

Vortex MAGAZINE

V-VALUE

7 | Vol.97
July 2024

Owner Interview

情熱を代々継承し 卓球用ラバーを 世界へ作り続ける

扶桑ゴム工業 株式会社
代表取締役
高橋 聡様

Special Contents

Contents 1

他分野や専門外からの意見が 成長のチャンスになる

野球解説者・スポーツコメンテーター
山本 昌氏

Contents 2

「とことんやろうよ」 チーム力で壁を乗り越え続ける

株式会社ヤッホーブルーイング
代表取締役社長
井手 直行氏

【新連載】長寿企業 永続の法則

海苔の不作に変革で挑む 老舗の使命

株式会社山本海苔店
代表取締役社長
山本 貴大氏

区分所有オフィス®のボルテックス

Vortex



VORT六本木Ⅱ

Owner Interview

扶桑ゴム工業 株式会社

代表取締役 高橋 聡 様

近年の目覚ましい活躍で、今年のパリオリンピックでのメダル獲得も期待される日本卓球界。創業以来一貫してラケットのラバーを製造し、卓球界の活性化に貢献してきたのが、東京都葛飾区の扶桑ゴム工業株式会社です。3代目で代表取締役の高橋聡様は、さらなる発展のために技術継承や新製品開発に日々取り組んでいます。

情熱を代々継承し卓球用ラバーを世界へ作り続ける

卓球ラケットのラバー製造を一筋に六十余年。扶桑ゴム工業株式会社はもともと別のゴム製品製造業に携わっていた初代が、メーカーからラバー製造の相談を受けたことを機に1960年に起業しました。その頃は世界選手権の金メダリストが続出し、日本が「卓球王国」と呼ばれていた時代。世間の卓球への関心も高まっていました。「当社の転機は、1971年の世界選手権でした。祖父が開発した高弾性高摩擦ラバーを使ったスウェーデンの選手が日本の選手を破って優勝したことで『チャンピオン

ラバー』と称されて大ヒットしたのです。日本のみならず海外でもトップレベルのシェアを誇ったと聞いています」と話すのは、創業者の孫で3代目の高橋社長。ところが、量産するにあたって問題が発生しました。主原料の天然ゴムが温度や湿度の影響を受けやすいことから、

品質にバラつきが出てしまったのです。

ついには不良率が40%に達し、返品も増える一方。取引先メーカーとの信頼関係を築くためにも問題を解決しなければならないと、品質の安定化に尽力したのが高橋社長の父親である2代目でした。

「父は問題が起こるたびに原因を究明し、温度や湿度の管理を徹底して不良率を5%以下にまで下げました。さらに、より幅広いニーズに応えるために改良を重ねた。その結果、今では初心者でも使いやすいラバーとして、50年におよぶロングセラー製品となっています」

不良率を下げたことで返品による再製造が減少し利益率が上がり、社員の負担も軽減したと高橋社長。扶桑ゴム工業では長年にわたって残業ゼロを継続しています。

“世界一のラバー” 目指し素材開発に取り組む

2022年に経営を引き継いだ高橋社長が、最も力を入れているのが「ゴムスポンジの内製化」です。通常、卓

球のラケットラバーはゴムシートとゴムスポンジで構成されています。現在、国内主要メーカーのODM・OEM*を請け負っている扶桑ゴム工業では、各メーカーの要望に合わせてゴムシートを製造し、専業サプライヤーが作るゴムスポンジと貼り合わせて出荷しています。

「ラバーの特性はゴムシートにおける天然ゴムと合成ゴムの比率や精錬・成形の技術力、組み合わせるゴムスポンジの種類によって変わります。より性能の高いラバーを作るためにはゴムシートの精度だけを高めていてもダメだと感じ、当社のゴムシートに合わせたゴムスポンジを開発しようと数年前から取り組んでいます」

内製化を決意した大きな理由は海外メーカーの台頭です。チャンピオンラバーが発売された頃は世界的にも日本のメーカーが市場を圧倒していましたが、その後中国やドイツなどで卓球用品の開発が進み、日本の輸入量も増加。ヒット商品も生まれました。

「近年の卓球人気によって興味を持つ人が増え、中高生の部活も活気づいているようです。その普及を後押しするためにも誰もが使いやすいラケットを作り続けることが当社の使命。しかし、その一方でもう一度、トップ選手が世界で勝てるメイド・イン・ジャパンのラバーを作りたい。そのために日々研究に励んでいます」

業務の属人化解消のために技術の継承を進める

親子3代による実績が認められ、扶桑ゴム工業の卓球ラバーは2023年度の「葛飾町工場物語」に認定されました。葛飾町工場物語とは、葛飾区内の町工場から生み出される優れた製品や技術を葛飾ブランドとして認定する取り組みのことです。扶桑ゴム工業がある葛飾区は全

お客様ご紹介

扶桑ゴム工業 株式会社

代表取締役 高橋 聡 様

1983年東京都生まれ。東海大学卒業後、システムエンジニア職を経て2014年に家業の扶桑ゴム工業に入社。現場で技術を学び、2022年に父親の跡を継ぎ代表取締役役に就任。技術の属人化解消や就業規則の見直しなど、職場の環境改善に取り組む。葛飾ゴム工業会常任理事。4人の子どもの父として育児にも励む中、時々出かけるのが愛車・カワサキのZRX400でのツーリング。千葉の房総で潮風を浴び、海の幸を食べるコースがお気に入り。

<https://www.fusorubber.com/>

【所在地】〒125-0052 東京都葛飾区柴又3-20-10
【事業内容】卓球ラケット用ゴムシート製造

* ODM・OEM のどちらも「他社ブランドとしての受託製造」であるが、ODM は設計やデザインも含めて受託し、OEM は製造のみを請け負う。

国的にもゴム製品製造が盛んなところで、その縁で高橋社長は葛飾ゴム工業会の常任理事も務めています。そうした現状の中、高橋社長が課題としているのが技術の継承です。

「多くの町工場が職人の高齢化問題に直面していると思いますが、当社も同じです。しかも分業制のため、技術の属人化も見受けられます。この問題を解消するために取り組んでいるのが若手の育成と非分業化。全員が全工程に対応できるようにすることで自発性を促すとともに、より休暇などが取りやすい職場環境を整えていく予定です」

