

Vortex MAGAZINE

V-VALUE

12

Vol.90

December 2023

Owner Interview

お客様に寄り添った 商品開発で 生活文化を創造する

株式会社トップホールディングス

代表取締役社長

松岡 康博様

Special Contents

中小企業のためのDX実践のヒント

Interview 1

成功のカギは「経営者の コミットメント」と「変革人材」

株式会社デジタルシフトウェーブ 代表取締役社長

鈴木 康弘氏

Interview 2

アナログ脱却にもがく「現場」を データ起点のソリューションで変革

BPM株式会社 代表取締役社長

桐原 康輔氏

Online Seminar Report

VUCAの時代こそ 「ミッション」を重視せよ

株式会社リーダーシップコンサルティング 代表

元スターバックスコーヒージャパン株式会社 CEO

岩田 松雄氏

区分所有オフィス®のボルテックス

Vortex



VORT浅草橋駅前V

Owner Interview

株式会社 **トップホールディングス**

代表取締役社長 **松岡 康博** 様

生活用品の商社としてだけでなくオリジナル商品の開発にも力を注ぎ、ラインナップは8,000点以上。大阪府吹田市に本社を構える株式会社トップホールディングスは、生活者の目線で日々の暮らしを便利にするアイデアを創造する企業です。代表取締役社長の松岡康博様に、ホールディングス制移行への思いやさらなる成長について、お話を伺います。

お客様に寄り添った商品開発で生活文化を創造する

「生活文化創造企業を目指して」を企業理念に掲げ、生活用品の企画・開発から製造・販売までトータルで手がける株式会社トップホールディングス。1964年の前身「(旧) トップ産業」創業時より受け継がれているのが「困っている人を助けたい」という思いです。

「服飾資材の会社に勤めていた父が独立し、和装の袋物メーカーとして創業して以来、お客様の声を大切にしたい商品づくりに徹してきました。その先駆けとなったのが1969年発売の和装バッグです。当時、着物の持ち運びに使っていた風呂敷は結び目がほどけやすく、着物を落として汚してしまう人が多くいました。その問題を解決しようと、ファスナー付きの専用バッグを開発したのです」

そう話すのは2代目の松岡康博社長。和装バッグは人気を博し、呉服店のみならず生活用品店や雑貨店にも納品するようになりました。そこで取引先や来店客から聞くさまざまな「困りごと」に対応するうちに、取り扱う商品もどんどん広がっていったといいます。当初は和装関連の商品を自社でつくり、それ以外は専門メーカーから仕入れていましたが、現在は企画開発・販売を行う

企業として、国内外200のメーカーと連携して商品を展開。主に生活協同組合を通じて8,000点以上の商品を販売しています。「そのうち4,000点は『愛着良品』というブランドを中心とした、当社のオリジナル商品です」と松岡社長。そのアイデアの源泉となっているのが、1981年から40年以上続く「主婦モニター会議」です。

「生活用品をつくるなら家事のプロである主婦に聞くのが一番だと考え、毎週金曜日に実施。30～50代の主婦モニターの方々に普段の生活で生じた困りごとやアイデアを発表してもらい、開発のヒントにしています」

この会議から誕生した代表的な商品が「ヘアアイロン収納ポケット」です。150℃前後で使うヘアアイロンの「使用後の置き場に困る」という主婦モニターの声から、耐熱素材を用いた壁掛けタイプの収納ケースを開発。「熱いまま収納できる」とロングセラーを誇っています。

「当社は爆発的なヒット商品より、長く愛される商品づくりを目指しています。そのために、モニター会議では商品を試した際の感想も聞き、より使いやすくなるよう改良を重ねていく。そうやって追求し納得した上で、

年間約120～140のオリジナル商品を展開しています」

組織の理念の浸透を目的に 企業内大学を開校

2004年に創業者の父親から事業を承継した松岡社長。そのときから大切にしているのが「不易流行」という言葉です。

「商品は時代や流行に合わせて変えていかなければなりません。しかし、どんなときでも企業理念だけは忘れてはならない、というのが先代の一番の教えでした」

この理念を共有するために力を入れてきたのが、新入社員を中心とした若手人材の育成です。実践的なスキルやノウハウを身につけてもらうためにジョブローテーション研修やエルダー制度を導入。特に若手の先輩社員が新入社員を指導するエルダー制度は、新入社員のメンタルケアの役割を担うとともに、指導社員のマネジメント力の向上にもつながっています。さらに2018年には企業内大学「TOPアカデミー」を開校。動画や集合型研修を駆使したカリキュラムでスピーディーな成長をサポートしています。

「動画では営業や商品開発におけるノウハウも解説していますが、何より重視しているのは先輩社員たちの言葉です。彼らが語る仕事での経験や実績、熱意、人生観は、『生活文化の創造』という当社の理念を体現しています。お客様の要望に迅速に対応するためにも、こうした企業理念を理解し経営者視点を持った上で、自律的に判断できる人材を育成したいと考えています」

2023年10月のホールディングス制への移行は、こうした自律的な社員への権限委譲を広げるためでもありました。

お客様ご紹介

株式会社 トップホールディングス

代表取締役社長 **松岡 康博** 様

1969年大阪府生まれ。工学系大学を卒業後、大手電機メーカーを経て98年に(旧) トップ産業入社。2004年に代表取締役社長に就任後はM&Aや企業内大学の設置などさまざまな事業を展開。23年10月にトップホールディングスを設立し、ホールディングス制に移行した。「一日一生」を座右の銘とし、一日一日全力で取り組むことを心がける。趣味は旅行で、息子たちが選手として活躍するラグビーの試合観戦を兼ねて全国を巡るのが楽しみ。

