

Vortex MAGAZINE

V-VALUE

10

Vol. 100
October 2024

創刊100号 Special Interview

中小企業が 日本を元気にする 成長チャンス発見と 価値創造へのヒント

一橋大学 名誉教授
デジタルハリウッド大学大学院 特命教授
米倉 誠一郎氏

連載 長寿企業 永續の法則

時代を超えて求められる企業に 老舗ホテルの矜持

株式会社 龍名館
代表取締役社長
浜田 敏男氏

TOKYO 街 COLORS

VORTのある街
八重洲

区分所有オフィスのボルテックス

Vortex



VORT東京八重洲maxim

中小企業が 日本を元気にする 成長チャンス発見と 価値創造へのヒント

一橋大学 名誉教授
デジタルハリウッド大学大学院 特命教授

米倉 誠一郎 氏

Profile よねくら せいいちろう

一橋大学社会学部・経済学部卒、一橋大学大学院社会学研究科修士。1990年ハーバード大学大学院博士（Ph.D.）。一橋大学商学部専任講師・助教授・教授を経て、1997年より2017年まで同大学イノベーション研究センター教授。2017年から2024年まで法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科教授。学外活動では、ソニー株式会社経営戦略室コ・プレジデント、フランフラン社外取締役、南ア・プレトリア大学日本研究センター長を経て、（一社）Creative Responseソーシャル・イノベーション・スクール学長、世界元気塾塾長、『一橋ビジネスレビュー』編集委員長を務める。著書に『イノベーターたちの日本史：近代日本の創造的対応』（東洋経済新報社）、『経営革命の構造』（岩波書店）など多数。

少子高齢化・人口減少、物価高、地政学的リスクの高まり、脱炭素に向けた社会的要請の強まりなど、中小企業を取り巻く環境は厳しいといえます。

こうした状況下で、企業経営者はどのように前向きな成長の契機を見出すべきでしょうか。

本誌通巻100号を記念して、日本におけるイノベーション研究の第一人者である一橋大学名誉教授の米倉誠一郎氏に、未来に向けてイノベーションを創出していくためのヒントを語っていただきました。

「一人負け状態」に陥った日本経済 イノベーションという掛け声ではなく、 成果を問うべき

—— 日本経済における中小企業の存在を、米倉先生はどのように捉えていますか？

よく知られているように、日本において中小企業は全企業数の99.7%を占めます。過去から現在に至るまで、日本経済の中核を支えているのは中小企業だと言っていいでしょう。

日本の自動車メーカーが世界的に活躍する要因となった系列生産方式。これを支えてきたのも中小企業です。1970年代、米国型の「少品種大量生産」が正しいとされていた時代に、日本は「多品種少量生産」を低コストで実現できる独自の生産方式を生み出し、世界中を驚かせました。米国の研究者たちは当初、これをロボティクスや自動化などによるものだと考えましたが、実際にはその秘密は系列生産という組織体制にあったわけです。例えばGMが生産の70%を自社内で行っていたのに対し、トヨタ自動車は自社生産を30%にとどめ、残りの70%を系列の約250社に委託していた。完成品メーカーが部品生産を直接手がけるのではなく、系列下の企業がそれぞれの専門性を発揮し生産工程を最適化することで、柔軟かつ迅速に市場ニーズに対応していった。その結果、日本の自動車メーカーは他国に比べ、3倍以上のモデルを展開することが可能になりました。これは日本の製造業の大きな強みでした。

ただし、この仕組みが有効に機能したのは、経済成長が続いていた時期に限られます。その後バブルが崩壊し、日本が本格的な低成長時代に入ると状況は一変しました。市場が拡大しない中で、大手メーカーはコスト削減を強化します。安価で質のよい製品を提供しなければ消費者に受け入れられないと考え、系列下の中小企業に対してもコスト削減を強く求め続けた。その結果、中小企業は利益を出しにくい状況を強いられました。しかしながら、系列下で働く人々もすべて消費社会の一員です。コスト削減の要請を強めれば、彼らの所得が伸びず、結果的に日本社会全体の購買力がどんどん低下して

いく。この悪循環から脱却するための有効な変革が行われず、経済はますますシュリンクしてしまった。

—— 日本経済全体が力を失い、世界経済の中でブレゼンスも低下していると指摘されています。

日本が“一人負け”状態であることは、各国のGDP（国内総生産）を比較するだけで一目瞭然です。過去20年間で、中国のGDPは14倍も拡大しました。米国やカナダは2.7倍ぐらい。ドイツやフランスなど欧州の先進国が1.7倍ぐらいです。韓国は4.6倍も伸びている。そんな中で日本だけが1.23倍と、ほとんど伸びていない。

