

Vortex MAGAZINE

# V-VALUE

8

Vol.86  
August 2023

## Owner Interview

### 未来を見据え 好機を捉えながら 柔軟な発想で 事業を拡大

山崎 株式会社  
代表取締役  
山崎 正嗣様

## Special Contents

特別対談

### 今こそ、自律的なキャリアと 主体的な学びを

慶應義塾大学 SFC研究所 上席所員  
高橋 俊介氏

弊社代表取締役社長 兼 CEO  
宮沢 文彦

### アフターコロナの不動産市場

ニッセイ基礎研究所 金融研究部 主任研究員  
佐久間 誠氏

区分所有オフィスのボルテックス

Vortex

VORT西新宿Ⅲ(仮称)



## Owner Interview

山崎 株式会社

代表取締役 山崎 正嗣 様

取り扱う商品は常時4万点以上。山崎株式会社は宮崎県宮崎市を拠点に、九州一円で包装資材や紙製品、文具、OA機器などの販売を手がける企業です。「お客様の事業の発展に貢献する」ことを使命に掲げ、今年で創業70周年。時代を捉え、さまざまな変革を指揮してきた代表取締役の山崎正嗣様に、お話を伺いました。

## 未来を見据え好機を捉えながら柔軟な発想で事業を拡大

「山崎」の名を掲げた看板がひときわ目を引く本社ビル。山崎株式会社は宮崎県を拠点に、九州一円で包装資材や衛生用品、介護用品の販売から食品加工機、OA機器等の販売・設置まで幅広く手がける企業です。1953年、宮崎県でちり紙等を製造していた「山崎製紙」の総販売元「山崎紙店」として宮崎市に創業。「祖父は自転車の荷台に積んで売り歩くところから始めたそうです」と、創業者の孫で3代目の山崎正嗣社長が語ります。

「小売店を中心に物流網を広げるとともに、包装紙や文具など、取り扱う商品を増やしてきました。転機は高度経済成長期を迎えて日本にスーパーマーケットが誕生した頃。商店で量り売りされていた肉や魚、総菜が、スーパーではパック詰めで販売されていることに着目し、

食品トレー容器や包装資材をメーカーから仕入れて販売し始めたのです」

これがニーズと一致。スーパーの新店ラッシュにともなって売り上げが増大し、大分や福岡、鹿児島にも営業所を置いて販路を広げていきました。現在はスーパーのほか、食品工場や教育施設、医療・介護施設など多様な取引先に、常時4万点以上もの商品を販売しています。

### 「聞く力」で地域の情報ハブを目指す 社内外システム構築にも注力

成長の原動力となったのが「聞く力」です。

「当社が大切にしているのがお客様との会話です。普段から会話を交わして、お客様がご要望をいいやすい環境づくりに努めています。時には扱っていない商品を相談されたりもしますが、その場で断らず、最適な商品をご提案する。多岐にわたる商品はその結果といえます」「聞く力」を生かし、顧客のニーズをいち早くつかん

できたことも山崎の大きな特徴です。スーパーへの展開に続いて、FAXが中小企業や個人商店に普及拡大していた1982年には、OA機器や事務用品を専門に扱うグループ企業「山崎事務機」を設立しています。

「当社が扱う商品の多くは消耗品で、商品そのものに価値があるというよりは、お客様の事業を支えるためのものです。だからこそ、情報のハブとなってお客様の業務の効率や業績の向上に貢献できる新しい商品・サービスを提案することが、自身の成長につながる。困ったら『山崎に聞こう』と思ってもらえるような、地域の身近な存在であることを心がけています」

地域の情報ハブになるために注力してきたのが社内外のシステムづくりです。この事業の中心となったのが山崎社長。きっかけは、西暦年表示の省略によるコンピューターの誤作動が危惧された「2000年問題」だったと話します。

「私は当時まだ少なかったシステム管理者の資格を取得し、郵政省（当時）の関連施設で郵便番号7桁化の事業に携わっていました。その実績のもと、2代目社長である父に呼ばれて、2000年問題にともなう家業のシステム強化に取り組むことになったのです。以来、拠点間のネットワークや在庫管理システムの構築などを手がけ、効率アップのための業務改革に努めてきました」

現在、取り組んでいるのが顧客に向けたシステム構築です。スマートフォンやタブレットから発注できる専用アプリを開発し、顧客に提供。発注が手軽になる上、購入履歴等のデータを共有できるようになります。

「まだまだFAXでの発注も多い業界ですから、リリースすればお客様の手間の削減につながります。また、データを共有して動向を把握し、最適な商品の提案もしやすくなる。将来的にはAIを活用した自動受発注

システムも構築したいと考えています」

### 残業時間を大幅に減らすなど従業員の労働環境も改善

山崎社長の改革はシステムにとどまりません。2015年の代表取締役就任後は、個々の業務を見直し、残業時間の大幅削減をはかるなど、労働時間を管理して環境を改善。昨今の物価上昇に対し、従業員への物価上昇手当もいち早く支給しています。また、ITの人材不足を見据えて、グループ企業の「サンネット」でシステムソリューション事業を立ち上げています。

「副社長の頃から時間をかけてきたので事業承継もスムーズで、改革も任されてきました。ただ、何事も必ず役員会等で目的意識を共有してから実践しています」と山崎社長。加えて「区分所有オフィス」は、事業を展開する上で利益の安定化に一役買っているといえます。

「少子化で経済規模の縮小が予測される中、比較的価値が下がりにくい東京の物件は貴重な資産です。管理をお任せできるので、新たな事業にも安心して専念できます」

9月に70周年を迎える老舗企業として注力するのは環境保全活動。30年以上前からグループ企業「山崎紙源センター」と連携して食品容器のリサイクルや環境負荷の低い商品の積極的導入に取り組んでいます。それに加えて2021年からは育林活動もスタートしています。

「今や環境対策は企業や商品の価値に欠かせない指標です。商売の形態や企業の業務が多様化する今、時代が求めるものを見極めて柔軟に対応していく。そうやって変化を重ねていくことが企業の発展に不可欠であり、地域の活性化につながるのではないかと思います」

