは学生時代、SNSで『いいね』と承認をもらうことが日常生活になっていました。それが会社に入った途端、褒めてくれない、認めてくれない環境に置かれると、承認欲求が満たされず、萎縮して自信を失ってしまうのです」

よく「最近の若者は受け身だ」と言われますが、それも本人に自信がないからだと分析しています。では、自信を持つと若手社員はどのように変わってくるのでしょうか。

「主体性を持って自ら動いてくれるようになります。サイバーエージェントの社員も、最初から全員が自主性を持っていたわけではありません。成功体験を積み、それを褒めることで自信がついたことで、自ら走り出してくれるようになったのです」

といっても、キャリアの浅い若手社員は、大きな成功

『若手育成の教科書』サイバーエージェント式 小さな成功体験を重ね、抜擢によって「任せる」

体験は積みません。曾山氏によると、最初は小さなことでいいそうです。たとえば、入社1年目の新人に、新聞記事から競合の情報を集めてほしいと頼み、集めてきたら「いい記事を見つけてきたね」とひとこと返すだけで、十分意味のある成功体験になると語ります。

「こうした小さな成功体験が日常になると、さらに次のチャンスをつかもうと日々の仕事に前向きに取り組んでくれるようになるのです」

「言わせて、やらせる」抜擢が最も効果的

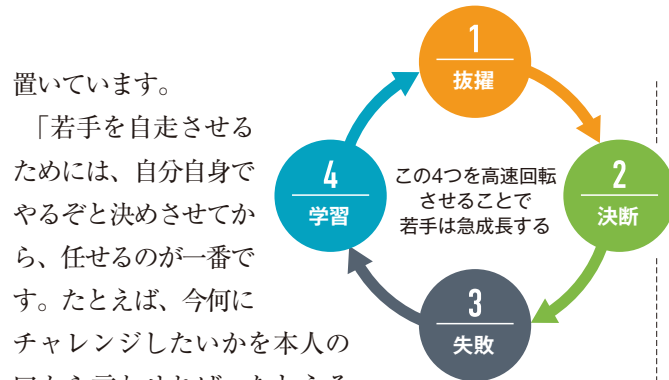
これまでは、お膳立てをして、成功体験を積みせるというやり方がよく使われてきました。しかし、それでは本人の自信につながらないと断言します。

「人が育つポイントは、決断する経験にあると思うからです。難局にぶち当たったときに解決策を自分で決めると、責任を持って行動もやり抜くため、学習効果が高くなります。上司のお膳立てでは、決断が本人のものではなく、根拠のある自信につながりません。決断経験の量と質を増やしてあげることが、育成を加速させるポイントです」

決断経験を増やすために曾山氏が用いる究極のメソッドが「抜擢」です。抜擢というと肩書きを上げることだと思いがちですが、過去の実績や現在の能力から、通常ならまだ任せられないレベルの仕事を、可能性を信じ期待をかけて任せることと捉えています。たとえば、元気のある新人に、チームの活性化責任者を任せることも抜擢の一つだといいます。それなら、ポストが少ない企業でも実行できそうです。

ただし、どんな抜擢であっても、本人が意欲を持ってその仕事に取り組むことが必要です。そのため「若手が育つ」しくみとして、「言わせて、やらせる」を基本に

図：若手が育つ自走サイクル



置いています。

「若手を自走させるためには、自分自身でやるぞと決めさせてから、任せるのが一番です。たとえば、今何にチャレンジしたいかを本人の口から言わせれば、たとえそ

れが上司としてやってほしいこととずれていて、後から指示を与えたとしても、本人の意欲と理解が違ってきます。チャレンジがうまくいく確率もぐんと上がるのです」(図)

若手ばかりを抜擢すると職場内にジェラシーのような不協和音が流れたりはしないのでしょうか。

「もちろんあるでしょう。そのため、初めのうちは若手ではなく、中間層やベテランを抜擢することです。ベテランの中にも本当はもっと伸びたいと思っている人もいるはず。彼らを抜擢して組織のためになることを任せると、周囲の人も頑張ろうというムードになって業績も上がります」