高齢化に加え地域の再開発により工場数が減少傾向にある中、葛飾ゴム工業会では業界を支えるための情報共有や事業承継の勉強会を実施しています。扶桑ゴム工業では先代が70歳になるタイミングで事業承継を行い、それが「区分所有オフィス®」購入のきっかけだったと高橋社長は話します。

「事業承継のことで悩んでいた時に勧めてもらい、都心で資産価値の棄損が起きにくいことから購入を決めました。これまで無借金経営に努めてきましたが、事業を拡大するためにも、適切な財務レバレッジの下で投資を行っていく必要性も感じています」

いずれは技術力を生かして他のゴム製品の製造も検討していきたいと語る高橋社長。ただ、目下の目標はやはりゴムスポンジの内製化による新ラバーの開発です。

「祖父と父が注いできた情熱を絶やさず、メイド・イン・ジャパンのすばらしさを世界に広めたいですね」

ご保有物件のご紹介



VORT 平河町Ⅱ (千代田区・区分所有オフィス)

DATA

【専有面積】	4階 163.43㎡ (49.43坪)
【最寄駅】	有楽町線「麹町」駅 徒歩3分 南北線・有楽町線・半蔵門線「永田町」駅 徒歩5分 半蔵門線「半蔵門」駅 徒歩6分 銀座線・丸ノ内線「赤坂見附」駅 徒歩7分
【構造・規模】	鉄骨鉄筋コンクリート造陸屋根地下1階付9階建
【総戸数】	10戸（事務所8戸、店舗2戸）
【築年月】	2004年2月 新耐震基準適合
【敷地面積】	275.25㎡ (83.26坪)
【延床面積】	1,516.29㎡ (458.67坪)

(2024年2月撮影)

他分野や専門外からの意見が 成長のチャンスになる

32年の現役生活を支えた傾聴力

野球解説者・スポーツコメンテーター

山本 昌 氏

30代で引退する選手が多い中、50歳までプロ野球の第一線で活躍した元中日ドラゴンズの山本昌氏。投手として32年の現役生活で通算219勝を挙げましたが、プロ入り当時は目立った成績を残すことができない時期もありました。それでも「チャンスはいつ、どこにあるかわからない」と小さな努力を継続。プロ野球界以外の人との出会いからもさまざまなことを学び、プレーに柔軟に取り入れてきたことで成長を続け、長く活躍しました。ビジネスにも通じる組織の中で結果を出すための秘訣を伺いました。

小中学生時代は補欠、 甲子園出場経験もなかった

プロ野球で活躍するような選手の多くは、幼少期から街の怪童や地元ではナンバー1と早くからその名をとどろかせてきたものです。ただ、私は決して運動神経がいいほうではなく、体育の成績も至って普通でした。野球は好きでしたが、小学校も中学校もずっと補欠。中3の最後の大会前にエース投手が故障して、たまたま巡ってきたチャンスにいいピッチングをしたことで、スポーツ推薦を得て高校でも野球を続けられるようになりました。高校時代もプロのスカウトが来たことは一度もなく、卒業後は将来、学校の先生になるつもりで大学への進学を決めていました。

もちろん甲子園出場経験はありません。ところが高3の晩夏、神奈川県選抜として出場した韓国戦に偶然にもプロ野球の関係者が来ていて、そこでの投球が評価され

Profile やまもと まさ

1965年神奈川県出身。日大藤沢高校卒業後、1984年ドラフト5位で中日ドラゴンズに入団。2度の米国野球留学を経て先発に定着。1994年投手最高の栄誉である沢村賞を受賞。2006年41歳でノーヒット・ノーラン達成、2008年42歳で通算200勝達成など、数々の歴代最年長記録を樹立。2015年史上初の50歳での登板を最後に現役を引退。タイトルは最多勝が3回、最優秀防御率、最多奪三振を1回ずつ獲得。通算219勝。2022年野球殿堂入りを達成。現在は野球解説者・スポーツコメンテーター。

で中日からドラフト5位で指名を受けました。

そんな私ですから、プロ入り当時は32年も現役を続け、さまざまな記録を打ち立てられるとは考えてもいませんでした。ただ、振り返れば子どもの頃から“お山の大将”になったことがなく、コツコツと小さな努力を積み重ねることが苦にならない性格が、野球を続けるにはよかったのかもしれません。高校時代から毎晩、左右の手首を鍛えるために約5分間、200回ずつダンベルを上げるのを日課にし、引退する50歳まで休まず続けました。

代名詞「スクリューボール」 習得の舞台裏

プロ入り後4年間は未勝利でしたが、転機は5年目に訪れました。1988年の米ドジャースへの留学です。留学といっても、中日とドジャースが業務提携を結んだことで数人の選手を現地に送らなければならない、シーズン

の戦力として期待されていなかった私が選ばれたというわけです。

今では大谷翔平選手の活躍でドジャースというチーム名を耳にしない日はないですが、私が行ったのはメジャーリーグから数えて4軍相当のチーム。合流したばかりの頃は「こんなところで頑張っても……」とふて腐れていました。ただ当時ドジャースの会長補佐を務めながら、現地で通訳としてサポートに当たってくれたアイク生原さんとの出会いが、考えを改めるキッカケになりました。

アイクさんは亜細亜大学の野球部に監督をされていましたが、プロ経験はありません。第一印象は「背の低い背広のオジさん」。そんな人に「(ボールは) 上から投げろ」「低めに投げろ」と当たり前のことを言われても最初は聞く耳を持てませんでした。それでもアイクさんは、熱い言葉で支え続けてくれて、段々とふて腐れている自分が恥ずかしく思えてきたんです。そして、当時アイクさんの勧めで習得したのが、のちに私の代名詞ともなる変化球「スクリューボール」でした。

