

Vortex MAGAZINE

V-VALUE

5 | Vol.83
May 2023

Owner Interview

自主性重視の経営で 商品のブランド力を 高める

株式会社弘益
代表取締役社長
武藤 茂樹様

Online Seminar Report

成長なき時代の企業経営

独立研究者・著作者・パブリックスピーカー
株式会社ライブニッツ 代表
山口 周氏

Special Contents

立場の違いを乗り越え 「中華街らしさ」とブランドを守る

横浜中華街発展会協同組合 理事長
高橋 伸昌氏

中小企業こそ パーパス経営が原動力になる

一橋ビジネススクール 客員教授
名和 高司氏

区分所有オフィスのボルテックス

Vortex



VORT 渋谷II

Owner Interview

株式会社 弘益

代表取締役社長 武藤 茂樹 様

愛知県清須市に本社を構え、家具の輸入および製造販売を手がける株式会社弘益。
国内外にネットワークを持つ柔軟な仕入れおよび生産体制と高い商品開発力で
オフィス用とホーム用の双方の家具を扱い、今年の7月には設立50年目を迎えます。
社員の自主性を高める経営に力を入れる代表取締役社長の武藤茂樹様にお話を伺いました。

自主性重視の経営で 商品のブランド力を高める

ナチュラルカラーのソファセットに木製天板のフリーアドレスデスク、デザイン性の高いラックなどの商品が置かれた展示スペース。その一角では商品の使い心地を確かめながら仕事や打ち合わせをする社員の姿も見られます。愛知県清須市に本社を構える株式会社弘益は、家具の輸入および製造販売を手がける企業です。

家具メーカーに勤めていた先代が独立して1974年に設立。特徴はオフィス用家具とホーム用家具の両方を扱っていることだと武藤社長はいいます。

「オフィス用家具の卸売りから始め、ほどなくして自社工場をつくって国内の協力工場とも連携しながら企画開発に取り組むようになりました。ホーム用家具は1980年代後半に輸入を始めたことを機に取り扱いを始めています。オフィスとホームではデザインや機

能性、ニーズ、販路など異なる点が多く、双方を手がける企業はほとんどありませんでしたが、当時は輸入ホーム用家具の需要が増えていたこともあって積極的に事業を広げていきました」

やがて、輸入によって海外の工場と縁ができたことから海外でも家具の製造をスタート。現在は中国、台湾、ベトナムに事業所を設けて、徹底した品質管理の下でニーズに合わせた商品の開発、製造を行っています。国内外のネットワークとオフィス、ホーム双方に精通した弘益の商品力は信頼性が高く、大手メーカーのOEM（他社ブランド製造）も受託。また近年、従業員が働く場所を自由に選べるワークスタイル「アクティビティ・ベースド・ワーキング（ABW）」を導入する企業が増える中で注目を浴びています。

「以前のオフィス用家具は機能性に特化した金属製のものが主流でしたが、今は木のぬくもりを好んだりホーム用家具のようなデザイン性や快適性を求める方が増えています。これまでの経験を基に双方の利点を兼ね備えた商品を提案できることが当社の大きな強みです」

社員の声をきっかけに オリジナルブランドを展開

武藤社長が父である先代から事業を引き継いで代表に就任したのは2005年のこと。以来、社員の自主性を大切にした経営に取り組んできました。2010年代にナチュラル系インテリアの「SIEVE」や普段使いもできるアウトドア家具「HangOut」など、オリジナルブランドを次々に展開したのも社員の声がかっけだといえます。

「当社はもともとホームセンターに卸すような組み立て家具が主流で、ソファなど、かさが張って物流コストの高い大型家具はあまり扱っていませんでした。しかしある時、『もっとライフスタイルを提案できるような家具を展開したい』という意見が社員から出たので『やってみなさい』と挑戦を後押ししたのです」

コンセプトからデザインの方向性、販売戦略まで社員たちが手がけたブランドは、スタート直後は苦戦したものの徐々に軌道に乗り、現在はホーム用家具を中心に6ブランドを展開。コロナ禍の2020年10月には、飛騨高山の工房でつくる渋柿の天然塗料を使用した抗菌・抗ウイルス家具のブランド「KKEITO」を発表するなど、時流の変化にすぐに対応しているところに商品開発力の高さがうかがえます。

「採算性の確認や人員配置など枠組みづくりは経営陣が行うものの、基本的には社員に任せています。立ち上げて満足してしまわないよう、売り上げなどの数字を全社員で共有して課題に向き合う。それぞれがみずから考え、行動することが重要なのです。もちろん、うまくいかずクローズしたブランドもあります。でも、失敗が次につながる学びになれば無駄ではない。そこをフォローしたり、後押しすることが私の役目だと思っています」

お客様ご紹介

株式会社 弘益

代表取締役社長 武藤 茂樹様

1966年愛知県生まれ。一橋大学を卒業後、カリフォルニア大学大学院で経営学を学ぶ。当初は一般企業への就職を考えていたが、留学中に経営への興味を深め、帰国して家業の弘益に入社。海外事業に積極的に取り組み、2005年に代表取締役社長に就任した。趣味は旅行とドライブで休日は長野県の軽井沢や三重県の鳥羽など自然豊かな土地に車で出かけている。また読書家であり、経営に関するものから紀行、小説まで5,000冊の本を所有。最近の愛読書は数学関連の本で、問題を解くのが楽しみ。

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

【所在地】〒452-0932 愛知県清須市朝日愛宕119
【事業内容】オフィス家具・ホーム家具・別注家具の企画、輸入、製造販売

以前は全国各地の小売店などでの販売が中心でしたが、ブランド展開によって知名度が向上したこともあり、オンラインショップでの販売も伸びています。

安定した財務基盤を構築し 次世代へと引き継ぐ

弘益では職場においても社員の自主性を伸ばす環境づくりに努めてきました。コロナ前からフリーアドレスを導入し、経理の集計作業などの単純な業務においては、ソフトウェアロボットが代行するシステム「RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）」を用いて業務の標準化を推進。武藤社長は「当社のような100人規模の会社では仕事が固定されて業務が属人化しがちです。業務を標準化することで生産性を上げるとともに、社員のマルチスキル化につなげたいと考えています」と語ります。

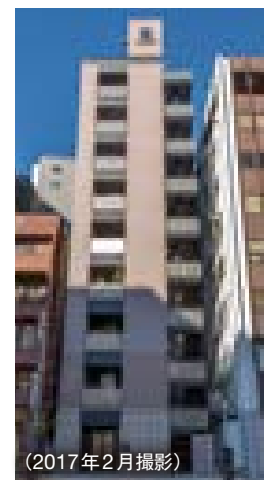
ボルテックスの物件を購入したのは事業承継のタイミングでした。

「都心の物件はデフレ下でも価値が下がりにくいと聞いて購入しましたが、実際に更新のたびに家賃が上がりました。まだ物件を手放したことはありませんが、今後は組み換えも行ってみたいので流動性にも期待したいと思います」