これまでやったことのない難しい仕事に恐れを感じる若手もいます。上司はその背中を押すためにどうすればいいでしょうか。

「抜擢された立場で仕事をするに当たって、本人が障害と感じるポイントを知っておくことが大切です。ただし、『何か課題はあるか』と単刀直入に聞くと、まじめな人ほど『ありません』と答えます。そこで『あえて障害をあげるとしたらどんなものかな』と重ねて聞くようにする。すると『あえてというなら、こんなことがあります』と本音が出てくるので、それを克服するためにイメージトレーニングなどを施し、安心感を与えることが大事なポイントです」

もちろん抜擢は、いつも成功するわけではありません。「大事なことは、取り返しのつかない大失敗はさせな

曾山 哲人氏 (そやま てつひと)

株式会社サイバーエージェント 常務執行役員 CHO。1974年神奈川県横浜市生まれ。上智大学文学部英文学科卒業。1998年伊勢丹に入社、紳士服部門配属とともに通販サイト立ち上げに参加。1999年、社員数が20人程度だったサイバーエージェントにインターネット広告の営業担当として入社し、後に営業部門統括に就任。2005年に人事部設立とともに人事本部長に就任。2008年から取締役を6年務め、2014年より執行役員、2016年から取締役に再任。2020年より現職。2005年の人事本部長就任より10年で20以上の新しい人事制度やしくみを導入してきた。



いことです。たとえば週に1回などと決めて進捗の報告を必ずしてもらうようにする。それによって、大失敗する確率を減らせますし、そこまでやった上での失敗であるならば、上司がともに責任を取れます。そしてもう一度、一緒に頑張ろうとフォローすればいいのです」

経営陣が言語化し実践すれば「社風」がつかれる

褒めることや抜擢ばかりでなく、若手を自走させるには、職場環境も重要です。若手の活躍の場が多く、今では学生の人気就職先として常に上位にランクされるサイバーエージェントですが、かつてはそうではありませんでした。

2000年に上場してから、年間の退職率が30%にもなる年が3年続いたのです。そこで2003年に人事の強化を図り、セカンドチャンスを提供することを経営方針として意思決定しました。新しいことへのチャレンジを推奨する一方、その多くが失敗することを前提にして、失敗した人にもセカンドチャンスを提供する会社にしようと決めたのです。実際、チャレンジして失敗した人と面談しフォローして、次の機会を提供することにしたところ、チャレンジ意欲にあふれる職場環境が築き上げられました。

「経営陣が望む職場環境をつくるには、その狙いをまず言語化することが大切です。たとえば、和気あいあいとしたオープンな環境を目指すのか、厳しいけれども成果主義を徹底させた環境にするか。その上でそれをどのような行動習慣に落とすかを決めると、企業風土は自然につくられます」

サイバーエージェントでは社員が仲良く、楽しく、かつ何事にも前向きに挑む職場をつくと決め、経営陣はそれをしくみ化し、自ら実践してきました。トップが心がければ若手も意欲を高め、恐れずにチャレンジを繰り返せる社風がつかれるということです。



不動産投資の魅力

1-1. 不動産投資の意義

一橋大学教授・麗澤大学学長補佐（特任教授） 清水 千弘

「なぜ不動産に投資するのか?」。その理由を考えたことがありますか。投資対象には不動産のほかに株式や債券などもありますが、不動産に投資するには科学的な根拠があります。「不動産投資を科学する」ことで、不動産投資が学問体系として発達してきた理由や不動産投資の魅力を理解していただけるでしょう。

投資実務の世界では、株式・債券とあわせて不動産にも分散投資を行う3分法という理論があります。不動産は、投資対象として非常に重要なものの一つに位置づけられてきました。不動産投資を学ぶ意義は、株式や債券とは異なるリスクやリターンの構造を理解することにあります。

その前に「なぜ投資をするのか?」を考えてみましょう。人生を設計する、会社を経営する、社会そのものを維持する上で、資源を最適に配分する必要があります。「経済学の父」と呼ばれる18世紀の英国の経済学者アダム・スミスという「神の見えざる手」によれば、自由放任的な状態で、競争的な環境をつくることさえできれば、貴重な資源を最も必要とする人たちに対して最適に割り当てることができる。これが経済学の原理原則です。