#### お客様ご紹介

### 山崎 株式会社

代表取締役 山崎 正嗣様

1974年宮崎県生まれ。大学中退後、専門学校でシステム管理者の国家資格を取得。郵政省関連施設の勤務を経て、2000年問題を機に山崎に入社。2015年に3代目代表に就任。2017年からサンネット、2018年からは山崎事務機の代表取締役も務める。幼少の頃からあだ名は「社長」で、健康のために始めたという料理は茶碗蒸しが絶品と評判。

<https://yamasaki.jp/>

【所在地】〒880-0001 宮崎県宮崎市橋通西5-6-57

【事業内容】食品容器・包装資材・衛生用品等の販売、食品加工機・重包装機等の販売・設置、文具・OA機器・オフィス家具の販売・設置。また、介護福祉用具のレンタルおよび販売等の介護福祉サービス事業も展開

#### ご保有物件のご紹介



### VORT 青山一丁目Dual's (港区・区分所有オフィス)

#### DATA

【専有面積】	78.73㎡ (23.81坪)
【最寄駅】	銀座線・半蔵門線・大江戸線「青山一丁目」駅 徒歩3分 銀座線「外苑前」駅 徒歩4分
【構造・規模】	鉄骨鉄筋コンクリート造コンクリート屋根・ガラス板葺 地下1階付12階建
【総戸数】	15戸(店舗1戸、事務所1戸、住居13戸)
【築年月】	2001年12月 新耐震基準適合
【敷地面積】	349.97㎡ (105.86坪)
【延床面積】	1,917.32㎡ (579.98坪)

(2014年12月撮影)

## 特別対談

# 今こそ、自律的なキャリアと主体的な学びを

リスキングの時代は、外部での多様な学びが不可欠

慶應義塾大学 SFC研究所 上席所員

## 高橋 俊介氏

Profile たかはし しゅんすけ

1978年東京大学工学部航空工学科卒業後、日本国有鉄道に入社。84年米国プリンストン大学工学部修士課程を修了し、マッキンゼー・アンド・カンパニー東京事務所入社。89年ワイアット株式会社（現ウイリス・タワーズワトソン）入社、93年に同社代表取締役社長に就任。97年に社長を退任後、個人事務所ピープルファクターコンサルティングを設立。22年4月より慶應義塾大学 SFC研究所 上席所員。キャリア形成、人材マネジメント、リーダーシップ、働き方改革などに確かな知見を有し、本質を見抜く目に定評がある。著書に『キャリアショック』『新版 人材マネジメント論』『21世紀のキャリア論』『キャリアをつくる独学力』（以上、東洋経済新報社）等多数。

弊社代表取締役社長 兼 CEO

## 宮沢 文彦

Profile みやざわ ふみひこ

1989年早稲田大学商学部卒業。ユニバーサル証券（現三菱UFJモルガン・スタンレー証券）に入社。証券マンとして働く一方で不動産に着目し、不動産会社への転職を決意。1995年レーサムリサーチ（現レーサム）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。「区分所有オフィス」に魅力を感じ1999年ボルテックスを設立。著書に『東京一極集中時代の100年企業戦略』（東洋経済新報社）『2030年「東京」未来予想図』（共著、クロスメディア・パブリッシング）など。

経営環境の変化が激しく、先行きの見通せないVUCAの時代となり、すべての働く人々が自律的な学びとキャリア形成を求められるようになりました。「学び直し」や「リスキング」といった言葉が注目されているのもそのためです。弊社も時代の要請に応えるべく、会社と個人の成長を同時に実現する新たな人材育成サービスとして「Vターンシップ」を立ち上げました。

日本企業は、これからの学びやキャリア形成、人材育成をどう捉え、どのように取り組んでいくべきでしょうか。キャリア論の第一人者である慶應義塾大学SFC研究所上席所員・高橋俊介氏と、弊社代表取締役社長 兼 CEOの宮沢文彦が語り合いました。

### 「キャリアショック」の時代が本格的に到来

**高橋** 私が『キャリアショック』という書籍を出版したのは2000年、今から20年以上も前のことでした。おそらく21世紀は想定外の変化が次々と起こるような時代になる。10年後、20年後のゴールを設定して計画的にキャリアを積み上げたとしても、ある日突然、予期せぬ環境変化によってそれが崩れ去ってしまう。それを「キャリアショック」と表現したわけですが、今はまさしくそういう時代に突入していると感じます。実際、コロナパンデミック、ウクライナ問題、AI（人工知能）の劇的な進化などが人々のキャリア形成、さらには人生そのものに多大な影響を与えるようになっていきます。

キャリアショックは、日本独特の事情も関係しています。日本の企業は欧米企業に比べると、人事部が強い権限を持っている。社員の長期的なキャリア形成についても人事部門が主導してきました。しかし、これだけ変化が激しくなると、人事部門が社員一人ひとりにふさわしいキャリア形成を考えて、きめ細かく人事異動を差配していくようなことは到底不可能になります。

だから人事部任せにせず、個人が主体となってキャリア形成していくことが重要になりますが、変化が激しいので、個人が計画的にキャリアを考えるのも簡単ではない。しかも受け身のままでは会社の意向に振り回されてしまう。キャリアショックの時代とは、「先が読めない中で、主体的なキャリア形成をするにはどうしたらいいのか」という問いを投げかけている時代ともいえます。

**宮沢** その意味でいうと、弊社の社員は、常にキャリアショックに直面しながら成果を出すことが求められてきたのかもしれませんが。われわれの主力事業は「区分所有オフィス」ですが、売る対象となる不動産も、販売先も販売方法も価格帯もどんどん変えてきました。さらに近年は新規事業に次々と参入しています。つまり、常に新しいビジネスを創出しているような会社なのです。

その変化のスピードと高いゴール設定の下で、実績

が出せる人と出せない人の違いが明らかに出てきます。ここ数年、ガバナンス体制を整えていく過程の中で、いわゆる“いい大学”を出て大企業に勤めてきたマネジメント層の人材を大量採用したのですが、そういう経歴の人材がみな高い成果を出せるわけではない。

さまざまな困難に直面しながら、何かを成し遂げてきた人でないと、本質的な力は身につかない。このことは、キャリアショックの時代にどんな学びが必要かを考える上でも、一つのヒントになるのではないのでしょうか。