現在は協力工場を増やしたり、自社工場の拡大を検討したりと国内の製造体制を強化しています。消費者のニーズと為替のリスクヘッジに対応してのことです。

「私は安定した財務基盤の下で父から事業を引き継ぎました。だからこそ新しい事業にも挑戦できたのです。不動産投資なども活用しながら、しっかりとした基盤を構築して次の世代に引き継いでいきたいですね」

ご保有物件のご紹介



VORT 芝公園Ⅱ (港区・区分所有オフィス)

DATA

【専有面積】 126.96㎡ (38.40坪)
【最寄駅】 JR各線・東京モノレール「浜松町」駅 徒歩7分
浅草線・大江戸線「大門」駅 徒歩7分
三田線「芝公園」駅 徒歩7分
【構造・規模】 鉄骨造陸屋根9階建
【総戸数】 9戸
【築年月】 1993年3月 新耐震基準適合
【敷地面積】 183.63㎡ (55.54坪)
【延床面積】 1,287.62㎡ (389.50坪)

(2017年2月撮影)

役に立つかどうかより「意味」が求められる

家電産業は成熟してもう成長しないといわれる中でも、ライカのカメラやバルミューダのトースターは大ヒットし、いずれも10年で売上高約10倍に成長しています。問題は、カメラ市場や調理家電市場そのものの衰退ではなく、「便利・高機能・快適・高効率」という属性のマーケットの飽和と衰退です。

高原社会到来以前の日本企業は、①正解を出す、②顧客に応える、③役に立つという3つの指針にこだわり、着実に成長してきました。しかし今、この「昭和的」な優秀さがあだとなっています。正解を出す代わりに①問題をつくる、顧客に応える代わりに②社会に応える、役に立つ代わりに③意味がある、の3つの指針に基づく経営に舵を切る必要があります。

そこで求められるのが、リベラルアーツの力です。シリコンバレーでベストセラーになった『ファジー・テッキー』（スコット・ハートリー著）の副題は、「リベラルアーツがなぜデジタル世界の支配者になったのか」。どんなことが人間にとって脅威なのか、どんな社会をつくればいいのか、どんな暮らしが人間にとって望ましいのか。テクノロジーや顧客の声やデータに頼らず、自分なりに問題意識を持って構想できる人間が、事業を引っ張っていくだろうと書かれています。

当セミナーの後半で堀内勉100年企業戦略研究所所長から、「リベラルアーツと教養は同じものなのか、それとも似て非なるものなのか」とご質問いただきました。ある意味では、同じものと捉えていいでしょう。教養がある人は、あまり呪いにかからずに、ある命題が出てきたときに、相対化したり、疑ったりする力がある。何かに縛られたりとらわれたりせずしなやかに対峙できる力、それがまさにリベラルアーツであり、自由であり続ける技術そのものを意味するのだと思います。

欧米では2010年代にリベラルアーツの復権が強く唱えられるようになり、それが世の中に広く受け入れられました。日本では、こうした指摘が注目され大きなムーブメントになるのは、これから先のこととなるでしょう。



力を持つことが不可欠です。

IKEA、テスラ、パタゴニア、グーグル、アップルといった企業には、ある共通点があります。まず明快なビジョンを掲げていること、そしてその中において、顧客のニーズは必ずしも優先されていない。21世紀の顧客志向は、20世紀のそれとは明確に違います（図）。

たとえばテスラは、化石燃料に依存している社会の在り方を問うところからスタートしています。多くの人が同じ思いを持っていたはずですが、同時に「仕方がない」とも思っていたでしょう。つまりテスラは顧客の声に応えたわけではなく、独善的に問題提起をしており、それは企業活動を通して社会を改革していく行為といえます。

同様に、オランダのアムステルダムにあるスタートアップ企業Fairphoneは、新しい技術が搭載されるたびにスマートフォンを買い替えるという消費のシステムを疑問視し、モジュラーを交換しながら使い続けることができるサステナブルなスマートフォンを開発しました。

このように、資本主義のルールを守りながら社会改革をする、いわば資本主義のハッキングが世界的な潮流となり始めています。社会運動が企業と一体化し、企業活動そのものが一種の社会運動化しているのです。

ドイツの哲学者ヴァルター・ベンヤミンは造形作品「歴史の天使」の中で、「歴史の天使はあとずさりすることで未来へと進んでいく」という興味深い表現をしています。目の前に展開される光景への「嫌悪」から逃れようとしてあとずさりすることが未来につながるという示唆ですが、まさにテスラやFairphoneの事業は、過剰な消費社会への嫌悪から始まっており、近年、企業経営で重視され始めた「パーパス」の本質的なエネルギーにもつながります。

若い世代を中心に支持が高まっているエシカル消費も、原点にあるのは嫌悪でしょう。社会や環境への配慮はむしろ積極的な動機として内包され、自己利益と完全に一体のものになっています。若い世代が消費のマジョリティーになるのはそう遠くない将来であり、その価値観はすぐに世の中に広く浸透するに違いありません。



Seven Liberal Arts, Francesco Pesellino and Workshop (1450年頃)

成長なき時代の企業経営 知的感度を高め既成概念をハックせよ 山口 周氏

独立研究者・著作者・パブリックスピーカー
株式会社ライブニッツ 代表

Profile やまぐち しゅう

1970年東京都生まれ。慶應義塾大学文学部哲学科、同大学院文学研究科美学美術史学専攻修士課程修了。電通、ボストンコンサルティンググループ、コーン・フェリー等で企業戦略策定、文化政策立案、組織開発などに従事。株式会社中川政七商店社外取締役。株式会社モバイルファクトリー社外取締役。著書に『世界のエリートはなぜ「美意識」を鍛えるのか?』（光文社新書）、『ニュータイプの時代』（ダイヤモンド社）、『ビジネスの未来』（プレジデント社）など。

モノが充足した現代においては、さらなる経済成長よりも、真の幸福や健全でサステナブルな社会の実現が人々の関心事となっています。「自己実現的消費」へと世界の市場がシフトする中で、経営者は既成のビジネスモデルにとらわれず、感性に基づいて意思決定できる力を会得しなければなりません。独立研究者として提言を続ける山口周氏に、世界で何が起きているか、新時代を生き抜く上で欠かせない視点は何かを解説いただきました。