ここに「時間」と「お金」という要素を入れてみましょう。人生の設計、企業の経営、社会の運営のそれぞれにおいて、現在の最適化だけを考えるのではなく、未来においても最適な世界を描いていく必要があります。

今ここにある資源や資産を使い切ることができなければ、どうするか。私たちは貯蔵して、将来の人生で必要なところに、企業であればリスクをヘッジするために、社会にとって成長する領域に、資源や資金を配分できるようにします。

最も典型的な事例が「年金」です。私たちは誕生・成長して、生産年齢（15～64歳）に達すると、労働の対価として給料を得ます。そのお金で子供を扶養したり、高齢化して働けなくなった人たちを支えたりしなければなりません。

労働の対価として得たお金を今使うのか、5年後・10年後・30年後に使うのか。時間軸の上で資源を配分するとき、最も重要な推進力が投資です。投資とは、家計、企業、社会、政府において、時間を超えて資源をどのように配分するのがよいかを科学的に考えることと言ってよいでしょう。

大学人である私が、不動産投資、不動産のための経済学、ビッグデータ解析を研究してきたのは、不動産投資の知識や文化が日本は遅れていると考えたからです。不動産投資に関して欧米やシンガポール、香港のほうが先進的な知識が蓄積され、教育プログラムも確立していました。その反省に立って、日本でも不動産投資の研究や教育プログラムの開発に力

を入れていく必要があると考えたのです。

不動産投資の意義を考える上で、公的年金や政府系ファンドなどが社会全体を支えるために非常に重要な機能を持っています。政府系ファンドとしては、ノルウェーやアラブ諸国などで巨大なファンドが運用されています。

現在は石油資源によって膨大な資金を得て、国としても繁栄している。しかし、そうした状況が未来永劫続くわけではなく、石油が枯渇するかもしれないし、石油需要がなくなってしまうかもしれない。そのようなリスクに備えて、今のうちから投資をすることで、現在の潤沢な資金を未来の国の繁栄のために使えるよう運用するのが政府系ファンドです。

このような投資に関する教育・研究プログラムが、米コロンビア大学では開発されていました。私もプログラム作成の議論に参加して、投資という世界をどのようにデザインするのか、組織をどうデザインするか、その組織のガバナンス（統治）をどうするのか、投資のポリシー（方針）をどうするかについて、決定をしていかなければなりませんでした。

投資とは、企業や個人の未来をどのように設計するかにほかなりません。しかし、国によって投資環境には違いがあります。人口構成も違いますし、株式・債券・不動産それぞれの市場の成熟度や成長性によっても変わります。

「投資」という言葉を聞くと「利益を最大化する」ことをイメージするのではないのでしょうか。しかし、私が伝えたいのは、リスクをどのように最小化（ミニマイゼーション）するかということです。

企業経営や個人の人生には、将来にわたってさまざまなリスクが待ち受けています。どのリスクを最小化できれば、企業が永續できるのか、人生が豊かになるのか、人生を終えるときの後悔を少なくできるのか。そう考えれば、さまざまなリスクを特定し、排除して、できるだけリスクを小さくするほうがよいことになります。これがリスク最小化戦略（リスク・ミニマイゼーション・ストラテジー）になります。

先駆的な投資ファンドであるカナダのオンタリオ州教職員年金でも、「リスク・バジェットティング（リスク予算計画）」を作成し、リスクをコントロールして最小化を目指しています。

そうした研究を続けていく中で、リスクを最小化するには、不動産のような非流動資産が重要な役割を果たしていることがわかってきました。（以下略）

<https://100years-company.jp/column/article-000499/>



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 17



知的生産性を向上させる

5選

「答えのないゲーム」の戦い方を導き出す

「フェルミ推定」というと、一般的には「日本にある電柱の数」「10年後の自動販売機の数」など、すぐには調べられないものの数を短時間で推定する頭の体操のようなもので、現実のビジネスにはあまり役に立たない技法のように思われてきた。

しかし著者は、頭の体操というのは大きな誤解だと主張する。フェルミ推定とは、一見予想がつかない数字を、論理的思考力を基に概算することだ。答えのない問題に対する思考法であり、どのように考えたのか、答えを導き出すプロセスにこそ意味があるという。「未知の数を、常識・知識を基に、ロジックで、計算すること」と著者は定義。ロジカルシンキングを超える戦略思考であり、先が読めないVUCA時代、「答えのないゲーム」をいかに戦うかを学ぶものであり、それこそが必要不可欠なビジネススキルだと述べる。