<https://top-hd.jp/>

【所在地】〒564-0051 大阪府吹田市豊津町12-43 TOPビル
【事業内容】トップ産業株式会社、愛着良品株式会社等のグループ各社の経営戦略及び採用企画立案

ホールディングス制移行で 事業ごとの役割を明確化

ホールディングス制移行に伴い、新たに立ち上げたのが愛着良品株式会社です。これまでトップ産業が担っていたオリジナルブランド「愛着良品」の事業を移管し、両者がそれぞれ商品開発をより強化できる体制を整えました。

一方で新たな事業にも取り組んでいます。たとえば、梅の産地である和歌山で開催した梅干しづくりの体験ツアーもその一つ。グループの株式会社優生活が運営する自社通販サイトで人気の梅干しがあるのですが、そのメーカーと共催したツアーにおいて非常に好評だといいます。

「私たちが一緒にものづくりをしているメーカーさんは、それぞれが伝統に裏打ちされた確かな技術をお持ちです。その文化を伝え、技術を未来につないでいくことも『生活文化創造企業』の使命の一つ。体験ツアーはまだ試験段階ですが、よりよい方法を模索しながら事業化を進めていきたいです」

また、不動産管理は同じくグループの株式会社トップラボが担当。賃貸より年間の支払額が低くなり、資産にもなる「区分所有オフィス」を、自社の東京オフィスとして活用しています。

「恵比寿駅からほど近い好立地で、社員のモチベーションアップにもつながっています。ものづくりを強化するために、今後はM&A戦略も展開していく予定です。グループ一丸となって、お客様に寄り添う商品を通じて新しい生活文化を提案し続けていきたいですね」

ご保有物件のご紹介



VORT 恵比寿 maxim (渋谷区・区分所有オフィス)

DATA

【専有面積】	10階339.87㎡ (102.81坪)
【最寄駅】	JR各線・日比谷線「恵比寿」駅 徒歩5分
【構造・規模】	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11階建
【総戸数】	12戸 (店舗1戸、事務所11戸)
【築年月】	1989年8月 新耐震基準適合
【敷地面積】	1,616.65㎡ (489.03坪)
【延床面積】	6,442.97㎡ (1,948.99坪)

中小企業のためのDX実践のヒント

成功のカギは「経営者のコミットメント」と「変革人材」

株式会社 デジタルシフトウェーブ

代表取締役社長

鈴木 康弘氏



近年、多くの日本企業がDX（デジタルトランスフォーメーション）に取り組んでいます。「せっかくデジタル投資をしたのに期待したほどの成果が上がらない」「どうすれば成功するのか」と悩む声も少なくありません。大手企業から中堅・中小企業まで、DX推進で豊富な知見と実績を持つ株式会社デジタルシフトウェーブ代表取締役社長の鈴木康弘氏に、DXの本質や陥りがちな失敗、中小企業が取り組む意義や留意点などを語っていただきました。

DXと単なるデジタル化は違う

企業経営のキーワードとしてDXが注目を集め、中堅・中小企業が取り組む例が日本でも増えていますが、私が知る限り、残念ながらその多くは迷走しています。原因はDXの本質を理解していないことにあります。

DXとは、デジタル技術の活用によってビジネスや生活を変革することです。単なる「業務のデジタル化」や「IT導入」ではないことに注意が必要です。経済産業省が発表したDXの指南書『デジタルガバナンス・コード2.0』でも言及しているように、経済・社会のあらゆる要素がデジタル化される「Society5.0」と呼ばれる未来に向けて、旧来のビジネスを破壊して新たな成長を実現する企業が次々と登場するような事態が起っています。その流れはコロナ禍で加速しました。人々の移動や

Profile すずき やすひろ

1987年富士通に入社。SEとしてシステム開発・顧客サポートに従事。96年ソフトバンクに移り、営業、新規事業企画に携わる。99年イー・ショッピング・ブックス（現セブンネットショッピング）を設立し、代表取締役社長就任。2014年セブン&アイ・ホールディングス執行役員CIO（最高情報責任者）就任。グループオムニチャネル戦略のリーダーを務める。15年同社取締役執行役員CIO就任。16年同社を退社し、17年デジタルシフトウェーブを設立。同社代表取締役社長に就任。ほかに、日本オムニチャネル協会会長、SBIホールディングス社外役員を兼任。

コミュニケーションが大きく制約される中で、デジタルとは無縁と思っていた業種の企業も、今までのビジネスを見直さなければ生き残れない時代になったのです。

今まで手書きの紙伝票で行っていた経理処理を電子化すれば、手間やコストの削減にはつながりますが、これはデジタル化による効率向上にすぎません。その一方で、今まで地元の顧客だけを相手に商売していた企業がECサイトを開設して商圏を全国規模に広げたり、あるいは特定の社員に属人化していた営業ノウハウを全社で共有・活用するために顧客データベースを構築したりして、業績を着実に伸ばしている企業は少なくありません。こうした変革がDXと呼ぶべきものです。デジタル化はあくまで手段であり、時代の変化に合わせてビジネスの在り方や社員の意識を変革していくことこそがDXの本質です。