**高橋** 日本の大企業も、当然ながら創業期や変革期を経験してきましたよね。戦後の混迷の時代に創業した製造業も、財閥解体によって再スタートを切ることになった商社も、ドン底の状態から独自のビジネスモデルを築き上げてきた。しかし、次第にビジネスモデルができあがって安定期を迎えると、引き続き新しい事業に挑戦する人がいる一方で、できあがった枠組みだけでプレイする人も増えていく。同じ企業でも、どの時代にどんな役割を果たしてきたかによって、身につける能力に差が出てくるのは確かだと思います。最近の若い人たちの中には、年齢に関係なく新しいことにチャレンジさせてもらえるような企業に飛び込んでいく人が増えていますね。

**宮沢** そうですね。よい傾向だと思います。

**高橋** どんな時代でも自律的にキャリア形成し、真の主体性や本質的な力を身につけるにはどうしたらいいのか。ここで重要なのは「自己決定感」だと考えています。日本の新卒一括採用で入社した人たちは、もちろん自分でその会社を選んだわけですが、明確なキャリア目標に基づいてこの会社を選んだという自己決定感は、それほど強くないはず。たまたまの巡り合わせで入社し、会社からこの部門に行きなさいといわれたので、その仕事をやっていることが多い。しかしキャリアを積んでいくと、自分はどの組織で何をしたかったのかわかってくる。そうして自分が決めるという自己決定感が強まってくると、いろんな意味のコミットメントも高まります。

**宮沢** おそらく企業のさまざまな仕事の中で、最も自己

決定感を感じられるのは「経営」だと私は思っています。あれは自己決定感の塊みたいなものです。経営に携われれば、否応なしに自己決定感が育まれていきますから。

そこで弊社では経営層だけでなく、一般の社員に対しても、いかに経営マインドを醸成させるかを重視しています。同じポジションで同じ仕事をしていると、新しい領域に足を踏み入れて未知のことに決定を下すという機会がどうしても減るので、自己決定感も感じにくくなってしまいます。そこで早期抜擢はかなり積極的に行っています。ぜひ新たなチャレンジをさせたいという人材がいたら、年齢や入社年次に関わらずリーダー職や管理職に就かせたり。社内でのポジションの異動も比較的思い切っけて行うようにしています。

**高橋** なるほど。それも有効な方法の一つかもしれません。



## 自律的なキャリア形成に欠かせない これからの時代の「学び」とは？

**高橋** 今後、自律的なキャリア形成を進めていく上では、主体的な学びが欠かせません。私は、主体的な学びには3つの層があると思っています。

1つは短期的な「合目的な学び」。仕事の目的に関わる直接的な学びのことです。日々の仕事に問題意識を持って取り組み、そこから得ていくもので、3層の中で

最も基本になる層です。

2つ目は長期的な「専門性を深める学び」です。今の仕事とは直接関係ないことでも「これは自分の学びの軸だ」と思えるものを見定めて、自己投資して専門的に学んでいく姿勢が必要になってくる。優秀なゼネラリストは日本の大企業に多かったと思いますが、ゼネラリストだけでは今のグローバル競争には太刀打ちできなくなっている。どんな専門性でも構いませんが、自ら磨き深めていくことが大切です。

そして3つ目、最終的に行き着くのは「リベラルアーツ」です。歴史・文化・科学・芸術など幅広く普遍性の高い学びをしていくことで、キャリア形成だけにとどまらず、人生そのものを豊かにしていく。

「専門性を深める学び」や「リベラルアーツ」に主体性が不可欠なのはいうまでもありませんが、日々の仕事を通じた「合目的な学び」も主体的に取り組むことが重要です。例えば同じ営業職でも、顧客からいわれたことだけをやるのではなく、信頼され「ぜひ何か提案してくれ」と求められるような人もいますね。そういう人は、顧客とそのような関係性を築くには、何を学び、どう振る舞ったらいいのかと、日々の仕事にも問題意識を持って取り組んでいるのでしょう。そこに主体的な学びが生まれ、自分の仕事の領域がどんどん広がっていく。

宮沢社長がいわれたように、早期抜擢でチャンスを与えたい、チャレンジさせたいと考えるのも、おそらくそういう社員に対してでしょう。

**宮沢** その通りです。そういう意味でも、日々の仕事からも主体的に学ぼうとする姿勢はたしかに大切です。

一方で、せっかく主体的に学ぶ姿勢があっても、「専門性を深める学び」や「リベラルアーツ」のステップに進もうとしても、日本ではなかなかそういう時間が取れません。会社勤めしながらMBAを取得したり社会人大学に通ったりできるのは、大企業に勤める一部のひとりで、一般的なビジネスパーソンは休職・退職をするしかない。

最近になって、副業・兼業を認めたりリスキリングに力を入れる企業が増えているのはよいことですね。ただ日本のリスキリングは、企業側が画一的に学びの機会を提供している印象があり、選択肢を広げるべきです。会社の仕事を離れて1年間じっくり学びたい人もいれば、仕事をしながら週2回のペースでいいという人もいます。もっと多様になっていくべきでしょう。

**高橋** 学びの手段の多様化は重要です。最近、私が注目しているのはeラーニングです。社会人の学びにも本格

的に使えるレベルになっていて、eラーニングを活用したグループワークやディスカッション、ディベートなどかなり充実してきて、非常に有効です。

さまざまな事象に対し、その都度「私はこう思う」と自分の考えを明確にし、発信していくという意味で、私はあえて「自論」という表現を用いています。「自論」を形成する上では、自分とは異なる価値観を持った異質な人々と意見を交わす場が非常に重要です。eラーニングの場合、地理的にかなり離れたところにいる人も気軽に議論ができるので、今まで以上に多様な価値観に触れることができます。

## 外部から得る「ヨコ」の学びが 刺激となり成長を促す

**宮沢** 私も以前から、自分の活動領域の外部から得る学びは非常に重要だと考えていました。経験上、かなり有効な手段が「出向」という形で自社とまったく異なる環境で仕事を体験することです。

これは実際に弊社が行った事例ですが、以前、財務部門のエース社員をあえて他社に出向させたことがありました。彼の仕事は設立間もないフィンテック系ベンチャーのCFO（最高財務責任者）です。もともと資金調達に関する知識や能力に長けた社員でしたが、経営的な目線はまだ乏しかった。ところがベンチャー企業のCFOとなれば、あらゆる仕事に否応なく経営的目線が求められます。わずか半年間でしたが、その体験で得た学びはすばらしかったようで、弊社に戻ってくると、止めどもないほどの量の経営的アイデアを出してくれるようになりました。