フェルミ推定は、コンサルタントの採用試験でよく出題されることで知られる。ボストンコンサルティンググループ出身の著者によると、答えを導き出す論理力だけでなく、その思考プロセスが多くの人を納得させられるものかどうか採点されているそう。

「新規出店するコンビニの期待売上高」という例題を基に、ビジネスにおけるフェルミ推定のやり方を紹介してみよう。フェルミ推定の基本は因数分解にあるが、数学の因数分解とは違い、「大きな塊のままでは考えづらいので、小さくすること」と考えていく。

多くの人は「レジの数」×「1時間でお客さんをさばける数」×「営業時間」×「客単価」×365日、と因数分解して期待売上を推定しようとする。しかしこれはレジというお客さんを直接扱う機械のわなにはまった使えない算式だという。なぜかという、この計算式には、地域性や商圈の状況が加味されておらず、どこに出店しても数字が同じになってしまうからだ。また、レジの数を増やせば売上が大きく変わってしまう。

著者が定義する正しい因数分解は、「そのコンビニの

半径500メートル内に住む人と働いている人の数」×「その人たちの週当たりの利用頻度」×「客単価」×52週、となる。この因数分解にビジネスセンスが現れる。

同じように「日本のバスケットボール人口」の推定は、「スポーツをする人口」×「バスケ愛好者の率」は一見正しいようで大間違い。まず学生と社会人を分け、学生は小学校から大学まで、それぞれのバスケ部やサークルの数と平均的な部員数を出して積算。社会人は「学生最後の年にバスケをした人の数」×「バスケをやれる最大の年数」×「離脱しない率」に因数分解して算出し、両者を足して人口を推計すると教える。確かに、プレゼンにおいて、このプロセスで推計したと言われれば、その数字が正しいかどうかは別にして、聞き手の納得度は高くなる。

新しい経営企画や戦略を立てる際、頼りになるデータが見当たらず「ざっくりしたデータから論理的思考力を使って数字を推定する」ことが求められる場面は少なくない。フェルミ推定は知的生産性を向上させる実践的な思考法なのだ。



①『ロジカルシンキングを超える戦略思考 フェルミ推定の技術』
高松 智史 著／ソシム／2420円（税込）

◎そのほかのおすすめ書籍

- 知的な怠慢から逃れ、学び続ける人の指針を紹介する
- ②『THINK AGAIN 発想を変える、思い込みを手放す』
アダム・グラント 著／楠木 健 監訳／三笠書房／2200円（税込）
- 圧倒的に生産性の高い人に共通する問題設定 & 解決法を解説
- ③『イシューからはじめよ——知的生産の「シンプルな本質」』
安宅 和人 著／英治出版／1980円（税込）
- 短時間でアイデアと高い成果を出す方法が学べる
- ④『知的生産術』
出口 治明 著／日本実業出版社／1650円（税込）
- マッキンゼーの元人材育成マネジャーが生産性を上げる具体策を語る
- ⑤『生産性——マッキンゼーが組織と人材に求め続けるもの』
伊賀 泰代 著／ダイヤモンド社／1760円（税込）



複数駅利用可能な足回りのよさ 都心の幹線道路・新宿通り沿いに建つ 視認性の高い中規模オフィスビル！

2～8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。



Vortex
今月の
注目物件

アビール
ポイント

ゆとりの天井高と無柱空間で快適なオフィス環境を

大手企業や官公庁など日本の中枢が集まる千代田区にあって、皇居の西側一帯は、活気あるビジネス街と歴史と風格漂う閑静な街並みが融合したエリアとしても知られています。幹線道路の新宿通り沿いに建つ本物件は、「麹町」駅から近いほか、「半蔵門」駅や「永田町」駅など、複数の駅が利用可能という立地のよさ。もともと大手商社グループが開発した中規模オフィスビルの中でもグレードの高いシリーズで、売りに出ることの少ない希少価値の高いビルです。2018年竣工と築年数も浅く、各フロアは内部に柱のない無柱空間で、レイアウトがしやすい設計。天井高も2,700mmと十分なゆとりがあって、南側の窓からはたっぷりと自然光を取り込むこともできます。また、屋上は草木の植えられた空中庭園となっており、働く人に憩いのひと時を提供しています。さらに共用スペースや各フロアのバリューアップ工事も施され、資産としての期待値も高い「VORT 麹町Ⅲ（仮称）」。