このようにDXは大きな企業変革なので、既存事業の

見直しや新事業への参入、組織再編や設備投資など、さまざまな経営判断が必要になってきます。新たなシステムを導入するだけなら短期間で終わりますが、トライアンドエラーを重ねながらDXを全社的な変革として社内にて定着させるには、長い時間がかかります。責任を持って長くコミットできるのは経営者しかいません。

ですから、DXは経営トップが主導しなければ絶対にうまくいかないのです。しかし実際には、システム部門任せや外部のシステム会社任せにしてしまう例が多く、それがDXで失敗する大きな要因になっています。まずは経営者の皆さんに、自分がDX推進の主役であることを肝に銘じていただきたいと思います。

粘り強く社内をまとめる推進リーダーが必要

もちろん、経営者一人が頑張るだけではDXはうまくいきません。次の段階として、社内にDXの推進体制を発足させることが必要になります。具体的には「DX推進室」などの部門を新設したり、規模の大きな企業なら別会社を立ち上げたりするケースもあります。どちらの場合も、社長直轄の組織とするのがよいでしょう。

この際に避けたいのは、社長室や経営企画部など特定部門のメンバーだけで推進チームを編成することです。DXはあらゆる業務に関わる変革ですから、現場の第一線で活躍している社員たちの意見を取り入れる必要があります。そのため、部門横断的にメンバーを募ってチーム編成すべきです。また、プロパー社員だけでは斬新なアイデアが生まれにくいので、中途採用の社員だったり、可能であれば外部の有識者にも加わってもらったりするとよいでしょう。異なる知識や経験を持った人々がディスカッションを重ねていくことで、変革のためのよいアイデアが出てきやすくなります。

このチームには、できれば社長以外にもう一人、DX推進のリーダー役となる人材を抜擢するのが望ましいでしょう。よく「DXを成功させるにはどんな人材が必要ですか？」と質問されるのですが、大切なのはデジタル技術に関する知識の豊富さではなく、ゼロからイチを生み出した経験があるかどうか。つまり「デジタル人材」より「変革人材」が重要だということです。具体的には、新規事業の立ち上げや業務改革を経験したことのある人などが向きます。

もしそういう人がいなければ、ぜひ人間性に着目して推進リーダーを選んでいただきたいと思います。求められる素養は、素直で誠実な性格で、自分以外の人々のために心

を砕き、粘り強く行動できること。変革を進めようとすれば、必ず抵抗勢力が出てきます。どんなによい変革でも、それまでの仕組みや価値観を一度壊すことになります。その過程で、自分の居場所がなくなるのではないかと不安を感じて抵抗する人が出てくるわけです。

変革を成功させるには、不安が解消されるまで辛抱強く説明を重ねていくことが大切です。変革人材というと、辣腕を振るって断行するタイプをイメージしがちですが、実際には、こうした意味での実直さや根気強さを備えた人材が推進リーダーにふさわしいといえるのです。創業社長のご子息であったり、問題意識の高い幹部社員であったり、そうした素養を備えた人材が社内にきつっているはずですよ。

中小企業こそDXを導入すべき

DXを成功させる上では、実は大企業よりも中小企業のほうが有利だと私は考えています。意思決定のプロセスが迅速ですし、変革に抵抗する人たちがいたとしてもその絶対数は少ないのが主な理由です。かつては相当な資本力がなければ使えなかった情報システムも、最近はクラウドサービスの普及のおかげで手頃な価格で導入が可能となっています。

「うちは地方企業だから」「規模が小さいから」といった理由でDXを断念している企業があるとすればもったいない。むしろ地方に独自の事業基盤を持つことや、小規模でフットワークの軽いことが新しいビジネスの成功につながることも少なくないからです。中小企業・地方企業であることに“壁”を感じるのではなく、それをみずからの強みと捉えることが重要です。ぜひ一社でも多くの中小企業がDXに挑戦し、自社にふさわしい企業変革を経て大いに成長していただきたいと思います。

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>


Interview 2

中小企業のためのDX実践のヒント

アナログ脱却にもがく「現場」を
データ起点のソリューションで変革

BPM株式会社 代表取締役社長

桐原 康輔氏

建設業などの現場では深刻な労働力不足が続いており、業務効率化と生産性向上が喫緊の課題です。本来ならばDXの恩恵を得やすい業界のはずですが、個々の現場ごとにルールや習慣が違ったり、多数の業者が関わったりするといった特有の事情から、DX導入が遅れていました。BPM株式会社は、メンテナンスの現場でみずから培ったノウハウを土台にした、現場向けクラウドソフトウェアなどの開発・提供で注目される企業です。代表取締役社長の桐原康輔氏に、現場におけるDX推進の動向と、それによって進化するメンテナンス業界の未来についてお聞きしました。

遅れていたメンテナンス業界の
DX推進を支援

他国より遅れていた日本のDXは、コロナ禍という想定外の後押しもあり、かなり進んだ印象があります。ところが作業現場、とりわけ建設や設備メンテナンスの現場は他と比べて10年遅れているといわれており、いまだに紙の帳票や電話などアナログなコミュニケーションが主流です。「現場」という性質上、その場でないとわからないことが多く、何度も担当者や職人が足を運ぶといった不便なことが起きても、それが当たり前のこととされてきました。それゆえ、「カン（勘）・コツ」と呼ばれる職人特有の属人的な能力や、ベテランの存在が重視される世界でもありました。

しかし、作業従事者の減少と高齢化が深刻化する中、個人に依存した技術やノウハウをどう継承するかという問題に、業界は直面しています。特に、設備メンテナンスの領域においては、トレーサビリティ^{※1}に対する意識の低さに起因する、ムダなコストの発生や作業の非効率が見過ごされてきました。こうした潜在的な課題の