解決すべき問題は探すのではなく つくるもの

先進7カ国のGDP成長率は、1960年代に最高を記録した後、減少の一途をたどっています。また紀元元年から直近までの世界のGDP統計を見ると、1900年以上絶えず上昇し続けた数字が20世紀後半をピークに減少に転じたことがわかります。しかもピークの直前には垂直に近い急勾配で急上昇しており、ひるがえって人類史上初めての下降期に突入したのです。

では、現代の私たちの仕事の生産性がそんなに低いのでしょうか。おそらく多くの方は、むしろここ20年で大きく上がったとお感じになっているでしょう。テクノロジーは格段に進歩していますから。

しかし、テクノロジーやイノベーションが経済成長を促進するというのも、かつての日本人が「土地の値段は上がり続ける」と信じて疑わなかったのと同様、特殊な時代を生きているゆえの偏った常識であり、いわば「呪い」のようなものです。経済成長率が高いということは、安全・快適・清潔で便利な社会の構築途上にあることを意味していて、だとすれば成長率の勾配がいち早く緩やかになったイタリアと日本は、文明化が終了し、経済成長というフェーズを終えたのだと考えるのが自然です。私はこれを「高原社会」と呼んでいます、そのよ

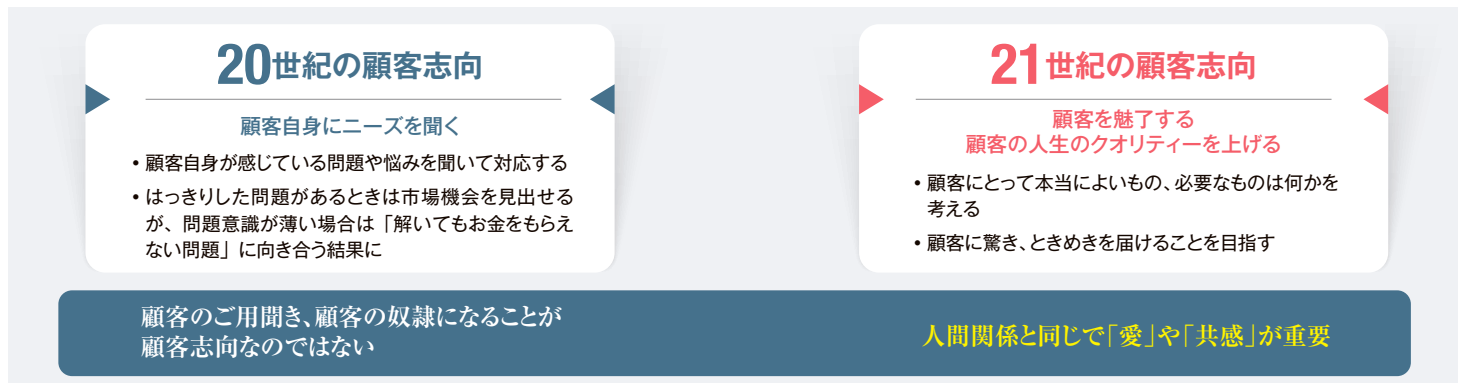
うな状況では、GDP成長率が国力を測る指標として有効ではありません。

ではなぜ、テクノロジーやイノベーションが経済成長に貢献しないのか。最大の理由は、問題の希少化だと私は考えています。ビジネスチャンスは世の中に存在するさまざまな課題の中にありますが、大概の問題がすでに解決されているのが現代であり、解決すべき問題が減っているのです。世の中に問題が軋がっていることはもはやなく、みずから問題を生み出していくしかありません。

顧客の声聞くのではなく みずから投げかける

「ありがたい姿」と現実のギャップを埋めていくことが顧客の満足につながりますが、文明化が終了した社会においては、顧客の「ありがたい姿」が見えにくくなっています。相手の人生がどうすれば豊かになるか、その想像

図 本当の「顧客志向」とは



立場の違いを乗り越え「中華街らしさ」とブランドを守る

横浜中華街発展会協同組合 理事長

高橋 伸昌氏

飲食店は新型コロナ禍で大きなダメージを受けた業種の一つであり、それは日本屈指の観光地、食の街である横浜中華街も、例外ではありません。しかし、そのような状況下でも街全体で振興の努力を続けたことで「横浜中華街ブランド」の人気は衰えず、にぎわいを取り戻しつつあります。度重なる危機や、多様な事業者の価値観の違いを乗り越えて、どのように発展してきたのか。街の事業を束ねる横浜中華街発展会協同組合の高橋伸昌理事長に伺いました。

危機のたび、街の人々が協力して乗り越える

横浜中華街は、1859年の横浜港開港とともに、外国人居留地の一角に華僑の人々が住み始めたことでつくられました。歴史上、街には数々の試練が襲いました。古くは関東大震災に始まり、第二次世界大戦、戦後の中国と台湾の対立、平成以降は段ボール肉まん、毒ギョーザなど中国で起きた事件の風評被害、東日本大震災による来街者の減少など、危機が来るたびに乗り越えることが繰り返されています。

2019年末から始まった新型コロナ危機も大きな試練となりました。2019年には年間2,041万人もあった来街者数が、翌年1,265万人に激減。緊急事態宣言で店舗は一斉休業に入り、個店の経営に与えた影響は甚大でした。人が消えて閑散とした街の光景は忘れられません。

しかし、感染対策が進み、人の流れも戻りつつあります。2022年は1,710万人と、2019年度比83.7%まで回復。今年1～2月は恒例の春節祭の行事が復活し、2カ月で278万人が訪れ、街は再び活気づいています。

そして、この街の振興を担うのは、華僑だけではなく

Profile たかはし のぶまさ

1959年神奈川県横浜市生まれ。82年慶應義塾大学卒業後、野村證券に入社。94年家業の食肉加工および販売を行う株式会社江戸清入社。独自開発した「ブタまん」のヒットで横浜中華街に食歩きブームを起こす。2000年代表取締役社長に就任。18年に横浜中華街発展会協同組合理事長、19年に江戸清代表取締役会長に就任。

ません。日本人事業者が3分の1を占めています。

世界のチャイナタウンは、異国の地で華僑の人たちが自分たちを守るために集まった一種の「コロニー」であり、そこに地域の人々が足を運ぶことはあまりありません。これに対して横浜中華街は、日本人と華僑・華人が力を合わせて街づくりをしてきました。誰でも自由に往来でき、訪れる人の9割以上は日本人という、世界でも極めてまれな商業・観光地として成長したのです。