ここで僕が指摘したいのは、一つひとつの数字の話ではありません。もし日本が負けているなら、なぜ外国から学ぼうとしないのか。昔の日本企業であれば「米国の製造業で始まったゼロディフェクト運動^{*1}とはどういうものか？」「イタリアの中小企業の強みだというフレキシブル・マニュファクチャリング^{*2}とは何なのか？」などと、常に学ぼうとしていました。もし、日本より韓国の経済のほう伸びているなら、昔だったらすぐに飛んでいった企業の現場をつぶさに見て、ベンチマーキングしてくるはず。ところが今は、ネット上の情報だけ見て「韓国は財閥経済がたまたまうまくいっているだけ」などと表面的な理解だけで済ませている。日本は学ぶことにも成長することにも、貪欲ではなくなった気がします。

—— それはなぜだと思われますか？

僕は最近、自戒を込めて「イノベーションのせいだ」と言っています。正確に言えば、「イノベーション」のような言葉を掲げるばかりで企業が思考停止に陥り、その成果を真剣に問わなかったことが問題だったと思うのです。実際、「イノベーション」という言葉を発するとなんだか気分がいい。「パーパス経営」や「ウェルビーイング」なども同じです。しかし、これらは企業にとって手段であって目的ではありません。

企業の本来の目的は利益を追求することです。それを実現するために、例えば「ROE15%」といった数字目標を掲げる。その達成手段としてイノベーション創出が必要になってきます。だから本来なら「イノベーション

*1 工場での生産で欠陥製品を皆無にしようというもの。ZD運動ともいう。

*2 1つの生産ラインで異なる製品や種類を柔軟に製造できるシステム。多品種少量生産に適している。

を生み出しているなら、その結果を数字で見せろ」「過去10年間の経営成績表を出せ」と、その成果を真剣に問い続けるべきでした。しかし日本は、イノベーションという言葉掲げるばかりで、大きな成果を出せないままこの20年を易々と失ってしまった。由々しき問題だと思います。僕自身、1997年に一橋大学にイノベーション研究センターを設立し、日本のイノベーションを推進する身でありながら、成果を問うことを怠ってきた。本当に責任を感じています。

デジタル化はトップの仕事 推進のためメッセージを発信し続けよ

—— では、中小企業が新たな成長を遂げていくためには、何が必要でしょうか。

カタカナの流行り言葉に惑わされず、どんなに厳しい経営環境下でも利益をひたすら追求し、経営を成り立たせることに真剣に向き合うことが大前提です。



ただし先ほどお話ししたとおり、すでに低成長時代に入っていますから、昔と同じやり方では生き残れない。中小企業は、従来の系列生産や下請け構造から脱却し、新たな価値創出に目を向ける必要があります。

そのヒントはいろんなところにあります。例えばあるネジメーカーは、CO₂排出量が従来と比べて70%も少ないネジの生産体制を確立し、それを顧客企業に積極的にアピールすることで成果を上げています。ネジ単体では他社との差別化が難しい。一方で、ESG投資の潮流の中で、どれだけ環境に配慮しているかが投資の重要な判断基準となり、統合報告書などを通じて自社の取り組みを公開することが必要になっている。しかも、いわゆるスコープ1（直接排出）ではなく、スコープ2（購入電力等の間接排出）やスコープ3（サプライチェーン全体の間接排出）など、自社以外のCO₂排出にも責任を持たなければなりません。同社はそこに着目し、「コスト」や

「納期」ではなく、「CO₂削減に貢献できる」という新たなアプローチで顧客からの評価を獲得したわけです。ESG投資や脱炭素の潮流も見方を変えれば、中小企業の新たな武器となる可能性を秘めているということです。

—— デジタル化の遅れも中小企業の課題です。

そのとおりですね。企業が生産性を高める方法は、アウトプット（製品・サービス）の付加価値を高めるか、投入労働時間を減らすか、2つしかありません。アウトプットの付加価値を高めるのは、今お話ししたESG投資や脱炭素の潮流をうまく使えばできるはずです。一方、インプット（労働時間）を減らす手段としてはデジタル化が重要になってきます。日本企業はここに大きく出遅れてしまった。