新たなソリューションとなりうるのが、データを取り、残し、共有することと、そのデータを基盤としたDXの推進です。

当社は、メンテナンス業界のDX支援を展開する企業です。製造業向けの設備保全システム「SUKKHA（スッカ）」、賃貸物件の修繕管理を包括的にサポートするシステム「Qosmos Assist（コスモスアシスト）」などの開発・提供により、メンテナンスの在り方そのものの改革に挑戦しています。

メンテナンスは、エアコンや給湯器、エレベーターといった設備をはじめ、あらゆる機器において欠くことのできない営為です。工場では生産ラインをストップさせることがないよう、あるいは遊園地ではゴンドラなどの遊具にトラブルが生じないよう、私たちのシステムを使っていただくことにより、設備の安定稼働を実現しています。

データ可視化で現場の変革を実現

設備をデータで管理することは、医療における電子カ

ルテの運用に似ています。「この設備は誰がいつ設置したのか」「以前不具合が生じたのはいつで、どんな修理をしたのか」といった情報は、一元的に集まっていれば、管理担当者が大量の帳票をめくったり、あちこちに電話をかける必要もありません。さらに、データを分析することで、予防医療のようにリスクを事前に検知し、トラブルを回避できる可能性も高まります。不動産のオーナーであれば、所有する不動産の“設備カルテ”を通じて、現状把握に加え経年によるリスクや費用を想定できるようになります。

何より、データがオープンになること、つまりオーナーも修理業者も管理担当者も同じ情報に触れられるようになることは、コミュニケーションの変革といっても過言ではありません。従来はオーナー側から見れば、寿命も壊れた原因も修理費の内訳も、何もかもブラックボックス化した状態でした。一方の修理業者や管理担当者も、必要な情報が与えられていないにもかかわらず「動かない」「早く直して」「とにかく来て」と要求されました。コミュニケーションがかみ合わないと対応が後手後手になり、時間が経てば経つほど解決の難易度も上がっていきます。これに対し、情報が可視化され設備の状態や修理の履歴が明らかになれば、的確な対処が可能になるばかりか、お互いのフラストレーションも解消されます。

スッカはリリースからまだ日が浅く、設備保全という長期スパンの中で初めて効果が表れるソリューションでもあり、真価が発揮されるのはまだしばらく先のことになると思います。にもかかわらず多くの導入実績を得ているのは、ペーパーレス化やセンサーによる設備の見守り、AIによる判断の自動化など、基本機能だけを取り上げて、一定以上の価値を実感していただいているからです。さらにシミュレーションによって、運用イメージや将来的なメンテナンスコストなどに関して、かなり精度の高い数字をご提示することができるので、成功事例などを待たずとも納得していただきやすい面もあります。

アナログなやり方がまだ根強く残る業界ゆえ、ユーザーフレンドリーであることは非常に重要です。われわれの業界ではよく「UI・UX^{※2}をLINEくらい簡単に」といわれており、UI・UXをよりよくしていくことは、常に課題の一つです。また、フルパッケージから現場向けの機能だけを切り分けて提供するなど、工夫もしています。こうした対応ができるのは、当社自身がメンテナンスやリフォームの現場業務からスタートしているからです。

日本式メンテナンスは
世界に誇れる商材になれる

デジタルの力を借りて関係者同士がコミュニケーションしやすい状態をつくることは、今後ますます重要になってきます。理由の一つに、スマートハウスやIoT住宅のような、建物の高機能化が進んでいるという現状があります。メンテナンスの難易度も上がるために属人的なノウハウだけでは立ち行かなくなるのは確実で、技術の汎用化は業界全体の急務です。そこで

解決策として考えられるのが、CPS（サイバーフィジカルシステム）を活用したメンテナンスです。リアルデータをデジタルツイン^{※3}で再現し、サイバー空間と融合させることで、設備を見るだけでメンテナンス履歴情報を把握でき、特別なスキルがなくてもメンテナンスが可能になると想定しています。

メンテナンスは建てた後何十年も続いていく仕事なので、今すぐ何か変革が起きるものではありません。しかし、今すぐ起きないからこそ魅力的にも感じます。アセット（土地・建物などの資産）があればあるほどメンテナンスのマーケットは大きくなっていくので、それはダイナミックだと思いますし、加えて「10年後はこうなる」といった将来予測がしやすく、普遍性が高いマーケットだといえます。日本国内だけでなく、シンガポールやタイなど次々にビルが建ち続けている海外の各国においても、何年後にどれほどのメンテナンスのマーケットが生まれるか、中長期的な潜在的需要を予測することが可能です。

日本が世界で戦える産業が減り続ける中、メンテナンスは海外に輸出できる数少ない商材の一つになりうと思っています。日本は少子高齢化と人手不足の中、膨大で多様なアセットをどう維持していくかという課題に直面しており、海外でも将来同じ状況に相對する可能性が高いでしょう。そこで「日本式のメンテナンスはこうなんだ」と、当社が現場のDXを活用して実現しようとしている新しいメンテナンスの形を、Made in Japanの「Japan Maintenance」ブランドとしてパッケージ化し海外に展開していく、そんな構想も念頭にあります。



※1 製品の生産場所や流通経路などを消費者が追跡・確認できる仕組み

※2 UI（ユーザーインターフェース）はユーザーと商品・サービスとの接点や使い勝手、UX（ユーザーエクスペリエンス）はユーザーが商品やサービスから得られる体験や経験を指す