アイクさんは、球種がストレートとカーブしかなかった私に「もう1つボールを覚えるべき」と促しながら、メジャーリーグで殿堂入りしているようなレジェンド投手の下に、私を連れていってくれました。ただ、いくら教えてもらっても手や指の大きさの違いもあってか、私にはまねできませんでした。そんなとき、チームメートの内野手が遊び感覚でキャッチボールをしながら面白い変化球を投げていたの、それならできかなとまねしてみたらいい感じに曲がりました。まさかその変化球が50歳まで現役を続ける武器になるとは思ってもみませんでした。

米国から帰国後、私はシーズン終盤にプロ初勝利をマークすると、日本シリーズでも登板の機会を得るなどクビ寸前だった状況が一変しました。

チャンスはどこに転がっているかわからないものです。プロ経験のないアイクさんや投手ではないチームメートのアドバイスに耳を傾けられたのは、選手として崖っぷちに追い込まれた私の状況がそうさせたのかもしれませんが。ただ、人の意見を受け入れるということは一般社会においても大事な要素ではないでしょうか。

どんな仕事においても、時に自分の意にそぐわない業務に従事することもあるかと思います。しかし、まずは与えられた場所で頑張ることが次につながるはず。そして野球でも仕事でも、いつか訪れる好機に備え、しっかり準備をしておくことが好結果につながるのだと思い

ます。

ラジコンから学んだ トライアンドエラー

1995年にひざを痛め、リハビリ期間中にラジコンに出合ったことも選手寿命を延ばすという点で大きなキッカケになりました。たまたま球場の近くに本格的なラジコンサーキットがあり、ふらっと立ち寄った際にその奥深さに気づかされたのです。

私はサーキットに行くと、10回から15回ほどラジコンを走らせていました。ただ、ラジコンマニアの人はせいぜい3、4回しか走らせません。それでも帰り際には必ず記録を縮めていくんです。なぜなら都度メモを取り、パーツを外してセッティングを微調整しているわけです。

私は1993、1994年に2年連続で最多勝を取りましたが、試合に勝てば「今日は調子がよかった」、負ければ「今日は調子が悪かった」と思う程度で、自分の体の詳細な状態については深く考えていませんでした。だからこそ、ラジコン好きの彼らが来る日も来る日も微調整を繰り返しベストラップを更新している姿は素直に凄いと感じました。私も現状に甘んじず、自分の投球を追求すれば、さらによくなるのではと思ったのです。そこから、投球フォームの改造を始め、結果的に1997年に再び最多勝を取ることができました。

名将の下に必ずあった名参謀の姿

私は一般企業に務めた経験がありません。しかし、他分野の方や専門家でなくても熱心に物事に取り組む方の意見を取り入れたことで、手にした成功体験があります。

また長い現役生活では、星野仙一監督や落合博満監督など多くの名将に仕えてきました。チームを指揮する方法は、人それぞれです。ただ、どんなタイプの監督でも、振り返ると強いチームには必ず監督を支えた名ヘッドコーチの存在がありました。

野球の監督を企業に当てはめると経営者ということになるでしょう。そう考えると企業経営者の方にも、会社の率い方はさまざまでも、忌憚のない助言をして、部下との間に入り潤滑油となってくれるヘッドコーチのようなブレーンは必要かもしれません。物事の決定は経営者が下しても信頼の置けるサポート役を据えることで組織としてよりよい結果を得られるのではないのでしょうか。

ファンの「好き」という
思いに支えられて――

「とことんやろうよ」 チーム力で 壁を乗り越え続ける

株式会社ヤッホーブルーイング
代表取締役社長

井手 直行 氏

「よなよなエール」をはじめとする個性豊かなクラフトビールの製造販売で人気を集める株式会社ヤッホーブルーイング。倒産寸前の危機から日本のクラフトビール業界最大手に成長させた背景には、代表取締役社長・井手直行氏の苦闘と挑戦の連続がありました。同社は顧客を「ファン」と呼び、コミュニケーションによって絆を深めるとともに、フラットな組織文化で企業を活性化させています。井手氏の言葉から、同社の元気な経営の秘密に迫ります。

「とことんやろうよ」 その言葉が意識を変える

「ビールに味を！人生に幸せを！」
ヤッホーブルーイングはこのミッションの下、長野県の軽井沢を本拠地にクラフトビールを製造販売しています。ミッションを掲げたのは僕が社長に就任した2008年ですが、もとは全国展開ブランド第1号の「よなよなエール」発売時のキャッチコピーでした。ヤッホーは星野リゾート代表の星野佳路が、アメリカ留学時に飲んで感銘を受けたエールビール*を「日本に広めたい」という思いから1997年に創業しました。その頃の日本ではスッキリとした味わいのラガービールが市場を占めていて、エールビールは知られていなかったのです。僕が入社したのはよなよなエール発売の少し前ですが、試飲した時の芳醇な香りとコク深さへの衝撃は今でも覚えています。しかし、お恥ずかしながら当時の僕にはビールで何かをしようという熱意はなかった。1994年の酒税法改正

Profile いで なおゆき

1967年生まれ、福岡県出身。ニックネームは「てんちょ」。国立久留米工業高等専門学校を卒業後、電気機器メーカー、広告会社などを経て1997年にヤッホーブルーイングに営業担当として入社。2008年に代表取締役社長就任後は組織改革に着手。独自のブランディングやファンとの交流にも力を入れ、全国に800社あるといわれるクラフトビールメーカーの中でシェアトップを獲得する。著書に『ぶしゅ よなよなエールがお世話になります』（東洋経済新報社）がある。

でビールの製造規制が緩和されて日本中が地ビールブームに沸いていたため、何もしなくても売れたからです。営業を統括していた僕はこの状況にあぐらをかいて、営業するどころか注文を断っていました。だから2000年代に入ってブームが終わるとたちまち苦境に陥った。営業に行っても「今さら言われても」と相手にされず、売り上げはピーク時の6割にまで減少。赤字が続く、社員は次々と辞めていく。もうダメだ……僕は涙を流して星野さんに訴えました。でも、彼はこう言った。「本当にダメなのかな。とことんやろうよ。それでダメなら事業を畳んで釣りをしながら一緒に余生を過ごそう」釣りは僕の趣味。つまり星野さんはまったく諦めていないうえ、僕を信じて託してくれたのです。前を向いてとことん頑張ろうと決意した瞬間でした。