『ホワイトカラーの生産性はなぜ低いのか』の著者である村田聡一郎君が、10年以上前に熱く語ってくれた話をよく覚えています。「米倉先生、デジタルってすごいですよ。だってデジタルは眠くならないし、腹も空かさない。賃上げも要求しないんですから」と。当時の僕は軽く聞き流してしまったけれど、今考えるとすごく大事な指摘だった。10年前にデジタルの意義に気づき、あらゆる業務のデジタル化を済ませている企業は今、リストラに頭を悩ますこともなく、人件費高騰を心配することなく、どんどん生産性を高めています。しかし今からデジタル化しようとすれば、物価も人件費も上がっているから大変です。デジタル化は、早くやればやるほど生産性向上に効いてくる世界だったということです。

—— 今後、中小企業がデジタル化に取り組む際の留意点は何でしょうか？

たいていの企業は、2割の品目で売上高の8割を生み出しています。そういう主力品目はすでに収益性が高いから、企業としてあまり手を加える必要はありません。一方で、いわゆる「ロングテール」に当たる残り8割の品目は、効率化を図り、デジタル化しなければならない。一生懸命デジタル化しても、売上高には2割しか影響がないから、目に見える成果はなかなか出ないでしょう。でも面倒だからといって、これを外部に丸投げしてはならない。ロングテールの商品は、技術力の源泉になっていたりと、豊富な商品ラインナップを支えたり、その企業の強みになっているからです。

つまり、デジタル化は間違いなく経営トップの仕事なのです。一生懸命やっても成果が出にくいから、掛け声が小さいと社員たちも飽きて疲れてしまう。それでもや

らなければならない。トップは、たとえすぐに効果が出なくても、必ずデジタル化を進めるんだとメッセージを力強く発信し続けることが重要です。ぜひ経営者の強い意志で一日でも早くデジタル化に取り組み、そこで浮いた工程や人材を成長部門に回したり、事業の領域を広げたりするべきです。

中小企業は独自の強みで 付加価値を生み出す仕組みづくりを

—— これからの中小企業の経営者には、どんなリーダーシップが求められるでしょうか。

今のデジタル化の話にもつながりますが、まずはリーダーとして「自社はどこに向かうのか」「どんな会社を目指すのか」を明確に示す力が大切です。

その際に戦略的な思考も求められます。企業としてのポジショニングを明確にし、どの成長領域を目指すのかを見極める視点です。なぜなら成長領域にいるほうが、ビジネスを展開するうえでは圧倒的に有利だからです。当然ですけど、川の流れに逆らって上流に向かうよりも、流れに乗って進むほうがはるかに楽ですよ。成長性のない領域で利益を上げるのは本当に大変です。仮に、他社が参入していない領域でも、自分たちの力がいちばん発揮できる成長領域だと信じられるなら、そこに向かうべきです。他社の半分の努力で、何倍もの成果が上げられるはずですから。

自社ならではの成長領域を見極めるのは、自社のリソースも深く理解しておく必要があります。中小企業の経営者として、社員が50人なら50人、100人なら100人全員の属性に関して、自分なりのデータベースをつくっておくべきでしょう。

人間は基本的にインセンティブとリワード（報酬）で動きます。全員に高額な報酬を与えることができればよいですが、それが無理なら、ポジションや活躍の機会を与えることも有効です。研究に向いていない人を研究職に置いておいても意味がありません。「今日から営業をやってみたらどうだ？」と言ったら、今まで以上に力を発揮するかもしれませんし、その逆もあります。表に出るのが苦手な社員に総務でバックヤードを任せたら、意外に力を発揮する場合もある。組織は人間でできていますから、人間に対する洞察力は、リーダーにとって非常に大事だと思います。

—— 日本の中小企業は今後、どのように変わっていくべきだとお考えですか？



もっと経営規模を大きくすべきという意見もあります。僕は中小企業がみんな大きくなるのがよいとは思いません。イタリアは日本と同じように中小企業が多い国ですが、生産性は日本よりも高い。日本の時間当たり労働生産性が30位なのに対し、イタリアは17位*³。ゆとりある働き方でも、彼らの時給は日本より15ドル以上高い。つまり日本経済のあり方、人々の働き方が間違っていたのだらうと感じます。長時間労働で、付加価値の低い仕事をしてきた結果がこの20年間だったと思うのです。