先ほど、異質な人々と意見を交わすのが大切だとおっしゃっていましたが、長く同じ会社で働いていると、どうしても社員の同質化が起きてしまいます。しかし元の会社に戻ることを前提として、出向という形で別の会社で働くと、同質化せず異質なままです。だから出向の受け入れ先企業にとっても刺激になる。

これを弊社だけでなく、人材育成の新しい手法として多くの企業みなさんに活用していただきたい。そういう思いで、弊社の新たな事業としてスタートさせたのが、在籍型出向サービス「Vターンシップ」です。弊社の豊富な顧客基盤を活用して、社員の育成を望む企業と、外部社員を受け入れたいと考える企業をマッチングするものです。まだ実験段階ですが、弊社内での何人かのメンバーは、極めてわかりやすい変化を実現してお

り、手応えを感じています。

**高橋** 日本企業は伝統的なタテ型組織が根づいていて、社内の学びについても、上司／先輩が部下／後輩を指導するというタテ型の学びの形態ばかりでした。しかし、それが行きすぎて、上からいわれたことに素直に従う社員ばかりでは、イノベーションなど起きるはずがありません。その意味で、タテではなくヨコの学びはたしかに重要です。違う環境にいる人たち同士が、一方的にヨコの関係で互いに刺激し合い、学び合うという場が、さまざまな形で提供されていくことが必要です。

**宮沢** 上司が教えて部下を伸ばすという発想で維持してきたようなビジネスは、もはや通用しない時代になっていると思います。日本は前例踏襲で何とかなった時代が長すぎた。だからイノベーターも少ないですね。働き方も学びの在り方もキャリア形成も、今までのやり方を捨てなければならない。Vターンシップを立ち上げたのも、日本の学びやキャリア育成の在り方に一石を投じたいと考えたからです。ぜひ多くの企業経営者の方に、前例踏襲から脱して、イノベティブな企業風土を醸成して欲しいと願っています。

本日はありがとうございました。



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>



# 人口流動とオフィス出社率から読み解く アフターコロナの 不動産市場

ニッセイ基礎研究所 金融研究部 主任研究員 **佐久間 誠氏**



コロナ禍が一段落し、日常生活が戻ってきました。コロナ下では移動の自粛が要請され、働き方の変化により一時都心からの人口流出なども懸念されたほか、都心のオフィス出社率もこの3年間大きく揺れ動きました。これらは不動産市場にどのような影響を与えているのでしょうか。アフターコロナにおける現在の市況を中心に、ニッセイ基礎研究所の佐久間誠氏に動向を伺いました。

## ニーズの強い都心マンションの 高値傾向は落ち着くか

コロナ禍のさなかにはテレワークの普及もあいまって、地方移住が注目されました。

そこで東京圏（東京・神奈川・千葉・埼玉の各都県）から地方圏に転出した人と、地方圏から東京圏に転入してきた人の差し引きを見ると、地方圏から東京圏に転入してきた人口は、2021年こそペースダウンしたものの、転入超に変わりはありませんでした（図）。

ちなみに、東京圏への人口流入は3、4月に最も集中します。その数字を見ると、2023年3月の人口流入はコロナ禍前の2019年3月と同水準まで回復してきました。

一方で、東京圏内の人口動態を見ると、実はコロナ禍が始まる前から郊外化の動きが見られます。それは東京都心部から周辺部への人口移動です。その理由の一つは都心部の住宅価格が高すぎる点。また、コロナ禍によるテレワークの普及がそれを後押ししています。

ただ、都心部から郊外への人口移動によるドーナツ化現象は、かつては中心部が空疎になっていくものでしたが、今回は都心部の不動産価格が高すぎる結果として郊外化が進んでいる一方で、都心部は都心部で、今でも非常に強いニーズがあるのです。

## Profile さくま まこと

住友信託銀行（現三井住友信託銀行）、国際石油開発帝石（現INPEX）を経て2015年9月にニッセイ基礎研究所入所。その後ラサール不動産投資顧問を経て2020年5月より現職。専門・研究分野は不動産市場、金融市場、不動産テック。データを用いた定量分析と数字以外の要素を読み解く定性分析をバランスよく用いて幅広い分野で調査・研究を行っている。公益社団法人日本証券アナリスト協会認定アナリスト、一般社団法人不動産証券化協会認定マスター。

都心のマンション価格は2013年の異次元の金融緩和以来上昇を続け、高騰傾向が続いています。2022年度の東京23区新築マンションの平均価格は9,899万円、そして今年4月には1億円を超え<sup>※1</sup>、しばらく高値圏で推移すると思われていますが、上昇トレンドが続くかといわれると、やや疑問があります。都心のマンションは、これまでパワーカップル（双方が高収入の共働き世帯）や資産家によって買われてきましたが、全体で見るとそれほど購買力は上がっていません。それでも高額物件を買えたのは、金利が低かったからです。

これから金利は、植田和男日銀総裁の政策方針からすると、サプライズ的な政策変更はないでしょう。仮に利上げをするにしても来年、再来年という時間軸であり、目先ではイールドカーブ・コントロール（長短金利操作）の修正を指摘する声もありますが、仮にそれを行ったとしても、長期金利で現行の0.5%が1.0%になる程度だと予想されます。

リーマンショック時の長期金利が約2.0%だったことからすれば、今の水準から金利が上がったとしても、当時の半分の水準です。したがって、それほど大きな影響はないと思われていますが、金利がこれ以上下らないという見通しからすると、個人による都心部の高額物件の購入意欲は、ややそがれるかもしれません。

## 外資が注目する日本の不動産市場

加えて、レジデンス（住宅）に関しては、もう一つ大きな資金の流れがあります。外資です。特に欧米の投資家の間で、ポートフォリオにアジア太平洋地域の不動産を組み入れる動きがあり、年金、生命保険、ソブリン・ウェルス・ファンド（政府系ファンド）といった足の長い資金を運用する投資家の中には、比較的リスクで安定したリターンを期待できる物件への注目度が高まっています。