幸せを届けるために ファンの気持ちを理解する

もう一人、影響を受けた人物が楽天グループ創業者の

三木谷浩史さんです。奮起はしたものの業績の悪化を止められず途方に暮れていた時、山積みの書類の中から三木谷さんからの手紙が出てきたのです。実は、楽天市場が開設された1997年に「よなよな里 楽天市場店」を出店していましたが、パソコンが苦手で放置したまま。手紙は出店時にもらったもので「一緒にインターネットで世界を目指しましょう」と書かれていました。同時期に創業した楽天は上場して日本のトップ企業になっているのにヤッホーは倒産寸前。この差はどこにあるのかと考えた時に、インターネットを信じた三木谷さんとビールを信じられなかった自分の違いだと気づいたのです。苦手だからと言って逃げてはいられない。僕は2004年の秋ごろからネット通販に取り組み始めました。ヤッホーが“ファン”と呼ぶ顧客の方々との交流を大切にしようになったのもこの頃です。僕はクラフトビールの魅力を伝えるために楽天が実施する運営ノウハウの講座を受け、人気店のサイトを研究して個性を前面に出したメルマガや企画を打ち出しました。その反響は大きく売り上げもアップ。しかし、親しみやすさを強調しすぎたのか、「その態度はなんだ」というクレームも殺到した。それでも諦めず、思いを伝えたい一心で一人ひとりにお詫びのメールを送って意図を説明しました。すると多くの方が理解を示し、支持してくれるようになったのです。

思い返せば1998年の長野オリンピックの際、表彰式会場のそばに期間限定のビアパブを出店したことがありました。そこでビールを飲んで笑顔になるお客様を見るのがとても好きだった。そのことを思い出した時、ビールを製造するだけでなく、ビールを通じて幸せを届けることがヤッホーの使命だと確信しました。そして、ファンイベントに力を入れるようになった。2015年からはコロナ禍の時期を除いて年に1度のペースで、野外でビールを飲みながらファンとスタッフが交流する数千人規模のイベント「よなよなエールの超^{ちょうたげ}宴」を開催し、今年は5年ぶりに復活します。

ただ、ファンイベント自体に利益は求めていません。実際に超宴は毎回赤字。それでも行うのは喜んでほしいからであり、ビールをもっと好きになってほしいから。経済学の中に「上位2割の優良顧客が売り上げの8割を

支えている」という「パレートの法則」がありますが、ヤッホーでも自社調べで上位11%のファンが売り上げの65%を占めています。ヤッホーはファンの皆様の「好き」という思いに支えられているのです。

ミッションや文化の構築で チーム力を高める

ファンイベントにはほかにも効果があります。イベントを通してファンのニーズをつかむことで社員の方向性がまとまるのです。ヤッホーはネット通販を始めてから売り上げが急増し、黒字化を達成しました。ところが、急に忙しくなったことで不満を持つ社員が多く、社内の雰囲気は最悪だった。社長に就任したものの、経営経験のない僕が組織を立て直すにはどうすればよいのか。そこでチーム力や自主性を育てるチームビルディング研修（TBP）を導入しました。初めは受け入れてもらえず苦労しましたが、研修参加者が増えるに従って社員の意識がまとまっていきました。

その過程でミッションやビジョン、ミッションを実行するための行動指針「ガッホー文化」の構築にも取り組みました。TBPを行うと必ず「自分たちは何を大切にしているのか」という壁にぶつかるからです。ファンのニーズも壁を乗り越える一つの指針になります。

「ガッホー」は「頑張れヤッホー」の略で、その根幹はフラットな組織づくり。ニックネーム制もガッホー文化の一つで、僕は「てんちょ」と呼ばれていますが、お互いをニックネームで呼び合うことで年齢や肩書の壁が取り除かれて距離感が縮まる。入社数年の社員と白熱した議論をすることもあります。お互いの理解を深めることでチーム力がぐんと高まるのです。

組織改革の効果は数字にも表れています。社長就任前3年間の売り上げは前年比30%増で伸びていましたが、就任年は18%増に鈍化。改革を始めて数年は1桁台に落ち込んだものの、TBPやミッションが浸透すると再び30～40%増になりました。今はコロナ禍の巣ごもり需要の反動で横ばいですが、ビールの消費量が減少する中でヤッホーの売り上げは20年で20倍。国内売り上げは大手4社とオリオンビールに続く6位に位置しています。

しかし、世間はまだ「ビール＝ラガー」のイメージが強い。だからクラフトビールがどこでも飲める状況をつくるため、近年はコンビニに置くなど流通にも力を入れています。ビールがもっと多彩で豊かであることを広めたい。ファンの方々や販売店の方々と一緒に日本のビール文化を変えていくことがヤッホーの目標です。



*上面発酵酵母（エール酵母）で造るビールの種類。酵母が底部に沈む「ラガービール」のほうが製造管理しやすく、大手メーカーが採用している。

意識共有の形成、 「百貨店・進物・高級」路線からの脱却 海苔の不作に変革で挑む 老舗の使命

New Series

長寿企業
永続の法則

01

-----・株式会社 山本海苔店

日本橋の一等地に本店を構える山本海苔店は、江戸時代から続く老舗企業であり、高級海苔ブランドとして不動の品質と人気を誇ります。しかし消費者の購買行動の変化や海苔の歴史的不漁によって、業界全体が苦戦を強いられるようになりました。コロナ禍のさなかに社長に就任した山本貴大氏は、周囲の批判を浴び続けながらも大胆な変革を推進しています。長寿企業であり続ける条件や、再開発によって変わりゆく日本橋への思いをお聞きしました。