※3 ネットなどから現実空間の情報を取得し、サイバー空間内に現実空間の環境を再現すること

VUCAの時代こそ「ミッション」を重視せよ

どんなに環境が変わっても、 変わらない原理原則



株式会社 リーダーシップコンサルティング代表
元スターバックスコーヒージャパン株式会社 CEO

岩田 松雄氏

リーダー育成のための研修や講演を行う企業の代表を務める岩田松雄氏。これまでに、ゲーム開発会社やコスメブランドの国内運営会社（当時）、そしてスターバックスコーヒージャパンといった数々の企業トップとして、赤字体質からの脱却や利益倍増などの改革で手腕を発揮してきました。経営者として持ち続けるべき考え方など、これからの企業経営に必要なことについて語っていただきました。

「企業は何のためにあるのか」 株主ファーストの考え方に疑問

私は大学を卒業して日産自動車に入社し、生産管理や品質管理、購買、そしてセールスマンも1年半ほど経験しました。幸運にも多くの車を売ることができ、当時の記録をつくったことで社長賞をもらったという思い出があります。

在職中にUCLAのビジネススクールに留学。マーケティングやファイナンスなど、経営に必要なスキルを学び、身につけました。ビジネススクールでは、基本的に何でも計算して定量化します。それが大事なことはよく理解できましたが、その一方で、何かもの足りなさも感じました。

ビジネススクールでは、「企業は株主のためにある」「利益の最大化こそ経営者の使命である」と習います。しかし、私は納得できませんでした。株主の中には、デイトレーダーと呼ばれる、極めて短期間の取引で利益を上げようとする人たちもいます。こうした人たちは、その企業がやっていることに何の関心もありません。ただ株価の動きだけを見て、数分秒で株を売買する人たちのために企業を経営しないといけなのだろうか。こうした疑問を強く抱いていました。

Profile いわた まつお

1958年生まれ。大阪大学経済学部卒業後、82年日産自動車入社。社内留学先のカリフォルニア大学ロサンゼルス校（UCLA）ビジネススクールでMBA取得。帰国後日本コカ・コーラなどを経て2001年アトラス代表取締役社長となり、3期連続赤字からの再生に貢献。05年にはイオンフォレスト（当時）代表取締役社長となり利益を倍増させた。09年スターバックスコーヒージャパンCEOに就任、11年にリーダーシップコンサルティングを設立。

「企業は何のためにあるのか」

この基本的でありながら本質的な問いに対して、「企業は商品やサービスを通じて世の中をよくするためにある」という答えを見出したのは、コスメブランド「THE BODY SHOP（ザボディショップ）」の国内事業を当時運営していたイオンフォレストの社長在任中です。利益は、世の中をよくするための手段にすぎない。こう気づいたとき、すべてが腑に落ちていきました。

MVVの各言葉を自分なりに定義する

経営者にとって大切なのは、「ミッション」「ビジョン」「バリュー」（MVV）です。中でもミッションとは、その企業の使命であり、何のためにこの事業をやっているのか、存在理由を示したもの。個人的には、「与えられた人生において、己のためだけでなく、多くの人々のために、そして、世の中のために、大切な何かを成し遂げようとする決意」だと定義しています。

最近「パーパス」という言葉もよく使われています。英語では、ミッションは神から与えられたもの、パーパスは自分で決めたものという違いがありますが、経営における基本的な意味合いは同じだと私は解釈しています。ほかにも類似語としてフィロソフィーという言葉もありますが、どの言葉を選んだとしても、自分なり

にミッションはじめMVVの各言葉の定義をきちんと決めて使うことが大切です。実際、言葉の定義は経営者それぞれで違っており、どれが正解ということはありません。

私は、MVVを次のように定義しています。ミッションは、企業の使命や存在意義であって、何を達成したいのかを意味するもの。ビジョンは、目指すべき方向性であり、将来あるべき姿を指すもの。そしてバリューは、企業の価値観やミッション・ビジョンをどうやって、何を大切にしながら達成していくのかという行動の判断基準を意味するもの。

MVVは抽象的な概念でもあるので、わかりやすく説明したいときには、登山家を例にしています。

登山家にとってのミッションは、山に登ること。山に登らなくなったら登山家ではなくなります。つまり、山に登り続ける限りは登山家であり、ミッションには終わりが無いということです。

ビジョンは、登山でいうと「5年後に富士山に登頂する」という目標に当たります。頂上でご来光を拝んでいる姿は想像しやすいはず。さらに、最も有名なビジョンの一つが、1960年代に発表された「アポロ計画」かもしれません。人類が初めて月に着陸するというビジョンは、誰もがわくわくしながらイメージできていました。そして一つのビジョンが達成できたら、次のビジョンを新たに設定します。どんどん更新していくのがビジョンの特徴です。

バリューは、登山家にとっては山の登り方です。みんなで歌を歌いながら登るのか、無酸素の過酷な状況の中で登るのか。経営では、行動指針と呼ばれることもあります。

MVVの違いがわからなくなったら、この登山家の例を思い出してください。

崇高なミッションがあるから 長く働ける環境が作れる

現在は「VUCAの時代」といわれています。それぞれ、Volatility：変動性、Uncertainly：不確実性、Complexity：複雑性、Ambiguity：曖昧性を指します。すなわち、何が起るか、誰にもわからない時代ということです。