1971年には、日本人・中国人を問わず街の商業的發展を目指す有志が中心となって横浜中華街発展会協同組合（以下発展会）を設立。以来、街並みの整備、防災・防犯、衛生管理、イベントの開催、近隣地域との交流と連携、宣伝広報など、先人・諸先輩方が努力を重ねてきました。これらの日常業務はもちろんのこと、今回の新型コロナの問題もそうですが、危機が起きたときには発展会理事が総出で協議し、克服に向けて、一致団結して対策に取り組みます。組合員となった事業者への賦課金で発展会を運営し、かつ、理事たちはボランティアでこれらの活動に精を出す。この「共助の精神」が、今日の横浜中華街の礎になっています。

横浜中華街の事業者には、日本人、中国人、台湾人と

国や出身地の違いがあります。また、古くに住み着いた老華僑と比較的最近来日した新華僑という世代の違いもあります。事業者も、飲食店や食品店だけでなく、雑貨や服飾などの物販、占い、卸売業とさまざま。それぞれの立場によって価値観やものの見方がまったく異なります。こうした違いを乗り越えて、一つにまとめているのは並大抵のことではありません。

発展会理事長を拝命するに際しては、「この職は地べたをはいずるように動いて汗をかかなければ決して全うできない」という覚悟が必要でした。

横浜中華街の「らしさ」を死守するために

横浜中華街の事業者が議論を尽くし、苦心して守り続けていること、そして、何度でも行きたくなる横浜中華街の魅力とは何か。それは「中華街らしさ」であり、「ブランド力」です。

私は、この街に人が集まるのは、ここにしかない中華の文化や伝統が息づいているからだと思っています。横浜中華街に来れば、中華の香りが漂い、味わいがあり、風水と融合した街並みがあり、春節には獅子舞や龍舞が見られ、鳴り響く爆竹の音を耳にします。五感のすべてで「中華」を感じられる街です。

近年、その「らしさ」を失ってしまう街が少なくありません。その街特有の雰囲気を持っていたお店が全国展開するチェーン店に取って代わられたり、昔ながらの風

図 SDGsにつながる「中華街憲章」

第一章 礼節待人の中華街 COURTESY	私たちは横浜中華街への客人を礼節をもって迎えてなすとともに、客人とともに研鑽し、成長発展していきます。
第二章 創意工夫の中華街 CREATIVITY	私たちは多士済々の専門店の切磋琢磨と創意工夫を尊重するとともに、食文化をはじめとする街独自の中国的文化を創造し、横浜中華街の付加価値を高めます。
第三章 温故知新の中華街 TRADITION	私たちは異文化交流の場としての歴史を原点に、日々の生活や商売のなかに内包された独自の文化を表現し、それを横浜中華街のゆるぎないブランドとします。
第四章 先義後利の中華街 CUSTOMERS SATISFICATION	私たちは、客人に大いなる満足を提供することで街を繁栄させるべく、専門店集団としての自覚をもって、より良いサービスや就業環境の向上に一意専心します。
第五章 老少平安の中華街 SAFETY	私たちは一致団結して、横浜中華街から火災や災害の危険性を無くすとともに、暴力や犯罪の芽を一掃し、安全な街づくりを目指します。
第六章 桃紅柳緑の中華街 AMENITY	私たちは街の緑化に率先励行するとともに、簡潔で清潔感のある魅力に満ちた横浜中華街の時空をつくります。
第七章 善隣友好の中華街 HOSPITALITY	私たちは、横浜中華街の内部で育まれてきた善隣友好の互助精神を外にも発揮し、人類の平和と発展を大切にする意識をもって街づくりを進めていきます。

情を残していた建物が取り壊され、モダンなマンションに生まれ変わったりしています。

横浜中華街が「らしさ」を失えば、魅力は消え、もはや人々が「行きたい」と思う理由がなくなります。独特の雰囲気一度失われてしまえば、二度と取り戻すことはできません。どんなことがあっても、この中華街の「らしさ」は守り通さなければならないのです。

城の石垣は、大中小の石をうまく組み合わせて積み上げることで、簡単には崩れない強固なものになります。中華街には、大中小さまざまな店があります。各店が自分の店を魅力あるものに磨き上げること。これは部分最適です。それがうまく組み合わせられることで、中華街という街全体の魅力が向上し、全体最適が実現します。

全体最適を崩すような個店の在り方は止めなければなりません。中華街でもこうした考え方の違いによる幾度かの危機がありました。そこで2006年に関係団体で中華街のルールブックともいえる「街づくり協定」を締結し、何とか石垣が崩れるのを防いできました。

「点」の発展から「面」の発展へ

これからの中華街はどうあるべきか。発展会で打ち出している構想が「SDGs」と「GateWay」です。

横浜中華街には、1995年に策定した「中華街憲章」があります（図）。「礼節待人」「先義後利」「善隣友好」など、中華街で事業を行う者の精神を四字熟語で7章にまとめたものですが、これはSDGsの17項目のうちのいずれかに当てはまるものばかりなのです。

中華街憲章をSDGsの言葉で言い換えることによって、自治体や企業、地域社会と共通の目標となり、持続可能な社会に向けて連携した活動が可能となりました。

もう一つの「GateWay」は、横浜中華街が、地域社会をはじめさまざまな街と街との懸け橋になるという構想です。例えば、隣接する元町や山下公園といった観光地とともにイベントを実施する、神戸南京町や長崎新地中華街と連携し国内の中華街文化を発信するなどです。一つの街は一つの点ですが、点と点が連携すれば面になります。一つの街を訪れたお客様が、面を通してほかの街の魅力も知ることができます。

横浜中華街を、中華の伝統・文化を五感で味わう「歩くだけで楽しめる街」、地域連携・街間連携で「いつ来ても新しい発見がある街」にするために、これからも全身全霊を傾けてゆくつもりです。

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>



中小企業こそ パーパス経営が 原動力になる

一橋ビジネススクール 客員教授

名和 高司氏



近年、「パーパス経営」がビジネスにおける重要なキーワードとなっています。中小企業の間でも取り組む例が増えている一方、「どのようにパーパスを策定したらよいかかわからない」「実際の経営にどう生かせばいいのか？」と悩む声も聞かれます。そこで、この分野の第一人者として著書『パーパス経営』を上梓され、多くの企業のパーパス経営を支援している一橋ビジネススクール客員教授の名和高司氏に、パーパス経営の本質や中小企業が取り組む上でのポイントなどを語っていただきました。

社員がパーパスを 自分事化することが不可欠

パーパス（Purpose）は一般に「目的」「存在意義」などに訳されることが多いですが、私は「^{こころざし}志」と定義しています。外部からのお仕着せではなく、あくまでも内面から湧き出てくる思いを意味する言葉だからです。パーパスを起点にした経営を「パーパス経営」と呼びますが、これは中小企業にこそふさわしい経営の在り方です。世の中の役に立ちたい、この社会をよりよくしたい。そんな熱い思いを持った中小企業が日本にはたくさんあります。ぜひ、その思いを言葉で明確化して、社内外にしっかりと発信して共感の輪を広げてほしい。それが力強い経営の原動力となるからです。