機関投資家の巨大なマネーを受け入れられる、アジア太平洋地域の不動産市場は、日本とオーストラリアくらいしかなく、加えてコロナ禍において、オフィスやホテルに比べて賃貸住宅が安定していたこともあり、30戸から50戸程度の中規模のワンルームマンションを中心に外資のお金が集まっています。

実際、レジデンスの賃料は東京23区内でもコロナ禍で一時的に下落しましたが、今はほぼ戻ってきました。特にこれからは本格的に上昇する可能性があります。

その根拠は賃上げの動向です。今年の春闘の平均賃上げ率は3.8%で、2024年春闘でも3%台の上昇を予想するエコノミストも出てきました。賃上げが持続すれば、入居者の入れ替わりが比較的早い賃貸住宅を中心に、この30年で初めて本格的な賃料の上昇が見られるかもしれません。

## イノベーションを重視する企業は オフィスを重宝する傾向がある

アフターコロナの不動産市況に関しては、オフィスの動向にも触れておく必要があります。

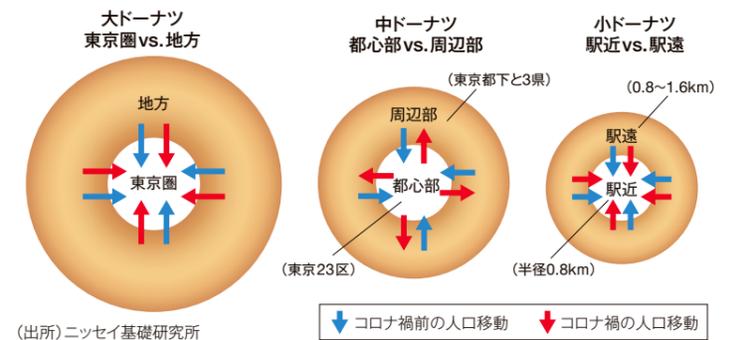
その際に注視しておきたいのが、出社率です。コロナ禍真っただ中、2020年4～5月の最初の緊急事態宣言下では出社率が大幅に低下し、主要都市だと東京が36.1%、大阪40.4%、名古屋40.7%、福岡41.7%、札幌50.0%、仙台50.2%でした。その後コロナ禍が収束した2023年4月最終週では、東京76.2%、大阪81.3%、名古屋84.2%、福岡79.5%、札幌82.1%、仙台83.6%でした<sup>※2</sup>。

まだコロナ禍前の出社率には達していませんが、これは在宅とオフィスを組み合わせた、ハイブリッドな勤務形態が定着しているからと考えられます。

それを前提にオフィス需要を見ると、テレワークへの親和性が高い企業、あるいはオフィスをコストと捉えて

図 3つのドーナツで見たコロナ禍前後の人口移動

左の「大ドーナツ 東京圏vs.地方」の矢印は東京圏への一方向のみとなっている



（出所）ニッセイ基礎研究所

いる企業はオフィス需要の回復が鈍く、特に日本を代表する大企業などでその傾向が強くと見られます。

ただIT企業などは、一見テレワークに対する親和性が高いように見えるものの、大きくオフィス面積を削減する話あまり聞こえてきません。イノベーションを起こして、事業を早く拡大させる必要性のある企業は、オフィスを重宝する傾向が見られます。その点で、100坪を下回るような中小規模のテナントは旺盛な需要が見られますが、大企業や外資系、金融が入っているような大規模オフィスの需要は、やや厳しい状況にあります。

オフィスにおける売買の動向は世界的にはかなり細っている反面、日本は健闘しています。賃貸市況の悪化に加えさらなる金利低下が見込めないことから、価格が上昇するような環境にはありませんが、しばらく高値圏を維持するでしょう。

逆にオフィスの賃貸面での動向は、「2023年問題」といわれるような2023～25年にかけてのオフィスの大量供給がありますので、需給バランスの維持はやや厳しい見込みです。とはいえ、直近（5月時点）の東京都心5区（千代田・中央・港・新宿・渋谷）のオフィスビル空室率は6.1%程度ですから、本当に厳しい水準まで上昇しているわけでもありません。

具体的にいうと、直近では渋谷が注目されているほか、現在も再開発が続く虎ノ門・麻布台エリアは長期的には資産価値が上がる可能性があります。また中小規模のオフィスビルが多い日本橋エリアなども出社率が比較的高く需要も高めです。一方で湾岸エリアの大型ビルは厳しいなど、地域や物件、あるいはビルの規模などによって格差が広がってきています。

したがって、どの物件でもよいという雰囲気はかなり薄らいでいるので、これからはより選別的に投資していくことが重要になるでしょう。

※1 株式会社不動産経済研究所4月18日付リリース「首都圏 新築分譲マンション市場動向 2022年度（2022年4月～2023年3月）」、同5月18日付リリース「首都圏 新築分譲マンション市場動向 2023年4月」参照。

※2 佐久間氏ほか著 ニッセイ基礎研レポート5月25日「コロナ禍におけるオフィス出社動向―携帯位置情報データによるオフィス出社率の分析」参照。



## 不動産市場のマクロ分析 6-3. 人口動態の変化と 不動産価格に関する実証分析

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**

「人口減少と高齢化が進むと、不動産市場がどうなるのか」について最初にマクロの視点で分析したのは、米国ハーバード大学のグレゴリー・マンキュー教授らが1980年代に発表した論文『The Baby Boom, The Baby Bust, And The Housing Market』でした。

米国では1980年代に、戦後のベビーブームとベビーバスト（急低下）が終わり、出生率が大きく低下しました。その時期に、彼らは住宅市場への影響を検証しました。

1歳刻みで住宅需要の計算を試みました。「1歳児」「10歳の子供」「20歳の若者」「40歳の子育て世代」では、それぞれ住宅需要の大きさが異なります。年齢ごとの需要を集計して国全体の住宅需要を推計し、それが住宅価格とどのような関係にあるかを実証的に明らかにしたのです。

彼らは、住宅需要が50歳ぐらいをピークに下がり始めることを発見しました。少子化が進み、生産年齢人口が減って、高齢者が増えていく過程で、国全体の住宅需要が減って「アセットメルトダウン（資産崩壊）」が起こり、住宅価格が半分ほどに暴落すると予測したのです。