株式会社山本海苔店 代表取締役社長

山本 貴大 氏

Profile やまもと たかひろ

1983年生まれ。慶應義塾大学法学部卒業。東京三菱銀行（現三菱UFJ銀行）入行、法人営業に携わる。2008年に山本海苔店に入社。子会社の丸梅商貿（上海）において、おむすび屋「Omusubi Maruume」の立ち上げ、シンガポール高島屋店、台北三越店の立ち上げを牽引。2016年専務取締役営業本部長、2017年専務取締役営業本部長兼管理本部長、2021年代表取締役社長就任。7代目山本徳治郎襲名予定。

<https://www.yamamoto-noriten.co.jp/>

存続の最大危機は「今」だ

山本海苔店は嘉永2（1849）年、日本橋室町一丁目にて創業しました。いわゆるファミリーカンパニーであり、山本家代々の当主が初代山本徳治郎の名を襲名しています。私も跡取りの自覚を持ちながら育ちました。175年もの長きにわたり暖簾を掲げ続けているのですから、浮き沈みは少なからずあったかもしれません。しかし「企業存続の最大危機はいつか」と問われれば、間違いなく「今」だと言っていいでしょう。

理由の一つが、中元・歳暮文化の衰退です。弊社は百貨店をメイン販路として、特に中元・歳暮期における進物としての高級品を主力としてきました。ロングセラーの「梅の花」は、その代表格です。かつては売り上げの8～9割を百貨店が占めていました。ところがバブル崩壊後、中元・歳暮市場規模は縮小の一途をたどり、主戦場である百貨店も勢いを失いました。いわゆる「デバ地下」の顔ぶれは時代とともに変化しています。常連だった砂糖屋が姿を消し、^{かつおぶし}鰹節屋、^{つくだに}佃煮屋も次第に数を減らし、「次に消えるのは海苔屋だ」という話も冗談に聞こえなくなりそうな状況です。

大胆な方向転換をしなければ立ち行かなくなるのは、目に見えていました。私は2015年に営業部の取締役にと就任すると、中元・歳暮一辺倒のビジネスモデルを見直し、それまであまり扱ってこなかった贈答用と家庭用の中間に当たる手土産・プチギフト商品の拡大を進めました。しかし父親でもある先代の社長からは、この舵切りを強く反対されました。

間違っていることではないのですが、山本海苔店が今の prestéage（威信・名声）を保てているのは、百貨

店に出店しているからだと信じている人がまだ多く、手土産やプチギフトを百貨店以外の場所で売ることは山本海苔店のブランドに傷をつけるような、受け入れがたい展開と映ったのでしょう。

海苔業界全体の課題解決と社会貢献を目指す

異端分子扱いされながらも、まずは社内の意識共有を図るため、経営理念を作りました。弊社にはそれまで経営理念がなかったのです。私一人で考えたのでは押し付けになってしまうため、社員全員で意見を出し合う形を取り、出来上がったのが「よりおいしい海苔を、より多くのお客様に楽しんでいただく」です。つまり、「百貨店」や「中元・歳暮」に縛られず、売り場も商品のラインナップにも多様性を持たせることが、みんなで考えた経営理念を実現することになります。

経営理念を掲げたことで、徐々にではありますが、脱中元・歳暮という考え方が受け入れられるようになりました。空港や高速道路のサービスエリア、テーマパークなどに販売の場を広げ、おつまみ海苔、具付き海苔といった手頃な価格帯のギフト商品を多数展開し、「コンビニなどで売っている『海苔のはさみ焼き*1』を作っている会社」として、若い世代にも山本海苔店を知ってもらえる機会が増えました。

ところが海苔業界は、さらなる逆境に立たされます。歴史的ともいえる不漁です。海苔養殖技術の発展のおかげで、年間110億枚ほど採れた年もありましたが、ここ10年は60億枚程度しか採れなくなっています。日本の海苔消費量は約80億枚ですから、希少化、嗜好品化が進む一方です。私は、海苔の生産と供給の安定のためにやれることを模索しました。

海苔業界では製販分離が敷かれているため、弊社が生産に直接的に関わることはできませんが、1次加工*2には参入できることがわかりました。そこで、SENKAIフーズという1次加工会社を九州に設立しました。さらに、海外事業を得意とする高岡屋という海苔会社を子会社化しました。

海苔は、いくつもの等級に分けられています。弊社は等級の高い海苔のみを扱ってきたため、他の等級の製造・販売のノウハウがありませんでしたが、1次加工の現場では等級の高い海苔も低い海苔も抱えることになります。高岡屋のノウハウが加わったことで、1次加工の生産性向上とともに、すべての等級の海苔を商品化・販売できるようになりました。

長寿企業が大切にする「自然とのつながり」

こうした取り組みは、まだ軌道に乗ったとは言えません。冒頭で「企業存続の最大の危機は今だ」という話をしましたが、昨年ついに海苔収穫量が約48億枚まで落ち込み、まさに今、いよいよ深刻な海苔不足状態に突入しています。1年先のこともまったく読めない状況ですが、1つ救いがあるとすれば、おそらく過去にも海苔の大不作の時代があったはずで、弊社がそれを乗り越えてきたという事実です。

長寿企業の多くに、「自然とつながっている」という特徴があると思います。それは、人知の及ばない自然界の法則に左右される商売では、自然に身を任せるしかない局面が必ずあり、「祈り」のようなものを大事にしているからだろうと考えています。そういう私も、祈りを大事にしている一人です。

とはいえ、これからの100年を祈りや神頼みだけで乗り切ることではできません。業界の先行きが不透明な中、経営の安定は大きな課題です。例えば、バブル期も含めこれまで弊社は不動産戦略を講じたことがありませんでしたが、再開発を機に、本業の下支えとして不動産事業を立てるのは有効な手段だと考えています。

戦争、災害、不況など数々の苦境を乗り越えられたのは、弊社が日本橋という街に本店を構えたことと無関係ではありません。街全体が並々ならぬ連帯感で結ばれているのを、私も幼い頃から肌で感じてきました。関東大震災では本店が全焼しましたが、2週間で商売を再開したそうです。周囲の支援や協力がたくさんあったであろうことは、容易に想像がつかます。その本店も日本橋の再開発によって取り壊しが決まっています。残念との声もいただきますが、昔の日本橋の雰囲気復活させようという大プロジェクトですから、むしろ大きな期待を持っています。