数万人もの社員を抱える大企業と比べ、中小企業は人と人との関係性が非常に親密です。互いの触れ合いの中で、経営陣はパーパスに込めた思いを社員にしっかりと伝えられますし、社員同士が深く語り合うことでパーパスを自分事化することができます。その結果、社員たちがとても前向きな活力に満ちあふれ、組織全体にも一致団結した方向感が生まれて、パフォーマンスが高まりやすくなる。実際、私も多くの中小企業のパーパス経営をお手伝いしていますが、社員のやる気も生産性もまった

Profile なわ たかし

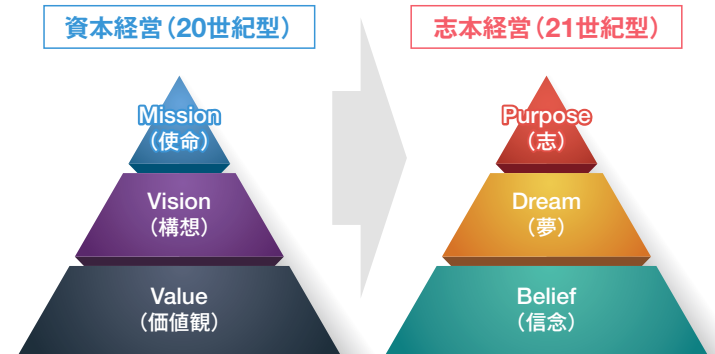
1980年東京大学法学部卒業、三菱商事入社。90年ハーバード・ビジネススクールにてMBA取得。その後、約20年間、マッキンゼーのディレクターとしてコンサルティングに従事。日本、アジア、アメリカなどを舞台に、多様な業界において次世代成長戦略、全社構造改革などのプロジェクトに幅広く従事。2011～16年ボストン コンサルティング グループのシニアアドバイザー。14年より30社近くの次世代リーダーを交えたCSVフォーラムを主宰。10年より一橋大学大学院国際企業戦略研究科特任教授、18年より現職。主な著書に『パーパス経営』『CSV経営戦略』『企業変革の教科書』（以上東洋経済新報社）『経営改革大全』（日経BP）などがある。

く違ってきます。

パーパス経営重視の背景には、企業に対し、3つの市場からの要請が強まっていることがあります。1つは顧客市場。人々の価値観やニーズが変化し、衣・食・住のような基本的な生活のためのニーズを満たすだけのモノ・サービスではなく、健康な暮らしや地球環境の持続可能性に貢献するようなモノ・サービスを選んで購入するような人々が増えています。2つ目は人材市場です。近年は若い世代を中心に、社会課題の解決にどれだけ貢献しているかを判断基準として、自分が働く企業を選ぶ傾向が強まっています。3つ目は金融市場。最近の投資家や金融機関は、E（環境）・S（社会）・G（企業統治）にどれだけ積極的に取り組んでいるかを投融資の判断基準として重視しています。

このように顧客・人材・金融という3つの市場の要請が強まる中で、「社会課題の解決に取り組み、世の中のサステナビリティに貢献していくこと」は、もはや企業にとって当たり前になりました。つまりフィギュアスケートなどという「規定演技」と同じで、単にこれらに取り組むだけでは市場から選んでもらえない。その企業ならではの独自性を打ち出した「自由演技」が重要になっています。独自性を支えるのがパーパス＝その企業の志です。20世紀型の「資本経営」はミッション・ビ

ジョン・バリューの「MVV」が重視されましたが、これはいわば外部市場から求められる客観的な指標です。一方21世紀型の「志本経営」はパーパス（志）・ドリーム（夢）・ビリーフ（信念）の「PDB」が問われます。PDBは自分自身の心から湧き上がる主観であり、企業がパーパスを明確に打ち出さないと、経営自体が立ち行かない時代になっているのです（図）。



パーパス経営はなぜ広く浸透したのか

2021年に著書『パーパス経営』を上梓して以降、日本の産業界でもパーパスが急速に浸透しつつあります。

日本人は昔から、世の中のさまざまなトレンドに流されがちです。ESGもサステナビリティも、流行のキーワードになり、多くの企業が取り組んでいるのはいいのですが、ある種の義務感でやっている印象があります。

一方、パーパスは企業独自の志であり、誰かにいわれたからやるのではなく、本当に何がやりたいのかを見つめるための言葉です。しかしパーパスもトレンド化してしまい、志を体現した言葉というよりも、「事業を通じて世界の幸せに貢献する」といった一般的な社会善を、よくある言葉で表現しているケースが多い。もちろんいつている内容は決して悪くありませんが、これでは独自性が感じられず、経営の原動力にはなりにくい。

また、その企業ならではのパーパスを策定できても、飾り物のように掲げただけで、社員たちが自分事にできないまま、経営に生かせずに終わっているケースも少なくありません。これを私は「額縁パーパス」と呼んでいます。そうではなく、社員がパーパスに共感し、働きがいやモチベーションになるように落とし込んでいく必要があります。

ワークショップと1on1ミーティングで パーパスの全社的な浸透を図る

企業がパーパスを策定する際のポイントとして、まず

社内の多様な意見をパーパスに反映できるよう、部門横断的に社員を集めてパーパス策定のチームを発足させるというでしょう。

パーパス自体に正解はなく、その企業が大切にしている思いがしっかりと込められた言葉であれば、どんな表現でも構いません。とはいえ、それでは漠然としてしまうので、私はパーパスの要件として「わくわく」「ならでは」「できる！」という3つをあげています。経営陣や社員だけでなく、さまざまなステークホルダーが「わくわく」する内容か、自社の「ならでは」が表現されているか、経営や事業活動を通じて「できる！」という実現可能性を感じられるか。この3つを意識して、策定チームのメンバーの意見を集約していけば、自社独自の価値を表し、なおかつ社内外からの共感を得られる表現が必ず見つかるはずです。

ただ、どんなにすばらしいパーパスでも、社員一人ひとりにとっては日頃の仕事内容と簡単には結びつけられません。同じ企業内でも、営業部門と経理部門などではパーパスに対する感じ方も異なるはずです。

そこで、まず部門単位や支店単位で社員が集まり、「会社のパーパスは、われわれの仕事内容にどう結びつくだろう？」「どうすればパーパスに貢献できるだろうか？」などと語り合うワークショップを行うことをおすすめしています。部門単位・支店単位で意見交換すると、パーパスと日常の仕事との関係性が少しずつ見えてきます。その上で、上司と部下の1対1で、自社のパーパスについて対話していく1on1ミーティングを行うとよいでしょう。仕事に対する考え方やキャリアビジョン、世の中にどう貢献したいかなどを会社のパーパスと結びつけながら語り、それに対して上司がアドバイスしていくことで、パーパスが次第に自分事化していくのです。