欧州の自動車メーカーにはフェラーリやランボルギーニ、アルファロメオ、マセラティなど、規模や販売台数よりも、高級さ、ブランド力を重視し、独自の強みを持つ企業があります。シャネルやアルマーニ、プラダといったファッションブランドも強い。あれが欧州の付加価値型経済のつくり方なんですね。

その意味で日本も、経済のつくり方を変えるべきだと僕は思います。日本のGDPは約600兆円。関東圏だけで欧州の一国に匹敵する経済力がありますし、北海道だってスイスと同じくらいの規模です。にもかかわらず日本の経済全体が、東京だけに頼る形で回ってしまっている。東京で大きな利益を上げて、それを地方に回す考え方も重要です。本当は東京に依存するのではなく、地方が自立してその地方だけで経済を回すことも可能でしょう。そして欧州と同様、おそらくその中核を担うのは独自の強みを持つ中小企業たちであるはずだと。

アインシュタインが「想像力は知識よりも重要だ」と言ったように、想像力はまだ見ぬ未来を生み出す原動力です。地方が中心となる経済も、実はあるはずなのに、想像してこなかっただけ。想像できたものは必ず実現できるといいます。中小企業も発想を変え、日本経済の新しい仕組みを切り開いていってほしいと思います。

*3 「労働生産性の国際比較2023」（〈公財〉日本生産性本部）による

おもてなしの精神を受け継ぎ 旅館からホテルへ進化

時代を超えて求められる企業に 老舗ホテルの矜持

長寿企業
永続の法則

04

-----株式会社 龍名館

東京都心に3棟のホテルと、それぞれの館内にある3店舗の飲食店を経営する龍名館。そのルーツは、1899（明治32）年に日本橋室町の名倉屋旅館の分店として誕生した、「旅館龍名館本店」です。景気や社会情勢の影響をとくに受けやすいホテル業界において、100年以上にわたり暖簾を守り、つねに一流の宿として品位と魅力を発揮し続けられる秘訣はどこにあるのか、2005年より社長を務める浜田敏男氏に伺いました。

窮地のたびにお客様のご支援に 助けられてきた

龍名館は、駿河台南甲賀町（現在の神田駿河台）に木造旅館として1899年に創業しました。過去には竹久夢二、伊東深水、速水御舟といった名だたる画家をはじめ、多くの文化人にもお泊まりいただき、愛されてきました。現在の龍名館の基盤ができたのは、3代目である父の代です。当時の本店は、600坪もの敷地に30室弱というぜいたくなつくりでした。これでは固定資産税も払えないと、ビルに建て替える計画が動き始めた直後にオイルショックが起き、資金調達に窮しました。父が自宅の居間で腕組みをして天井をにらみつける日が、1週間近くも続いたのを記憶しています。しかしお客様のご好意によって、銀行の融資を受けることができました。

このときばかりでなく、関東大震災によって当時経営していた本店・支店・分店が3店ともすべて焼失したときも、太平洋戦争の空襲で再び建物を焼失したときも、お客様からのご支援があって、再建に至ったと聞いています。弊社がお客様とのご縁を非常に大切にしているの

代表取締役社長

浜田 敏男氏

Profile はまだ としお

1954年東京都生まれ。1977年、慶應義塾大学法学部卒業後、太陽神戸銀行（現三井住友銀行）入行。1986年、龍名館入社。1995年、取締役副社長に就任。2005年、兄の浜田章男氏が会長となり、5代目社長に就任。

<https://www.ryumeikan.co.jp>

は、このようにお客様に支えられて何度も苦難を乗り越えてきた歴史があるからです。

父が体調を崩したのを機に、すでに家業に入っていた兄に呼び戻される形で、私は約10年勤めた銀行を辞めました。「これは自分の宿命だ」と受け入れたものの、銀行の営業時間は9時から17時まで、片や旅館は17時から9時までですし、お客様との相対し方も従業員の資質もまるで異なります。当初は戸惑いの連続でした。

時代の移り変わりとともに、龍名館は旅館からホテルへと形を変えました。100年を超える歴史を守りつつもお客様に愛され続けるためには、変えていかなくてはならないものと変えてはならないものを履き違えないことが、大変重要だと考えています。