今も、価値観の対立を恐れず改革は進めています。SNSなどで海苔の魅力やおすすめレシピを紹介すれば、社内から「山本海苔の名声を落とすのか」と責められることもたびたびあります。しかしすべては、若者や海外のお客様など、これまで弊社の海苔に触れたことがない人にも届くブランドになりたい、おいしい海苔の味をこれからの100年も伝え続けたいという思いから生まれました。本当に結果が出るのはこの先100年後のことですから、批判を恐れず挑戦を続けるのが、老舗の使命だと思っています。

*1 カンロとの共同開発商品で、2002年より販売。

*2 原料の特徴や性質を変えずに洗浄やカット、殺菌などを行う加工。いわゆる下ごしらえ。



金融政策と不動産市場

8-3. 金融政策は不動産価格に影響を与えるのか？

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

金融政策が実体経済に影響を及ぼす「チャネル」

このような政策が採られたとき、実体経済にどう影響を及ぼすのでしょうか。チャネルは数多くありますが、最も代表的なものは、金利チャネル、為替レートチャネル、リスクテイキング・チャネル、バランスシート・チャネルです。

まず、金利チャネルです。金利が低下することによって、仮に事業者が保有するプロジェクトの予想収益率が低かったとしても利益を確保できるようになります。そのため、事業者は設備投資を行い生産量が増えるので、景気の拡大につながります。金利の低下は預金への動機を低くしますので、消費拡大が期待できます。しかし、将来に対して不安が大きい社会では、預金が減るのはなかなか考えづらいところです。いま私の学生に「仮に100万円を与えたらどうするか」と聞くと、およそ9割が「預金する」と言います。それだけ将来の不安が消費の減退を促進させているのです。

為替レートチャネルの影響はどうでしょうか。金融政策によって通貨量や金利が変化した場合、国内外で運用する金利の差が生じ、通貨の需要が変化して為替レートも変化します。為替レートの変化によって景気変動が起こります。

リスクテイキング・チャネルはどうでしょうか。景気の拡大によって金融機関の自己資本が改善すると、自己資本比率規制を満たしながらリスク資産による運用ができるようになります。金利が低下すると、国債などの運用利回りが低下していきます。運用益を上げるために、金融機関は資産のポートフォリオを変更するでしょう。または金利の低下が長期的に継続すると予想される場合、金利変動の不確実性が低下するため、リスクの高い資産で運用する可能性が出てきます。

バランスシート・チャネルを通じた影響は、景気の拡大によって自己資本比率が上昇してバランスシートが改善されると、資金調達リスクが低下していき、低い借り入れコストで外部から資金調達が可能となります。金利チャネルと同様に設備投資が増加し、景気が拡大していくことになります。

金融政策によって資産価格や自己資本の上昇が起こり、担保価値が増大すると、バランスシート・チャネルを通じて借り入れコストが低下します。設備投資の拡大を通じて景気が拡大し、それが資産価格などのさらなるフィードバックをもたらします。このような理論を「ファイナンシャル・アクセラレーター」と呼びます。(以下略)



金融政策は、不動産価格に影響を与えるのでしょうか。金融政策を変更して操作目標を変えても中間目標を達成することは難しいですし、それによって最終目標である物価に影響を与えることも非常に難しい。一方、金融政策を変更したときに「もし不動産価格に影響を与える」なら、どのようなチャネル（経路）を通じて影響が出てくるのでしょうか。

日本ではこれまで慢性的なデフレを解消するために、金融政策によって物価を誘導するという大実験を行ってきました。それによって物価を誘導できたかといえば、答えは「No」と言ってよいでしょう。

それは、なぜだったのでしょうか。日本銀行は1999年以降、「ゼロ金利政策」を行っています。このような状況の下で「流動性のワナ」によって、伝統的な金融政策である公定歩合政策などの有効性が失われることが指摘されてきました。マネタリーベース（中央銀行券と準備預金）を増加させたとしても、貨幣乗数そのものは低下してしまいます。

貨幣乗数が低下すると、名目利子率がゼロの場合、金利収入が得られないのでわざわざ預金する必要がないため、現金や準備預金で保有されることになります。中央銀行がマネタリーベースを増やしても、貨幣乗数を通じてマネーストック（現金通貨と預金通貨）に影響を起こさない限り、物価へ影響を起こすことはできません。

「非伝統的な金融政策」とは何か？

ゼロ金利政策の下では、「伝統的な金融政策」は限定的にしか物価に影響を与えられないため、「非伝統的な金融政策」が採られるようになりました。その方法の1つに「フォワードガイダンス」があります。将来の金融政策について何らかのコミットメント（公約）をすることで、将来のインフレ率や短期金利の予想値を誘導し、足元のインフレ率や長期金利を誘導する政策です。

量的緩和政策とは、中央銀行のバランスシートの規模を拡大し、市場に大量の資金を注入していくことです。リスクがあってもリターンが得られる可能性のある運用先に、金融機関が資金を供給することを期待する政策です。

マイナス金利政策は、金融機関が中央銀行に預けている当座預金の金利をマイナスにすることによって、金融機関が資金を積極的に貸し出すことを期待する政策です。

さらに、信用緩和政策もあります。中央銀行が国債以外の資産を購入することで、それらの資産の価格を引き上げて金融システムの安定化を図るのが目的です。利子率や収益率の低下をもたらすことで、資産価格の下支えになります。



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 38



「V-VALUE」編集部

ファンマーケティングがわかる 5選

ファンを大切にすると良いことばかり

ファンマーケティングは、ファンを育成することで収益の安定化を狙う企業戦略だ。CX（カスタマーエクスペリエンス）やCS（カスタマーサクセス）とともに、耳にする機会が増えてきた。クラフトビール市場において「よなよなエール」「水曜日のネコ」などユニークなネーミングで知られるヤッホーブルーイングは、20年にわたってファンをベースとした企業活動を実践、その結果として増収増益を続けてきた。