経営環境の変化が激しい今、企業が経営の重大な局面に直面したとき、みずからの志を持ち、夢と信念をもって対応できるかどうかで、その後の成長性は大きく違ってきます。前述のように、社員同士の関係性が親密な中小企業のほうがパーパスの自分事化を進めやすく、社内しっかりと浸透しやすいはずです。パーパス策定が流行のようになってきていますが、そうではなく自社について考え直し成長させるよい機会と捉え、ぜひ意欲的に取り組んでいただきたいと思います。

パーパス経営の詳しい実践法と留意点については、「100年企業戦略オンライン」をご覧ください

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





不動産市場分析—理論とデータ 5-4. 都市の集中と不動産市場

一橋大学教授・麗澤大学国際総合研究機構副機構長

清水 千弘

都市は、不動産が集散的に存在し、そこに人や企業が集まることで形成されています。2009年に公表された研究論文では、「都市の成長は、そこに住む人々の性質に影響を受けている」という指摘があります。

都市の成長ドライバーとなる人はどこに集まるか

知識・アイデア・テクノロジーは、企業だけでなく、都市全体の生産性を高めます。一般的に生産関数（生産物の最大可能な産出量を、生産要素の投入量に対応して表す式）を考える上で土地や資本が重要な要素となりますが、産業構造の変化とともに知識やアイデアの重要性が高まってきました。もちろん第1次産業から第2次産業に移るときにも知識や経験などの情報は大事でしたが、金融を中心とした第3次産業へ移行し、ITを中心とした第4次産業へと発展する中で、その位置づけはますます高まっています。

知識や情報を持っている人たちの多くは都市にいますが、広い意味でのアメニティ（文化的な消費ができる場所）に集まっていることがわかっています。コンシューマー・シティ・セオリー（消費都市理論）といわれているものです。

もともと、都市は生産の拠点でした。インフラが整備されたところに企業や人が集積されると同時に、人々は消費する機会が多い場所や魅力的な消費ができる場所に集まるようになりました。特にクリエイティブな人たちは文化的な消費ができる場所に集まり、そこでアイデア・情報・技術が活発に交換されて都市が成長していく、と考えられています。

都市のアメニティを指標化

消費の視点から考えると、レストランなどの「食」は魅力的であり、それらが多く集積した場所に人は集まってきます。ナイト・エコノミー（バーやナイトライフを楽しめる場所）が集積するところにも人は集まってきますが、そのようなエリアは限定的です。

ファッションも魅力的な消費対象ですが、やはり都市の中心に集中しています。日本で外国の文化を消費しようとする、東京の中でも一部にしか消費する場所はありません。

米シカゴ大学と私の研究チームで、消費する場所や要素を分類して集積状況をビッグデータによって解析する研究を行いました。消費する場所・要素を、芸術、バー・ナイトライフ、ファッション、行政サービス、教育、健康、外国の文化、美術館、博物館、水族館、さらに音楽、公園などに分類し、日本だけではなく、米国のロサンゼルス・ボストン・シ

カゴ・ニューヨーク、欧州のロンドン・パリ・バルセロナ・ローマなどの都市も調査して比較・分析してみました。

この研究で、それぞれの要素によって人々が集まり、結果として住宅の家賃にも大きな影響を与えることがわかってきました。それをきっかけに、米国を中心に、アメニティを指標化する動きが出てきました。

米国では、2007年に「ウォークスコア」というサービスの提供を始めました。歩いて動ける範囲にどれくらいのアメニティがあるかで、生活の利便性を測定してスコア（指標）化するサービスです。それ以外に、公共交通の利便性を表す「トランジットスコア」や、自転車の利用しやすさを表す「バイクスコア」もあり、現在では米国のほかにカナダ、オーストラリア、ニュージーランドでも開発されています。

ウォークスコアでは、歩いて動ける範囲のスコアのほかに、さまざまな視点から分類して評価指標を作成しています。たとえば、仕事の探しやすさ、都市の開発効果の予測、歩きやすさ、公共交通の充実度、アメニティ種類別スコア、移動時間別アメニティなどを集計・公表しています。

不動産市場の情報不完全によって生じるコスト

都市において人々が集まりやすいところや都市の性質を示すアメニティがスコア化されると、不動産市場に非常に大きな影響を与えます。

日本の不動産流通市場は情報が不完全で、消費者は家を探すとき、何回も見に行ってサーチ（探索）行動をしました。売り手の場合、市場が不完全だと、なかなか売れずに「時間」というコストを払うことになります。しかし、周辺環境などの情報が整備されると、消費者はあまりスコアが高くないところには見に行かないようになります。

売り手は適正な価格を設定し、適正な情報を発信すれば1カ月で不動産を売却・賃貸できるのに、情報が不完全なせいで3～4カ月かかれば、その差分の時間は無駄になります。「不完全情報」というコストが発生します。

買い手のほうも物件を見に行くコストとして、拘束時間や交通費用がかかります。このときに市場の情報が完全に整っていれば、非常に少ない回数でストップできます。日本人がストップする平均回数を減らすことができれば、不動産流通市場はもっと活性化するでしょう。（以下略）

🔍 <https://100years-company.jp/column/article-000555/>

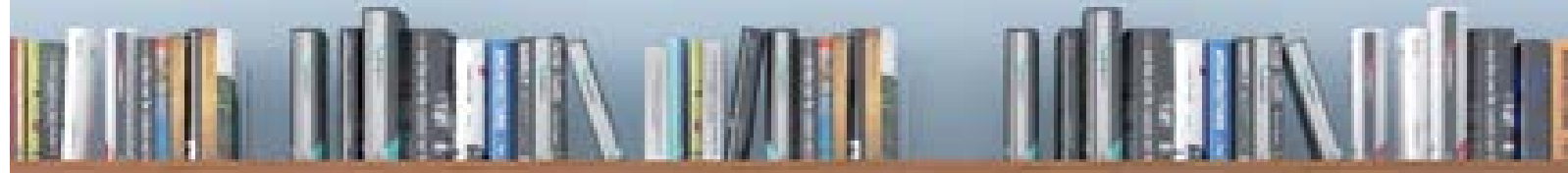


100年企業戦略
ONLINE

ダイジェスト

注目コラムをピックアップ！

Vの書棚 24



「V-Value」編集部

押さえておきたいインボイス入門
5選

一筋縄ではいかないインボイス対応の「最適解」とは？

いよいよ10月1日から、インボイス（適格請求書）制度がスタートする。税理士である著者は「事業者にとって歓迎できる制度ではないが、ここは腹を括ってできるだけダメージの少ない最適な選択肢を探ることが得策」といい、現実的な解決策を本書で紹介する。