しかし、実際にはそのようなことは起こりませんでした。その後、米国では移民政策などを強化し、信用力の低い移民でも住宅が買えるように「サブプライム住宅ローン」を商品化し、住宅需要を支えました。それは、2008年のリーマンショックのような金融危機につながる「引き金」となりました。

### 高齢人口依存比率が住宅価格に与える影響

「住宅価格の暴落が起こる」というマンキュー教授らの予測に対する反論も出ています。1991年にカナダをモデルケースとした検証では、同じ結果が得られませんでした。大阪大学の竹文雄教授（当時）や私たちも日本のデータを使い、マンキュー教授らの論文の検証を行いました。同じ結果が得られなかったと報告しています。2005年にも、一般均衡モデルの研究で「マンキュー教授らが予測したことは起こらない」と報告されています。

なぜ、同じ結果が得られなかったのでしょうか。この背景には、将来に対する期待が「完全予見」に基づく合理的な期待であるかどうかの影響していると考えられます。人口の予測は、経済変数または社会変数の中でも正確に行われているといわれます。その予測が正確であり、将来の住宅需要が減ってしまうと予測されれば、その国の市場では住宅供給がストップします。その結果、供給が調整されて住宅ストックも小さくなっていけば、将来の需要が減っても住宅価格の暴落は起こらないことになります。

その後、日本銀行副総裁を務めた西村清彦東京大学名誉教授らの研究が報告されました。ここでは生産年齢人口（20～64歳）に対して、若年者であるチャイルドエイジ（0～19歳）と、高齢者であるオールドエイジ（65歳以上）の比率を「従属人口比率」、高齢者だけの比率を「高齢人口依存比率」として算出されています。この研究は、高齢人口依存比率が住宅価格と明確な関係があることを明らかにしました。

### 人口動態の変化から地価を予測

東京・大阪の地価の変動を見ると、東京の地価が大きく上昇していたときには、高齢人口依存比率がとても低い状態になります。大阪も同様です。アメリカでも、カリフォルニア州の高齢人口依存比率が低いときには地価が高くなり、この比率が上昇すると地価が下落します。

住宅価格の変動を「経済要因」「高齢人口依存比率」「総人口」の3つの要素で説明する取り組みが行われました。

統計手法を使って計算すると、日米双方で「1人当たりのGDP（国内総生産）」が大きくなると、住宅価格は高くなる。しかし、高齢人口依存比率が大きくなると、住宅価格は下落する。総人口が増えると、地価が上昇する」という結果が得られました。これは別の研究とも整合的な結果でした。

日本国内では、デモグラフィック（人口動態）変数の影響を1976～2010年の期間で見ると、地価が上昇している東京は人口がとても若く、秋田・福島・茨城などは経済要因と人口要因の影響で地価が大きく押し下げられています。日本全体では0.8%ぐらいの地価上昇ですが、経済要因による影響はプラス0.2%程度で、日本では人口要因によって地価が大きく変動してきたことがわかります。

この変化を1976年からバブル崩壊直前の1990年で見ると、経済要因よりも人口要因の影響が強く働いて地価を大きく動かしていたことがわかりました。ただ東京の場合、地価が高くなりすぎると人が離れたため、人口要因の影響はマイナスで効いています。しかし、1991～2010年に地価が上昇したのは、人口要因の影響が強いという結果になりました。

こうした研究結果に基づいて、将来を予測するとどうなるでしょうか。日本の総人口は約1億2400万人ですが、2040年には1億600万～700万人と予測されています。

総人口が減り、高齢人口依存比率が上昇することで、日本の地価は大きく押し下げられる可能性があります。（以下略）

<https://100years-company.jp/column/article-000569/>



ダイジェスト  
注目コラムをピックアップ!

## Vの書棚 27



地政学を知る

5選

## 大国間だけでなく世界各地にある「リスク」とは

「地政学」がブームになっている。書店でも「地政学」と冠した本が数多く並べられ、ビジネスの世界でも「地政学的リスク」という言葉をよく見かけられるようになった。周辺国の動向や紛争に由来する経済的なリスクを指すが、米中の対立やウクライナ紛争など、これまでの国際秩序が揺らぐ昨今を象徴しているかのようだ。

そもそも地政学とは、国際政治を考察するにあたって地理的条件を重視した学問だ。ナチス・ドイツの侵略行為との結びつきから、戦後は研究を避けられてきたと伝えられるが、1980年代、当時のソ連に対抗する意味合いからアメリカで復活するようになった。

本書は、そうした「地政学の復活」に注目し、理論面に加え、人権や国際保健協力、地域別の分析を加え3部に分け、各専門研究者の10の論考で構成している。サントリー文化財団の調査研究「新しい地政学の時代における国際秩序を考える研究会」での議論がベースになっている。「地政学」の原点に返った論証に基づく、読み応えのある内容だ。

20世紀末までの古典的な地政学では、アフリカ大陸はほとんど語られることがなかったといわれるが、本書は対象を欧米やロシア、中国など大国にとどまらず、中東やアフリカにまで広がっていることが特徴だろう。

まず第1章「新しい地政学の時代へ」では、冷戦後の世界は、リベラルな国際秩序が発展し、民主主義や人権などの価値の拡大が想定されていたにもかかわらず、力がものをいう地政学へ回帰している現状を解き明かす。

第3章「国際紛争の全体図と性格」は、現代世界において「武力紛争の多発するベルト地帯」が存在することを示し、サハラ砂漠南縁の「サヘル」地帯など、多数のアフリカの事例を取り上げている。

第5章「国際協力という可能性」は、感染症対策など国際的な保健協力をテーマにして、WHO（世界保健機関）設立に至る攻防など、歴史的経緯を解説。国際政治において保健衛生が大きな論点となることに改めて気づ

かされる。

また、第6章ではロシアのプーチン大統領が掲げる「地政学的戦略」を分析する。そもそもロシアは「地政学を時代の状況に応じて政治、外交に応用し、地政学的な国際戦略を実践してきた」と本書は解説する。今も長くウクライナ侵攻を考える上で、どのような背景で領土拡大を図り「強いロシアの復活」を目指してきたのかがつづさにわかる。