本書は、同社が実践してきたファンを大切にする一連の活動を紹介する内容。著者は、社内でファンづくりと向き合う専門ユニットを立ち上げ、数々のイベントを企画してきた人物である。

同社がファンの存在を意識し始めたのは、2000年をピークに地ビールブームが終わり、売り上げ不振に苦しんでいた2004年のことだった。ファンを「製品の世界観（ブランド）や品質機能に加え、会社の価値観にも共感支持してくださる方々」と定義し、ファンの裾野を広げ、絆を強めることで現状を打破しようとした。

現在、ファンとの接点づくりのために同社が大切にしている取り組みがファンイベントである。2010年に小規模でスタートし、これまでに小ささまざまなバリエーションのイベントを約1,000回開催してきた。

ファンイベントは、都内で展開する直営ビアレストラン「よなよなビアワークス」で、土日有料で開催。クイズ大会や限定ビールの試飲のほか、ファン同士、さらにはファンとスタッフとの交流が行われる。2010年の第1回の参加者は40人だったが、開催するたびに動員数が右肩上がりになった。チケットがまたたく間に売り切れることから、年に数回、規模を拡大してキャンプ場や野球場を貸し切って行うようになる。2018年は東京・お台場で5,000人、コロナ禍の2022年のオンラインイベントでは延べ1万人のファンが集まったという。イベントは有料だが、その狙いを「何物にも代えがたい体験の提供と絆づくり」に置き、収益や販促は後回しにして

いる。実際、お台場でのイベントは数千万円の赤字になったという。

こうしたファンコミュニティの場では、熱心な支持者が集まることから、商品に対するポジティブな意見が交わされる。ユーザーは仲間たちの肯定的な意見を耳にして、さらに商品への愛着や満足度を高めていく。ファンとして企業やブランドの支持者になると、他社に浮気せず継続的に購入してくれ、安定的な売り上げ確保へとつながる。同社ではデータを基に、上位11%のファンが売り上げの65%を支えていると分析している。

ファンはお気に入りの商品をより多くの人に知ってほしいと考える傾向があり、自発的に商品やサービスを口コミで宣伝してくれる効果もある。よなよなエールを初めて買った動機を尋ねると、友人知人に勧められたからと回答する人が相当数いるそうだ。

著者は「ファンの皆さんを大切にすることは良いことばかりで悪いことは何一つありません」と断言する。連続増収を続けている同社がそれを証明している。



①
『18年連続増収を導いた
ヤッホーとファンたちの全仕事』
佐藤 潤 著／日経BP／1,760円（税込）

●そのほかのおすすめ書籍

- Bリーグ「川崎ブレブサンダース」のファンづくり
- ②『ファンをつくる力 デジタルで仕組み化できる、2年で25倍増の顧客分析マーケティング』
藤掛 直人 著／日経BP／1,760円（税込）
- ファンをベースに中長期的成長を図る考え方
- ③『ファンベース —支持され、愛され、長く売れ続けるために』
佐藤 尚之 著／筑摩書房／1,034円（税込）
- 売ることもよりも長期的な関係をつくる仕組みを目指せ
- 『カスタマーサクセス
- ④——サブスクリプション時代に求められる「顧客の成功」10の原則』
ニック・メータ、ダン・スタインマン、リンカーン・マーフィー 著／英治出版／2,090円（税込）
- 推しを「応援したい」との思いをビジネスに生かすには
- ⑤『推し活経済 新しいマーケティングのかたち』
瀬町 奈々美 著／リチャンジ／1,980円（税込）



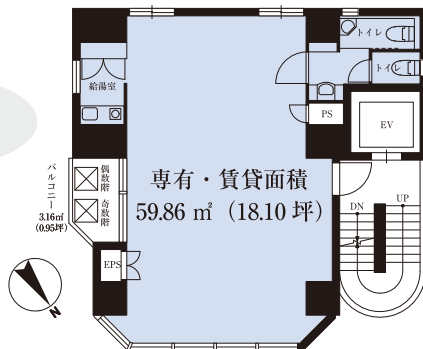
VORT北青山（仮称）

将来的に自社使用も可能

好感度エリア・青山の街並みにフィットする
ファサードの美しいスタイリッシュな複合ビル

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
3～9階



■名称/VORT北青山（仮称）●所在地/東京都港区北青山三丁目5番2号●構造/鉄筋コンクリート造陸屋根地下1階付10階建●用途地域/商業地域●敷地面積/113.79㎡（34.42坪）●延床面積/747.23㎡（226.03坪）●土地権利/所有権●総戸数/10戸（店舗：6戸 事務所：4戸）●販売戸数/9戸（店舗：5戸 事務所：3戸）●基準階（3～9階）専有面積/59.86㎡（18.10坪）●築年月/2018年5月 新耐震基準適合●施工/（株）岩本組●管理/〔全部委託〕〔巡回〕（株）カシワバラ・デイズ●基準階（3～9階）管理費 43,758円（月額）●基準階（3～9階）修繕積立金 24,364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

アクセス

- * 銀座線・千代田線・半蔵門線
「表参道」駅まで徒歩 5 分
- * 銀座線「外苑前」駅まで
徒歩 6 分



VORT六本木一丁目

自社使用物件としても購入可能

国際的なエリアに立つ洗練のオフィスビルに
意匠を凝らしたセットアップフロア誕生！



基準階
3～14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。



■名称/VORT六本木一丁目●所在地/東京都港区六本木二丁目3番2号●構造/鉄骨造陸屋根14階建●用途地域/商業地域●敷地面積/346.94㎡（104.94坪）●延床面積/2,599.31㎡（786.29坪）●土地権利/所有権●総戸数/14戸（事務所：13戸 店舗：1戸）●販売戸数/実需：10戸（5～14階〔5階・6階セットアップオフィス〕）、1戸（4階〔セットアップオフィス〕）●基準階（3～14階）専有面積/137.04㎡（41.45坪）●築年月/2023年9月 新耐震基準適合●施工/青木あすなろ建設（株）●管理/〔全部委託〕〔巡回〕ボルテックス合人社建物管理（株）●基準階（3～14階）管理費 68,932円（月額）●基準階（3～14階）修繕積立金 47,142円（月額）●設備/エレベーター 2基●駐車場/5台●現況/空室あり●引渡し/相談●取引態様/売主