緑に囲まれた屋上の一隅（2022年5月撮影）



アクセス

- 有楽町線「麹町」駅 徒歩1分 ●半蔵門線「半蔵門」駅 徒歩4分
- 南北線・有楽町線・半蔵門線「永田町」駅 徒歩7分
- 銀座線・丸の内線「赤坂見附」駅 徒歩10分
- JR各線「四ツ谷」駅 徒歩10分 ●丸の内線・南北線「四ツ谷」駅 徒歩11分

■名称/VORT 麹町Ⅲ（仮称）●所在地/東京都千代田区麹町三丁目2番地9●構造/鉄骨造陸屋根12階建●用途地域/商業地域●敷地面積/334.46㎡（101.17坪）●延床面積/2,867.18㎡（867.32坪）●土地権利/所有権●総戸数/11戸（事務所：11戸）●販売戸数/6戸●基準階（2～8階）専有面積/224.43㎡（67.89坪）●築年月/2018年3月 新耐震基準適合●施工/（株）熊谷組●管理/〔全部委託〕〔巡回〕エス・シー・ビルサービス（株）●基準階（2～8階）管理費131,068円（月額）●基準階（2～8階）修繕積立金87,304円（月額）●設備/エレベーター2基●駐車場/6台●現況/空室・空室予定（2022年8月21日解約予定）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7月8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：2022年8月5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

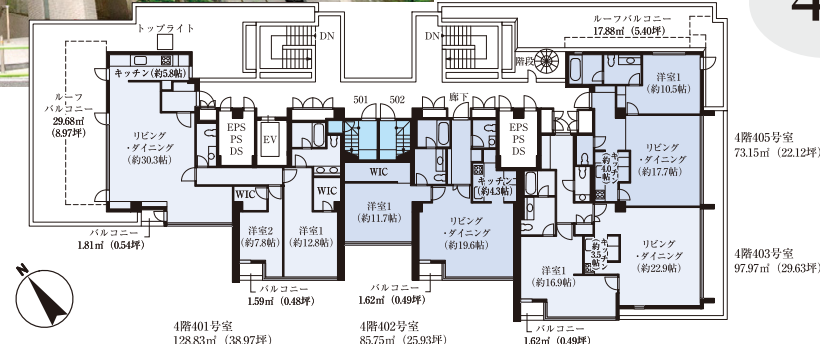


2022年5月撮影

ビジネスと暮らしが融合したDual's 再開発に沸く六本木に登場した 新しいライフスタイルを叶えるビル

4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。



Vortex

実需販売物件の
ご案内

VORT 六本木 Dual's（仮称）



住居エントランス



住居エントランスロビー



リビング・ダイニング（403号室）

（2022年5月撮影）

アクセス

- 日比谷線・大江戸線「六本木」駅 徒歩2分
- 南北線「六本木一丁目」駅 徒歩7分
- 千代田線「乃木坂」駅 徒歩10分

■名称/VORT 六本木Dual's（仮称）●所在地/東京都港区六本木四丁目2番35●構造/鉄筋コンクリート造陸屋根地下2階付5階建●用途地域/第二種中高層住居専用地域●敷地面積/1,390.80㎡（420.71坪）●延床面積/4,195.60㎡（1,269.16坪）●土地権利/所有権●総戸数/22戸（店舗：5戸 事務所：4戸 住居：13戸）●販売戸数/3戸（住居：4戸）●専有面積/73.15㎡（22.12坪）～97.97㎡（29.63坪）●築年月/2006年8月 新耐震基準適合●施工/鹿島建設（株）●管理/〔全部委託〕〔巡回〕（株）長谷工ライブネットから変更予定●管理費31,162円～41,736円（月額）●修繕積立金31,471円～42,149円（月額）●コスト/一部部屋のみルーフバルコニー使用料3,500円（月額、非課税）●設備/エレベーター2基●駐車場/13台●現況/空室・空室予定（2022年7月31日解約予定）●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2022年7月8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：2022年8月5日