第7章ではアフリカ大陸東部のエチオピア、ソマリア、ケニアなど各国を含む「アフリカの角」と呼ばれる、政治的に不安定な地域の歴史と情勢をかみ砕いてまとめる。日本人には感覚的に捉えづらい北東アフリカ地域が、現在の国際関係においていかに重要かが理解できる。

学術書にありがちな難解な文体ではなく、国際的なビジネスに関心がある読者にとっても、世界の状況が興味深く読める。ニュースを通して世界を見る目も変わりそうだ。



① 『新しい地政学』  
北岡 伸一、細谷 雄一 編／東洋経済新報社／2,640円（税込）

◎そのほかのおすすめ書籍

軍事・安全保障を地政学的視点で読み解き、日本の進むべき道を示唆  
② 『最新 戦略的地政学 専制主義VS民主主義』  
秋元 千明 著／ウェッジ／1,980円（税込）

あらゆる学問が詰まった地政学の基本と最新情報を網羅

③ 『地政学が最強の教養である』  
“圧倒的教養”が身につく、たった1つの学問  
田村 耕太郎 著／SBクリエイティブ／1,870円（税込）

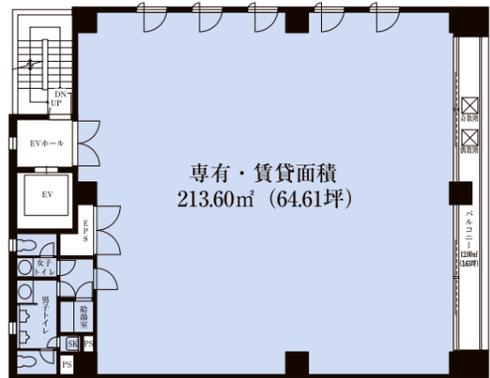
国際ニュースを本当に理解するために世界情勢の根本を教える  
④ 『サクッとわかる ビジネス教養 地政学』  
奥山 真司 監修／新星出版社／1,320円（税込）

ストーリー仕立てで「地政学」を楽しく学ぶ

⑤ 『13歳からの地政学 カイゾクとの地球儀航海』  
田中 孝幸 著／東洋経済新報社／1,650円（税込）



# ビジネス需要の高まり続ける芝公園! 複数の大規模再開発地区に囲まれた 重厚感漂う本格志向のオフィスビル



3階

専有・賃貸面積  
213.60㎡ (64.61坪)

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。



(2023年6月撮影)

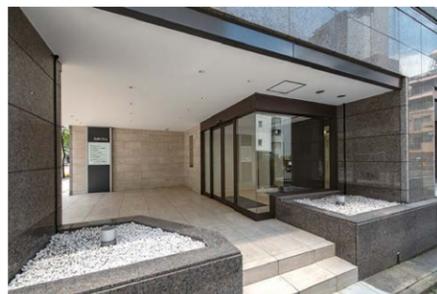


## VORT芝公園Ⅳ (仮称)

アピール  
ポイント

### 陸海空へのアクセスにも恵まれたビジネス拠点

芝公園や浜離宮恩賜庭園、旧芝離宮恩賜庭園などの文化財が周囲に点在する「芝公園」エリア。古くからビジネス街として栄え、貿易関連をはじめ多くの企業が拠点を置いてきた地域です。現在も隣接エリアでは、世界貿易センタービルディング跡地を中心とした「浜松町二丁目地区」をはじめ、麻布台や芝浦一丁目、新橋駅西口、三田・田町など複数の大規模再開発計画が進行しており、今後のさらなる飛躍が期待されています。オフィス需要の高い地域に立地する本物件は「芝公園」駅や「大門」駅、「御成門」駅などの複数の地下鉄駅、さらにJRや羽田空港直通的東京モノレールが利用できる「浜松町」駅も利用可能。竹芝や品川といった海運の拠点にも近く、陸海空の交通機関を通じて世界へとアクセスできるビジネス拠点といえます。さらに外装やエントランスなどの共有部分や各階の水回りなどのバリューアップ工事も進められています。将来的な資産価値への期待も高い「VORT芝公園Ⅳ (仮称)」を、ぜひご検討ください。



エントランス (2023年6月撮影)



### アクセス

- \*三田線「芝公園」駅まで徒歩4分
- \*浅草線・大江戸線「大門」駅まで徒歩6分
- \*JR各線「浜松町」駅まで徒歩6分
- \*東京モノレール「浜松町」駅まで徒歩8分
- \*三田線「御成門」駅まで徒歩10分

■名称/VORT芝公園Ⅳ (仮称) ●所在地/東京都港区芝公園二丁目11番11号●構造/鉄骨鉄筋コンクリート・鉄筋コンクリート造陸屋根地下1階付8階建●用途地域/商業地域●敷地面積/280.42㎡ (84.82坪) ●延床面積/1,835.97㎡ (555.38坪) ●土地権利/所有権●総戸数/7戸 (事務所: 7戸) ●販売戸数/2戸 (事務所: 2戸) ●3階 専有面積/ 213.60㎡ (64.61坪) ●築年月/1994年4月 新耐震基準適合●施工/榊高組●管理/[全部委託] [巡回] (株)KVファシリティーズ●3階 管理費107,655円 (月額) ●3階 修繕積立金73,692円 (月額) ●設備/エレベーター1基●駐車場/14台●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7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8月9日

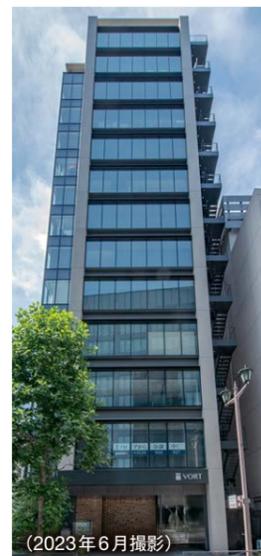
# オフィス移転や東京の拠点新設に自社オフィスという選択肢を!

オフィスは「借りる」より「買う」時代へ

麹町駅まで徒歩1分のロケーション!  
東京を貫く新宿通り沿いで視認性も高い  
気品漂う都会のセンターエリアに立つ  
ハイスペックな2つの中規模オフィスビル!