こうした時代に、マニュアルで対応することはできません。なぜなら、すべてのケースを想定してマニュアルをつくることは不可能だからです。

では、何が大事になるのか。それは、原理原則として

図 ミッションはなぜ大切か？



のミッションです。環境がどんなに変化しようとも変わらないのが原理原則であり、ミッションです（図）。

他方、ミッションを実現するためのビジョンやバリューは変わるもの、変えていくものです。環境変化のスピードに遅れることなく、戦略や戦術を変えていく。逆に、そうしなければ時代に取り残されてしまう。こうした危機感は、現在の経営者に不可欠なものでしょう。ミッションを高く掲げていれば、そのミッションに共鳴する人たち、同じ価値観の人たちが入社してきます。逆に、ミッションが掲げられていなければ、価値観の違う人たちが入社することになり、これは企業にとっても、個人にとっても不幸なことです。

また、ミッションはそれ自体が崇高なものです。したがってそれが実現できていると社員が感じられれば企業内のモラルが高くなり、その結果、離職率も下がります。以前いたスターバックスジャパンには数万人ものスタッフがいますが、そのほとんどはアルバイトです。にもかかわらず、あのようなすばらしい接客ができるのは、彼らが心からスターバックスのミッションを理解し、共鳴しているからです。だから辞めない。辞めないから教育投資ができる。教育投資をするからさらに長く働いてくれる。こうしてよい循環が回り続けているのです。

ミッションという高い志を持ち、企業の成長とともに自分自身およびミッションそのものも成長させる。これこそがリーダーに求められるものだと私は考えています。

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>





不動産市場のマクロ分析 6-5. 人口動態と金融政策が 不動産価格に与える影響

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

前号の本連載で示した推計結果に基づいて、人口動態と金融政策が不動産価格にどのようなインパクトをもたらすのかを考えてみましょう。

インフレ率に対しては貨幣錯覚（名目値で判断すること）が起こっており、物価の変動に対してはほぼ固定していると見てよいことになります。労働生産人口1人当たりのGDPが大きくなると、住宅価格を押し上げます。金利が上がれば、一般的に価格を押し下げることになりますが、この効果は推計値から見ていく必要があります。

総人口が大きくなると価格を押し上げることは統計的に有意、つまり意味があるのですが、このときに金利は有意になっていない。子供の数が増え、若年人口依存比率が大きくなると、価格を押し上げます。逆に、高齢人口依存比率が大きくなると、住宅価格を押し下げるように作用することがわかります。

さらに、若年人口依存比率が高い国の中には、住宅価格の上昇と金利の上昇の影響がマイナスで効いている国もありますが、これは有意ではありません。高齢人口依存比率に対する金利の効果はプラスで効く、つまり価格を押し下げます。

国ごとに「名目金利の1%の上昇が住宅価格にどのようなインパクトを与えるのか」を推計してみました。日本のように高齢化が進んでいる国では、オーストラリア・アメリカ・ニュージーランドなどの若い人が多い国に比べれば、金利の効果は小さいことがわかります。つまり、金利を引き下げても、価格はそれほど大きく上がらないことになります。

人口動態の変化で住宅価格はどうか変動するか？

将来の人口予測が楽観的に行われて住宅価格も楽観的に評価されることで、現在のストックが過大になり、その結果として不動産価格が押し下げられるという効果を推定してみましょう。

この効果を「限界効果」という考え方で計算すると、「予測の誤差が大きいところほど、住宅価格の下落が大きい」とわかります。研究者は、実証的な研究を重ねて「不動産価格がどのようなメカニズムで上昇し下落したのか」、そして「今後どうなっていくのか」を計算しています。

「金融政策の効果が、住宅市場にどのような影響を与えているのか」も同時に見ていく必要があります。私たちの研究では、「金融政策の効果は、高齢化の進んだ国と若い人が多い国で変わってくる」と明らかにしました。人口という要素は、現在価値関係によって住宅価格の長期均衡を考える上で非常に重要な力を与える変数であることがわかります。

若年人口依存比率が1%増加すると、住宅価格を5.6%押し上げる効果があります。一方、高齢人口依存比率が1%上昇すると、住宅価格を5.7%押し下げることがわかりました。

政府が予測してきた人口の予測値と実績の乖離が大きいが、住宅価格を押し下げていることになっています。つまり、過去に政府が人口を楽観的に予測した結果、住宅価格が暴落する代わりに空き家を増加させたことを、政府は反省しなければならぬでしょう。

名目金利が1%上昇することによる影響も、国ごとに大きく異なることがわかってきました。人口ボーナス（生産年齢人口の割合が上がることで、経済成長が促進される状態）と、人口オナース（生産年齢人口の割合が下がることで、経済成長が妨げられる状態）の問題を考えると、人口ボーナスの期間は労働生産人口が大きく増加し、不動産価格を大きく押し上げてきました。また、人口オナースの期間は、悲観的な要素が蔓延して、金利の効果は「期待の効果」として反映され、不動産価格を押し下げたこともわかってきました。

金融政策は、どのような効果をもたらすことができるのでしょうか。中央銀行は、名目金利をコントロールすることで自然利子率に均衡させることはできます。ですが、自然利子率を達成するための適正な意思決定がいったいどのようにあるべきか、これは非常に難しい問題ですが、私たちはしっかりと考えなければいけません。