インボイスを理解するには、まず消費税の仕組みを把握しておく必要がある。本書では課税取引と非課税取引、仕入税額控除の仕組みなど消費税の基本を一からわかりやすく説明して、読者の理解を助けてくれる。ただし、消費税は1989年の導入以降、法の抜け穴をついた節税を規制するための取り扱いが付け加えられた結果、今では税理士泣かせの極めて複雑なルールになっている。

今回の導入に当たっても、さまざまな特例措置や経過措置が設けられ、いっそう複雑になった。その新制度下での課税事業者、免税事業者（年間課税売上高1,000万円以下）が取るべき最適解を図やフローチャートを使ってかみ砕いて解説している。

インボイスを取り巻く議論では、これまで主に商品やサービスの売り手となるフリーランスや小規模事業者など免税事業者の金銭的な負担が問題とされてきたが、著者によると買い手となる課税事業者にも、大きな影響が及ぶような業界があるという。課税事業者にとっての問題は、インボイスを発行できない免税事業者から仕入を行うと仕入税額控除ができなくなることにある。

たとえば、セミナー主催業ならば、これまでは講師が個人や免税事業者であっても仕入税額控除が可能だったが、インボイス導入後は、講師からインボイスを発行してもらえないと仕入税額控除ができなくなり、それによる金銭負担は主催者が負わざるをえなくなる。

不動産取引では、大家が免税事業者の場合、インボイス導入後、事業所や店舗の家賃（住宅の家賃は非課税）、駐車場の賃貸料の仕入税額控除ができなくなるため、テナントから値下げ要求がきてしまうと、不動産業者は大家とテナントとの板挟みになって苦勞する。特に

サブリース契約の場合は、インボイスによる負担増を不動産業者が被らなければならない恐れもあるという。

かといって、仕入先に強引な値下げ要請や、課税事業者にならないことを理由に取引解除をすれば、下請法や独占禁止法の「優越的地位の濫用」となる可能性があり、対応は一筋縄ではいかないだろうと著者は語る。

そのほか本書では、「値引きや返品、販売奨励金、振込手数料の取扱い」「社内経費の仕入税額控除」など、企業が判断に迷いそうな問題の解決策が紹介されている。

インボイスを系統立てて理解し、経理処理に反映させるには、やはり書籍に頼ることが必要だろう。免税事業者と取引がある企業にとっては必須の知識なので、経営者の立場からの解説も加えている本書は入門書として持ってこいだ。なお、本書は2022（令和4）年8月1日現在の法令をもとに書かれているが、その後の令和5年度税制改正において、いくつかの特例が追加されていることには注意したい。



①
『2時間で丸わかり
インボイスと消費税の基本を学ぶ』
吉澤 大 著／かんき出版／1,760円（税込）

●そのほかのおすすめ書籍

会計知識があまりない人でも図解入りでわかりやすい

②『世界一わかりやすい！インボイス』
永井 圭介 著／高橋書店／1,540円（税込）

基本事項から実務レベルの必要事項や留意点などを網羅

③『消費税の「インボイス制度」完全解説（改訂版）』
太田 達也 著／税務研究会出版局／1,980円（税込）

経理のデジタル化の提案まで、対話形式で楽しく学べる

④『会話でスッカリ 電帳法とインボイス制度のきほん
（令和5年度税制改正大綱対応版）』

小島 孝子 著、株式会社マネーフォワード（編集協力）／税務研究会出版局／1,760円（税込）

令和5年度税制改正と国税庁改訂Q&Aを盛り込んだ最新改訂版

⑤『4訂版 Q&Aでよくわかる 消費税 インボイス対応 要点ナビ』
熊王 征秀 著／日本法令／2,420円（税込）

伝統と現代性が並び立つ浅草橋駅前！ スタイリッシュなデザインの 目抜き通り沿いの交通至便なオフィスビル

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。

基準階
3～8階



(2023年2月撮影)

Vortex
今月の
新規物件

アピール
ポイント

江戸時代から続く商業地域の多様な需要に応える

奥州へ向かう街道として栄えた江戸通りが南北に貫き、日本橋や浅草などの繁華街も間近。丸ノ内や大手町などのビジネスエリアにもアクセスしやすい「浅草橋」エリア。神田川と隅田川の落ち合う場所に位置しており、陸運にも水運にも恵まれたこの地は古くから商業の街として栄えてきました。

その江戸通り沿いにあり、「浅草橋」駅から徒歩1分の場所に立地する本物件は、人形やおもちゃ、文房具、店舗装備、手工芸品、アクセサリなどの問屋が立ち並び一帯にあり、お隣はまさに地域を代表する老舗の人形店となっています。さらに「秋葉原」駅からも1駅と近いので、ITなどの情報通信企業やスタートアップ企業も増えています。前面がガラス張りですタイリッシュなデザインの本物件は視認性も高く、オフィスや店舗など多様な需要が見込まれています。伝統薫る町にありつつ、将来性も高い「VORT浅草橋駅前V（仮称）」を、ぜひご検討ください。



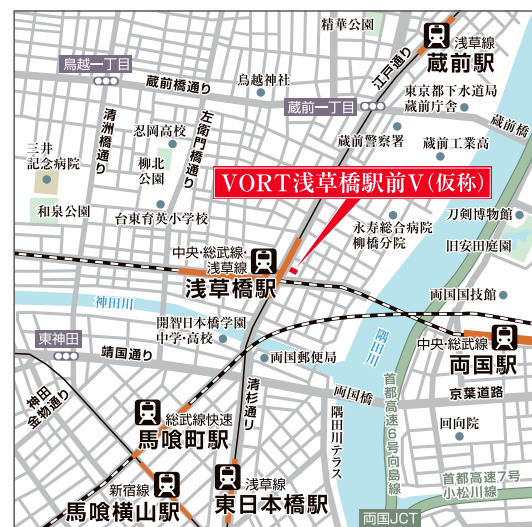
エントランスホール (2023年2月撮影)

アクセス

- *中央・総武線・浅草線「浅草橋」駅まで徒歩 1 分
- *総武線快速「馬喰町」駅まで徒歩 6 分 *浅草線「東日本橋」駅まで徒歩 8 分
- *浅草線「蔵前」駅まで徒歩 8 分 *新宿線「馬喰横山」駅まで徒歩 10 分