アクセス

- * 南北線「六本木一丁目」駅まで徒歩 3 分
- * 銀座線「溜池山王」駅まで徒歩 6 分
- * 日比谷線・大江戸線「六本木」駅まで徒歩 9 分
- * 千代田線「赤坂」駅まで徒歩 9 分
- * 南北線「溜池山王」駅まで徒歩 9 分

※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2024年6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：2024年7月9日

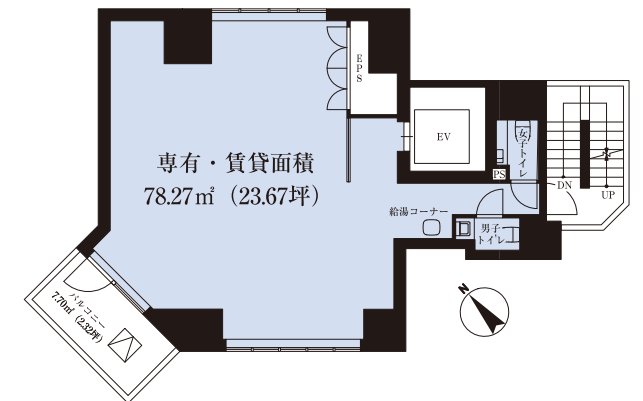
オフィス移転や東京の拠点新設に自社オフィスという選択肢を！

オフィスは「借りる」より「買う」時代へ

明治通り沿いで新宿も間近な立地！
アンティークな外観が印象的な
2023年3月完成の築浅オフィスビル

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。

2階



（2024年5月撮影）



VORT代々木（仮称）2階



ファサード（イメージ）



エントランスホール



2階オフィスフロア（セットアップ）
（写真はともに2024年5月撮影）

アクセス

- * JR各線「代々木」駅まで徒歩 5 分 * 大江戸線「代々木」駅まで徒歩 6 分
- * 副都心線「北参道」駅まで徒歩 6 分
- * 副都心線・丸の内線・新宿線「新宿三丁目」駅まで徒歩 7 分
- * JR各線「新宿」駅まで徒歩 10 分 * 中央・総武線「千駄ヶ谷」駅まで徒歩 10 分

■名称/VORT代々木（仮称）●所在地/東京都渋谷区千駄ヶ谷五丁目15番6号●構造/鉄筋コンクリート造陸屋根11階建●用途地域/商業地域●敷地面積/161.45㎡（48.83坪）●延床面積/966.26㎡（292.29坪）●土地権利/所有権●総戸数/10戸（事務所：10戸）●販売戸数/実需：1戸（2階〔セットアップオフィス〕）、1戸（3階）●基準階（2～11階）専有面積/78.27㎡（23.67坪）●築年月/2023年3月 新耐震基準適合●施工/（株）増岡組●管理/〔全部委託〕〔巡回〕（株）アドバンス・シティ・プランニングから変更予定●基準階（2～11階）管理費 53,694円（月額）●基準階（2～11階）修繕積立金 47,589円（月額）●設備/エレベーター 1基●駐車場/なし●現況/2階のみ空室●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2024年6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：2024年7月9日



フロアごとに異なる施工会社が
独自の内装を施した

VORT 六本木一丁目の 革新的なセットアップオフィス誕生！

六本木ヒルズや東京ミッドタウンなどの大型施設が立ち並び、昨年誕生した麻布台ヒルズに加え、今後も「六本木五丁目西地区」などの大型再開発が進む六本木。周辺には大使館や外資系企業、大手メディア企業や新興のIT企業などが集中する国際的なエリアとして知られています。ここで弊社が展開する「VORT 六本木一丁目」は、アースカラーに統一された外観が目を引くモダンなデザインのオフィスビル。このたび、2階～6階の5フロアを、それぞれ異なる施工会社がデザインを担当し、内装を施しました。階ごとにコンセプトを設け、多様化する価値観や働き方に応えるオフィス空間として、セットアップオフィスを提供してまいります。（12ページもご参照ください）

コンセプト

JUST SQUARE



施工担当：47 内装 株式会社

3階

十分な執務スペースや会議室の確保など、ご入居者様の使いやすさ＝「JUST」を実現。執務室は広場＝「SQUARE」のコンセプトにふさわしく、自由度の高い空間となっています。

コンセプト

“Well-being” オフィス+居住空間



施工担当：株式会社 グッドライフ

5階

素材感を活かしたマテリアル、柔軟な働き方に対応する空間を取り入れ、働く人の「ウェルビーイング（肉体・精神・社会的な健康）」にフォーカスしたオフィスを目指します。

コンセプト

Creative Junction



施工担当：株式会社 イルミナ

2階

街に集まる人、もの、情報をはじめ、情熱やカルチャーまで、あらゆるリソースを取り込みながら成長し、世界へ大きく羽ばたくことができるクリエイティブな空間としています。

コンセプト

Forme Office



施工担当：TOPPAN 株式会社 expace

4階

スタートアップ企業が次のステップへ進むオフィスとして機能する空間を目指し、「自分/会社のために（For me）形を変える（Form）オフィス」をコンセプトとしています。

コンセプト

働く暮らしの間



施工担当：株式会社 ティーワイオー

6階

機能面にデザインとアレンジを加え、「暮らすように働く」空間を構成。素材感や色彩、照明など、感受性を刺激するサードプレイスに適したスペースです。（画像はイメージ）

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



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(3)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(3)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>

2024年6月21日発行

【発行・編集】株式会社ボルテックス コーポレートコミュニケーション部 [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」「Vターンシップ」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います。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2024年6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。※P8写真提供：PIXTA



Facebook



X (旧 Twitter)