住宅価格の暴落を起こさないために何をすべきか？

人口構成が住宅価格に与える影響がわかってきました。その上で、住宅価格の暴落を起こさないためには何ができるのでしょうか。高齢人口依存比率を下げるには、現在は65歳以上となっている高齢者の定義を変更し、年金支給開始年齢や退職年齢を5歳～10歳遅らせることで、高齢者を減らすことができます。さらに、出生率の改善も、人口構成を変化させる大きなインパクトになります。

今後は日本でも、移民の問題と向き合っていかなければならないでしょう。アメリカが移民政策を進めて住宅価格の暴落を止めたように、日本においてもどのような政策を選択していくのか、移民とどう向き合っていくのが重要な問題に位置付けられるでしょう。（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 31



意思決定に役立つ

5選

「数字・ファクト・ロジック」でシンプルに決める

著者は60歳でライフネット生命保険を創業、2018年から今年12月の退任までは立命館アジア太平洋大学の学長としても活躍。豊かな経験に基づく意思決定のノウハウが本書の読みどころだ。

まず、意思決定を間違えないためには、まず自分のアタマでものを考えるクセをつけよと教える。かつての高度成長期は、自分で考えなくてもよかった時代だった。集団に付いて行けば、個人も企業も等しく「果実」が得られた。日本人は今もその習慣から抜け切れず、自分のアタマで考えて正しく決められない人が少なくない。しかし、それではこれからの時代に生き残れないと語る。

著者は、そもそも仕事上の決断は、就職や結婚などプライベートでの決断に比べて難易度は低いという。たとえば、A案かB案かで迷ったら、どちらのほうがベネフィットが高いかをシンプルに考えればよい。ところが、実際にはなかなか正解にたどり着けない。その原因は決断に当たって「余計なことを」を考えてしまうからだ。余計なことの例として、「過去の成功体験・失敗体験」や「自分の仕事哲学」などをあげる。正しい意思決定ができない人は、これらがアタマの中の80%を占めており、思考を鈍らせていると語る。

意思決定に当たっては、何かを捨てることが必要で、決められない人は捨てられない人でもある。世の中は、「こちらを立てればこちらが立たず」のトレードオフでできている。決断する際には得るもの、捨てるものを冷静に見極めて総合的に判断することが大切になる。

総合的に判断する方法として、著者は「数字・ファクト・ロジック」をあげる。数字はデータ、ファクトはデータに関連する事項や過去の事実、ロジックとはそこから実証的な理論を組み立てることである。

その例として、著者が以前、妊婦でも入れる保険をつくった思考プロセスが紹介される。それまで生命保険は、妊娠27週を過ぎた妊婦は新規加入できなかった。しかし、女性の生命保険の掛け金の計算根拠となる30

歳から65歳までの「予定死亡率」は一律10%であり（データ）、この数字はもともと妊婦も考慮に入れて決められている（ファクト）。それならば、27週以上の妊婦にあえて加入制限をつける意味がないと結論付けた（ロジック）。日本の保険業界は、妊婦は死亡リスクが高そうだから加入は断ったほうがいいと思い込んでいたわけだ。何事も意思決定に当たっては元の数字に当たってファクトを確認してからロジックを組み立てることを欠いてはならないと教える。

著者は決めるためのルールをつくることもすすめる。意思決定に迷った場合、決断する日を決めておく。そしてその日まで考え抜いて決められなかった場合は、コインを投げてその表裏で決めればよいといい切る。一見無謀だが、そこまで考えても決められないものは、その後考え続けても答えは出ないし、ムダな時間を使うより、どちらかに決めて行動したほうが、結果はよくなることだ。意思決定には割り切りも時には必要というのも、著者の経験に基づく知恵だろう。



1 『早く正しく決める技術』
出口 治明 著／日本実業出版社／1,540円（税込）

●そのほかのおすすめ書籍

ビジネスリーダーの意思決定に必要なメソッドをわかりやすく紹介

2 『ビジネススクール意思決定入門』
内田 和成 著／日経BP／1,870円（税込）

エグゼクティブ層の「創造的意思決定」とは

3 『CREATIVE DECISION MAKING 意思決定の地図とコンパス』
田村 洋一 著／Evolving／2,530円（税込）

「意思決定の4C」をはじめとする実践的なガイドライン

4 『決断の本質 プロセス志向の意思決定マネジメント』
マイケル・A・ロベルト 著／英治出版／2,090円（税込）

日本のビジネス界を牽引する15人の意思決定の基準

5 『トップの意思決定』
齊木 由香 著／イースト・プレス／2,200円（税込）

Vortex
今月の
新規物件

VORT五反田（仮称）

自社オフィスとしても購入可能

基準階
3～11階



大規模再開発で「大崎副都心」へと変貌する将来有望なエリア

目黒川の水資源に恵まれ、かつては工業地帯として栄えた五反田エリア。山手線南部有数の繁華街を擁し、庶民的な街として人気を誇っていました。近年は、隣接する大崎から東五反田の一角は大型再開発が続き、2023年12月竣工の「五反田JPビルディング」のほか、目黒川沿いの「東五反田二丁目第3地区」の再開発などが目白押しで、「大崎副都心」とも呼ばれるほどになっています。さらに五反田のランドマークともいえる「TOCビル」を中心とした再開発計画も進行中です。近隣には上場企業を含むIT系やスタートアップ企業も多数オフィスを構え、「五反田バレー」とも呼ばれています。