■名称/VORT浅草橋駅前V（仮称）●所在地/東京都台東区柳橋一丁目20番4号●構造/鉄骨造陸屋根8階建●用途地域/商業地域●敷地面積/226.17㎡（68.41坪）●延床面積/1,447.02㎡（437.72坪）●土地権利/所有権●総戸数/8戸（事務所：7戸 店舗：1戸）●販売戸数/6戸（●基準階（3～8階）専有面積/166.82㎡（50.46坪）●築年月/2015年11月 新耐震基準適合●施工/㈱ナカノドール建設●管理/〔全部委託〕〔巡回〕㈱ビルネット●基準階（3～8階）管理費78,906円（月額）●基準階（3～8階）修繕積立金77,405円（月額）●設備/エレベーター1基●駐車場/なし●現況/空室なし●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2023年4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：2023年5月9日



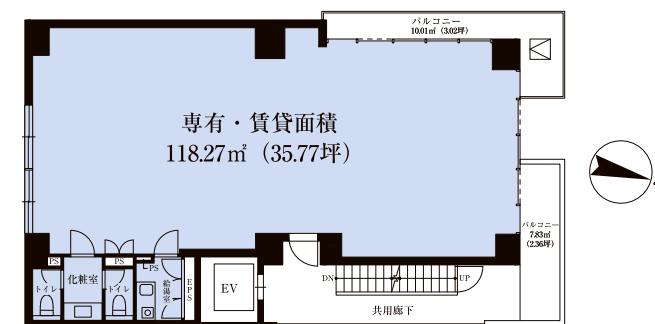
オフィス移転や東京の拠点新設に自社オフィスという選択肢を！

オフィスは「借りる」より「買う」時代へ

再開発が進む赤坂エリアに位置する 躍動感あふれるデザインのオフィス

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。

6階



(2022年10月撮影)

Vortex
実需販売物件の
ご案内

VORT 赤坂Ⅲ



6階共用廊下



6階オフィスフロア



6階トイレスペース

(いずれも2022年10月撮影)



アクセス

- *千代田線「赤坂」駅まで徒歩 5 分
- *銀座線・南北線「溜池山王」駅まで徒歩 6 分
- *銀座線・丸ノ内線「赤坂見附」駅まで徒歩 9 分

■名称/VORT赤坂Ⅲ●所在地/東京都港区赤坂二丁目17番62号●構造/鉄筋コンクリート造陸屋根6階建●用途地域/商業地域●敷地面積/226.50㎡（68.51坪）●延床面積/739.21㎡（223.61坪）●土地権利/所有権●総戸数/6戸（事務所：5戸 店舗：1戸）●販売戸数/4戸（事務所：4戸）●3～6階専有面積/118.27㎡（35.77坪）●築年月/2022年9月 新耐震基準適合●施工/伊佐ホームズ㈱●管理/〔全部委託〕〔巡回〕㈱カシワバラ・デイズ●3～6階管理費84,209円（月額）●3～6階修繕積立金42,223円（月額）●3～6階コスト/バルコニー使用料5,775円～8,470円（税込み、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2023年4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：2023年5月9日

**全国約4万社の
ネットワークを持つ
ボルテックスがお届けする
新しいサービス!**

**経営者・人事責任者向け
企業と人を強くする
在籍型出向**

Vターンシップ

5月オンラインセミナー 1 5月19日(金) 14:00~14:45

話題のリスクリングに活用できます

参加費 無料



DXや新しいサービス・商品の開発にあたり、人材確保に苦労されているお客様は多いのではないのでしょうか。事業の成長に不可欠な人材育成・確保の課題に、ボルテックスが新しいコンセプトのソリューション・企業と人を強くする在籍型出向「Vターンシップ」をご提案いたします。リスクリング施策としての活用事例もご紹介いたします。

講師 株式会社ボルテックス 人材ビジネス部人材ビジネス推進課 **木村 光宏**

お申込締切 **5月18日(木) 12:00まで**

お申込URL **<http://bit.ly/400v4IU>**

お申込方法

- ①ご希望のセミナーのURLまたはQRコードよりお申し込みください。
「ボルテックスセミナー」で検索いただき、HPからお申込可能です。
- 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。

「Vターンシップ」に関する
お問い合わせ先 人材ビジネス推進課
浅井・木村・小熊

電話番号：03-6839-0539 ※平日 10:00~18:00
メール：jinzai-info@vortex-net.com

セミナーに関するお問い合わせ先 セミナー担当 齋藤・倉

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



5月オンラインセミナー 2 5月26日(金) 14:00~14:45

実際の活用事例や出向の体験談をご紹介します

参加費 無料



人材の育成・採用の課題解決に、現代の武者修行「Vターンシップ」を活用した事例や、出向したリーダー・管理職の体験談をお伝えいたします。ぜひご参加ください。

講師 株式会社ボルテックス 人材ビジネス部人材ビジネス推進課 **小熊 剛**

お申込締切 **5月25日(木) 12:00まで**

お申込URL **<http://bit.ly/3LBfPvI>**



●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「視聴用URL」をメールにてお届けいたします。
- ・視聴用URLの第三者への転送は固く禁じさせていただきます。
- ・セミナー中の録画・録音・写真撮影はご遠慮ください。
- ・また、セミナーコンテンツ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固く禁じます。
- ・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くとともに、情報は参加者名簿の作成に利用させていただくほか、共催・協力・協議・各登壇企業への名簿の共有、セミナーに関する連絡・案内およびアンケート、アンケートで希望したほかのセミナーへの参加登録に利用させていただく場合がございます。下記個人情報保護方針は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。

パリンアート10作品を掲出し、障がい者の経済的自立を支援



VORT 秋葉原BLD.に掲出された
ちかこさんの作品「花を飾る」

弊社では社会貢献活動の一環として、一般社団法人障がい者自立推進機構（東京都港区、松永昭弘代表理事・創業者）が運営する「パリンアート」事業より、障がい者アーティストが描いた作品を10点購入し、本社に2点、販売物件・保有物件に各4点を掲出しました。パリンアートとは、「障がい者がアートで夢を叶える世界を作る」を理念に、障がいのあるアーティストが一つのチームになり、社会保障に依存せず、民間企業・個人の継続協力で自立支

援を継続できる仕組みづくりを目指しています。弊社はその理念と活動に共感し、作品を購入・掲示することで、障がい者の社会活動への参加および経済的自立を支援し、パリンアートの認知拡大に協力いたします。さらに弊社では今後、「環境（Environment）」「社会（Social）」「ガバナンス（Governance）」の3要素を重視したESG経営にいつそう力を入れていき、SDGsが目指す持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

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>

2023年4月24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2023年4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。

©2023 Vortex Co., Ltd.