オンラインセミナー

経営者様・
人材部門責任者様向け革新的な人材成長戦略
～会社間留学「Vターンシップ」～参加費
無料
定員 各回
100名

オンライン配信 第1回 2022年7月28日(木) 第2回 8月5日(金) 各回共通 13:30～14:30

プログラム (各回共通)

「優秀な人材の育成」は、財務基盤の強化と同様に企業の成長における重要な要素であり、この点に課題感をお持ちの経営者様も多いのではないのでしょうか？ お客様の事業継続性向上を真剣に願う弊社から、社内の人材の飛躍的な成長を促す新しいソリューションサービス「会社間留学」をご提案いたします。導入することのメリットや活用方法、実際のご利用者様の声をお伝えいたしますので、ぜひご参加ください。

▼当セミナーのポイント

- ・現代版武者修行・会社間留学で社員の飛躍的な成長を促す
- ・人材交流により相互の強みを学び、さまざまな課題解決を実現
- ・ご利用いただいた方々の声から、具体的な出向活用のイメージが持てる

お申し込み

第1回	https://bit.ly/3tBiw6i	第1回用	第2回用
	締切：7月27日(水) 12時まで		
第2回	https://bit.ly/3aWnapc		
	締切：8月4日(木) 12時まで		

- ①上記URLまたはQRコードよりご希望の日時を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視聴用URLをお送りいたします。



第1部 13:30～14:00

宮沢文彦 株式会社ボルテックス 代表取締役社長 兼 CEO
平成元年、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)入社。平成7年にレーサム・リサーチ(現 レーサム)に入社、営業部長として活躍し不動産コンサルティングを行う。平成11年4月に弊社を設立。公認不動産コンサルティングマスター認定者。



第2部 14:00～14:30

「Vターンシップ」具体的導入事例のご紹介

松澤麻子 株式会社ボルテックス マーケティング推進部
セミナー推進課 課長

金融機関にて資産運用のコンサルティングや融資業務などのリテールバンキングを行う。また、住宅瑕疵担保責任保険法人で不動産担保融資業務に携わり、不動産市況を見つめてきた。銀行や税理士事務所での講演を多数行い、難しいことをわかりやすく伝えるセミナーには定評がある。

※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。

【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。

オンラインセミナー

元CBRE リサーチ部門トップが語る
2022年路線価発表！インフレに備えるための最新の不動産マーケット動向参加費
無料
定員 各回
100名

オンライン配信 2022年8月10日(水) 15:00～16:00

プログラム

世界ではインフレが加速し、資産防衛のために特定資産に資金を振り向ける動きが見られています。日本でも長期金利の上昇が見られ、迫るインフレの影に資産を適切な投資対象に振り向ける準備が必要です。その一つの策として、不動産の取得があげられます。数ある不動産の中で、どのようなアセットを選ぶべきか。参考となる情報を、発表されたばかりの路線価も含め、データから見るファクトベースでお届けします。ぜひご参加ください。

お申し込み 締切：8月9日(火) 12時まで

https://bit.ly/3y3h1Q6	
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視聴用URLをお送りいたします。	

第1部
15:00～15:45

賀藤 浩徳氏 賀藤リサーチ・アンド・アドバイザリー株式会社
代表取締役

三井生命(現 大樹生命)の資産運用部門にて、融資・審査、証券投資、財務企画等の主要業務を歴任。外資系不動産サービス会社シービーアールイーでは、コンサルティング、リサーチ部門のプレーイングマネージャーとして活躍。現在は、賀藤リサーチ・アンド・アドバイザリー代表として不動産コンサルティング業務にかかわる。不動産鑑定士、日本証券アナリスト協会認定アナリスト、シニア・プライベートバンカーなどの資格を有する。

第2部
15:45～16:00「区分所有オフィス®」という
新しい不動産保有のカタチ

松澤麻子 株式会社ボルテックス マーケティング推進部
セミナー推進課 課長

※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。

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



新サービス開始！ポイントプログラム

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7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7月8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