「五反田」駅からほど近い本物件は、「大崎広小路」駅や湘南新宿ラインやりんかい線などが乗り入れる「大崎」駅も利用可能。品川や渋谷などのビジネスエリアへも山手線で10分以内の距離にあるほか、主要国道や山手通りなども近く、羽田空港へのアクセスにも便利な立地。2023年4月竣工と新築から間もなく、前面がガラス張りで採光に優れ、各フロアも使い勝手のいいレイアウトとなっています。将来性豊かな副都心エリアに立つ「VORT五反田（仮称）」を、ぜひご検討ください。

アクセス

- *山手線・浅草線・池上線「五反田」駅まで徒歩 3 分
- *池上線「大崎広小路」駅まで徒歩 4 分
- *JR各線・りんかい線「大崎」駅まで徒歩 9 分



■名称/VORT五反田（仮称）●所在地/東京都品川区西五反田一丁目27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/310.88㎡(94.04坪)●延床面積/2,373.74㎡(718.05坪)●土地権利/所有権●総戸数/11戸（事務所：9戸 店舗：2戸）●販売戸数/7戸（事務所：7戸）●基準階（3～11階）専有面積/158.76㎡(48.02坪)●築年月/2023年4月（令和5年）新耐震基準適合●施工/東レ建設●管理/〔全部委託〕〔巡回〕双日ライフワン㈱●基準階（3～11階）管理費87,477円（月額）●基準階（3～11階）修繕積立金54,931円（月額）●設備/エレベーター2基●駐車場/4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11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といたします。
※広告有効期限：2023年12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



エントランス（2023年10月撮影）

前面ガラス張りの洗練されたデザイン！ 成長著しい「五反田バレー」に立つ 2023年4月竣工のオフィスビル



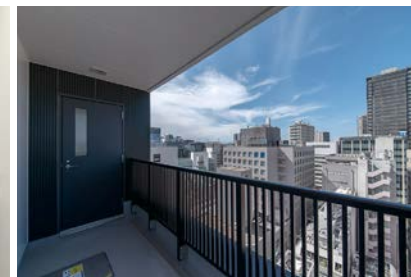
エレベーターホール



11階オフィスフロア



1階バリアフリースイレ



11階ベランダからの眺望
（いずれも2023年10月撮影）

挑戦し続ける
企業経営者の
みなさまへ

山口から世界へ 逆境が生み出した「獺祭」

～常識を打ち破る
経営戦略～

オンライン開催

2023年12月22日(金) 15:00～16:40

参加費
無料

「伝統を守り、事業を継続する」。多くの経営者が事業承継の際に望まれることではないでしょうか。ですが、実際には世の中の変化にともない、その想いを妨げる要素は多様に存在しています。本セミナーでは、銘酒「獺祭」を生み出した旭酒造株式会社 会長の桜井氏にご登壇いただきます。山口県岩国市の山奥にある小さな酒造メーカーがこれまでの日本酒造りの常識を打ち破り、革新的な造りでおいしさを追求し続けながら、経営再建を果たしたその道のり、世界約30カ国で愛されるまでに成長させた取り組み、そして72歳で単身アメリカに乗り込みニューヨークに酒蔵を建てて「打倒獺祭」に挑む理由などをお話しいたします。山口県から世界へ。失敗を恐れない、弱者の逆転の発想をお聴きください。

お申込 締切：12月21日(木) 12時まで

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

- ①上記 URL または右記2次元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。



●オンラインセミナーご視聴に関するご案内

- ・視聴用 URL の第三者への転送は固く禁止いたします。
- ・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、弊社が運営するメールマガジンの配信、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。

第1部
15:05～16:20

プログラム



ピンチはチャンス
山口の小さな酒蔵だからできたこと

桜井 博志 氏 旭酒造株式会社 会長
1976年に旭酒造に入社後、先代である父と対立し退社。父の急逝を受け84年に家業に戻り、純米大吟醸「獺祭」の開発を軸に経営再建を果たす。2016年から現職となり、杜氏を設けず社員による四季醸造をはじめとした革新的な酒造りで、業界の常識を破り成長を遂げる。18年4月、パリにジョエル・ロブション氏との共同店舗を開店。21年、EYアントレプレナー・オブ・ザ・イヤー・ジャパン受賞と日本代表に選出。23年春、ニューヨーク・ハイパークに醸造所が完成。自身も渡米し、酒造りの陣頭指揮を執る。

第2部
16:20～16:40

株式会社ボルテックス ご案内

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

下記個人情報保護方針は必ずご確認ください、お申し込みください。

■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。
- ・セミナー後はご希望により、個別相談（対面、オンライン方式 など）の場を用意しますのでお気軽にご相談ください。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。

内装工事済みだから契約後、 事業開始までの時間ロス削減！『VORT 麴町Ⅲ』2階をセットアップオフィスに

弊社ではこのたび、交通アクセスに恵まれた都心のオフィスビル、『VORT 麴町Ⅲ』の2階に内装工事を施しました。室内は明るいホワイトとグレーベージュを基本とし、石目調の壁紙やタイルでラグジュアリーな空間を演出しています。また、エントランスやラウンジ、ミーティングルームなど、エリアの役割ごとにファシリティのテイストを変えることで、室内の区切りを表現しつつ、オフィス空間全体の統一感を保っています。執務エリアはテナント様が自由にレイアウトできるように、内装を施しておりません。



エントランスエリア
ウェーティングスペースや休憩スペース
としても使えるエントランス



ラウンジエリア
ソファタイプとテーブルタイプを配置。
ミーティングにも活用できるラウンジ

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11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11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。



Facebook



X (旧Twitter)