## VORT紀尾井町



(2023年6月撮影)

基準階  
3~13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。



専有・賃貸面積  
234.11㎡ (70.81坪)

### アクセス

- \*有楽町線「麹町」駅まで徒歩1分
- \*半蔵門線「半蔵門」駅まで徒歩6分
- \*南北線・有楽町線・半蔵門線「永田町」駅まで徒歩8分
- \*JR各線「四ツ谷」駅まで徒歩8分
- \*丸ノ内線・南北線「四ツ谷」駅まで徒歩9分
- \*銀座線・丸ノ内線「赤坂見附」駅まで徒歩10分

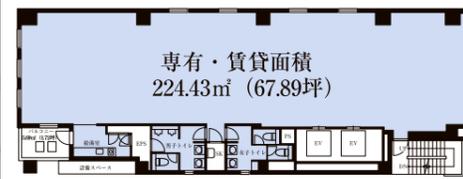
■名称/VORT紀尾井町●所在地/東京都千代田区麹町四丁目5番地21●構造/鉄骨造陸屋根13階建●用途地域/商業地域●敷地面積/384.38㎡ (116.27坪) ●延床面積/3,342.19㎡ (1,011.01坪) ●土地権利/所有権●総戸数/12戸 (事務所: 12戸) ●販売戸数/5戸●基準階 (3~13階) 専有面積/ 234.11㎡ (70.81坪) ●築年月/2019年1月 新耐震基準適合●施工/前田建設工業(株)●管理/[全部委託] [巡回] エス・シー・ビルサービス(株)●基準階 (3~13階) 管理費136,487円 (月額) ●基準階 (3~13階) 修繕積立金81,237円 (月額) ●設備/エレベーター2基●駐車場/10台●現況/空室あり●引渡し/相談●取引態様/売主



## VORT麹町Ⅲ

基準階  
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。



専有・賃貸面積  
224.43㎡ (67.89坪)

### アクセス

- \*有楽町線「麹町」駅まで徒歩1分
- \*半蔵門線「半蔵門」駅まで徒歩4分
- \*南北線・有楽町線・半蔵門線「永田町」駅まで徒歩7分
- \*銀座線・丸ノ内線「赤坂見附」駅まで徒歩10分
- \*JR各線「四ツ谷」駅まで徒歩10分
- \*丸ノ内線・南北線「四ツ谷」駅まで徒歩11分

■名称/VORT麹町Ⅲ●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/3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] (株)カシワバラ・デイズ●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2023年7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8月9日



6月6日より全国で放映されている弊社CM

## 安田 顕さんを起用した ボルテックスの新CMを放映中！

2023年6月6日(火)より、俳優・タレントとして活躍されている安田顕さんをイメージキャラクターに起用した弊社の新CMを全国にて放映開始いたしました。

こちらからも  
ご覧になれます

<https://www.vortex-net.com/company/cm/>

テレビで放映中のCMのほか、Web長編CM撮影風景や安田さんのインタビューを含めたCMのメイキング動画をご覧いただけます。



Web動画ではメイキングやインタビューも公開中

### 中小企業の経営者を安田さんが熱演

弊社では、2017年1月より、安田さんをイメージキャラクターとして起用したCMを放映してまいりました。最新作でも、中小企業の経営者に扮した安田さんが、経営課題に直面し不安を抱える姿から新たな一歩を踏み出すまで

を、自然に、かつ力強く演じています。前半の苦悩に満ちた表情から、不動産を資産として保有することに可能性を見出し、新たな一歩を踏み出す決意を秘めた凛々しい横顔への変化は、必見です。

また、Web版では決断に至った経緯がさらに詳しく描かれてい

ます。家族や従業員への愛が伝わってくる穏やかな表情も、ぜひご覧ください。

### 経営者に寄り添う決意を新CMに込めて

「経営に新常識をもたらし富の再分配を実現することにより、社会における格差の拡大とそれによる分断を是正する」をパーパスとして掲げる弊社の原点には、資産が健全に循環する社会を実現したいという強い思いがあります。新しい不動産保有のカたちを企業に提供することで、企業財務の健全化と企業経営者の挑戦志向への意識変革に取り組んでまいりました。このたびの新CMには、決断し、新しい一歩を踏み出した挑戦志向の経営者のみなさまに寄り添い、不動産という本業外収益により、事業継続と成長を支え続けていくという強い決意が込められています。

株式会社小宮コンサルタンツ  
代表取締役 CEO

登壇  
小宮一慶氏

## 小宮一慶流 予測不能な時代のサバイバル術 ～“逆境”を“チャンス”に変える企業の条件とは～

オンライン開催

2023年8月24日(木) 15:00～17:30

参加費  
無料

コロナが収束し、インフレや利上げ、AI・DXの発展などに直面し、新時代に突入する日本。競争力を高めてサバイバルを生き抜くには、経営者は何を考え、どう実行すればいいのでしょうか。過去のアンケートからもリクエストが多かった経営コンサルタントの小宮一慶氏にご登壇いただき、経済動向や時代の変化を捉える方法、ビジネスモデルの変革のポイント、チャンスを見つけるための視点など、どんな時代も生き抜く経営の秘訣をお話しいたします。

お申込 締切：2023年8月23日(水) 12時まで

<https://bit.ly/3pbtwbl>

- 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。「ボルテックス セミナー」で検索後のHPからもお申込可能です。
- 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。  
※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。



プログラム

第1部 15:05～16:35

小宮一慶氏

株式会社小宮コンサルタンツ 代表取締役 CEO

大企業から中小企業まで、企業規模や業種を問わず幅広く経営コンサルティング活動を行う一方、講演や新聞・雑誌の執筆、テレビ出演も行う。『小宮一慶の「日経新聞」深読み講座』（日本経済新聞出版社）、『社長の心得』（ディスカヴァー・トゥエンティワン）、『経営が必ずうまくいく考え方』（PHP研究所）など著書多数。

第2部 16:35～17:15

東京を、企業資産に。～100年企業戦略～

株式会社ボルテックス 常務執行役員 水口 清貴

### 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



V-Value  
GIFT



新サービス開始！ポイントプログラム



100年企業戦略  
ONLINE



## 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7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7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。