前者は設備などのハードウェアとそのオペレーションです。いくら老舗の風情や趣があっても、お客様に快適にお過ごしいただけない環境では話になりません。後者は、旅館としてのおもてなしの精神です。お客様のご到着からご出発まで仲居がお世話させていただくような、旅館スタイルのサービスこそ行わなくなっても、その精神が変わることはありません。お客様のご要望には可能

な限りお応えします。「東京駅で落とし物をした」と言われれば、一緒に駅まで行って探したこともあります。

聖徳太子の十七条憲法にちなんだ社訓

上質なおもてなしを徹底するために最も大切なのは従業員教育であり、そのうえで大きな指針となっているのが、父から受け継いだ社訓「人の和」です。聖徳太子の十七条憲法の第一条の一節「和を以て貴しとなす」に由来するもので、「上の者がなごやかで下の者が睦まじく親しみ、穏やかな空気の中で意見を述べ合えば、すべてのことがうまくいくであろう」という教えです。例えば新卒採用では、若手社員を中心とする採用委員会を構成し、社員自らが一

社内に掲げられている社訓

緒に働きたいと思う人材を選考する仕組みを取り入れています。また社訓を軸にしたハウスルールを設けており、新入社員に向けては、私が自らオリエンテーションを行うようにしています。

人材育成の柱となるのは、社内研修プログラム「龍名館大学」です。弊社の特性に合わせたオリジナルのプログラムを各階層ごとに用意し、実施することで、従業員の早期戦力化を図っています。さらに、優秀な人材に育ってくれた従業員に長く定着してもらうことを念頭に、就業環境の整備にも力を入れています。一般には10年単位で行われることの多い永年勤続表彰制度を入社3年目から適用したり、資格取得奨励金制度を導入したり、有給休暇の取得を促すなどの取り組みが、定着率の向上に貢献しています。

従業員の心身の健康は、組織の健全性を左右するものです。私は、チェックイン時間帯のフロントや朝食時のレストランに定期的に立ち、現場を眺めるようにしています。お客様の様子を把握するためでもあります。従業員の様子を理解するうえで、この時間が大きな意味を持っています。従業員がどんなことを思っているか、現場でどんなことが起きているか、自分が現場に立たなければわからないことが非常に多いと感じます。

非上場であっても企業の社会的姿勢が 強く問われる時代

コロナ禍では、宿泊業全体が大打撃を受けました。龍名館が何とか苦境を乗り越り事業を継続することができ

た一因に、父が立ち上げた不動産事業があります。東京都心に不動産を所有し、それを運用することが本業の支えになったことは間違いありません。ただし、東京一極集中にはよい面と悪い面があると考えており、とくに危惧しているのは、自然災害のリスクです。弊社の場合、東京にしか拠点がないため、リスクヘッジの観点から、西日本への展開などを検討する必要があるだろうと思っています。

最近はや安効果とコロナ後のインバウンド需要の高まりで、外国からのお客様が非常に多く、八重洲の「ホテル龍名館東京」では5割、新橋の「ホテル1899東京」では8割にのぼります。特許を取得した「抹茶ビール」をはじめ、お茶をコンセプトにしたレストラン事業も、外国の方に大変ご好評をいただいています。

ホテル事業においてもレストラン事業においても、ブランディングデザインの重要性はますます高まっております。同時にSNSの活用ももはや必須となっています。SNSでは、ネガティブな意見のほうに人の関心が偏るものです。企業にとっては大きなリスクになりえますが、うまく活用できれば逆にポジティブな話題を広く拡散できますから、弊社ではそのメリットを最大限に生かすべく、広報活動およびデジタルマーケティング活動に力を入れています。写真の出来栄え一つで結果が大きく左右されますから、広報担当の社員を中心に撮影の方法など一つひとつに工夫を重ね、よりよい情報発信ができるよう目指しています。

企業に透明性が求められる時代と言われ始めて久しく、外部圧力を受けづらい非上場企業であっても、お客様や従業員から、企業の社会課題に対する姿勢・対応を問われる時代です。例えば採用面接の場で、SDGsの推進実績について学生から質問を受けることも少なくありません。エシカル消費に代表されるように、お客様が商品を選ぶ基準も変わってきていることを感じます。

弊社では専門の委員会を組織して取り組みを続けており、2023年には国内で初めて、ホテル・レストラン業界における「SBT 認定」（国際機関「SBT イニシアチブ」による温暖化ガス削減目標の妥当性の認定）を取得しました。事業の持続性向上の観点からも、これからは社会課題に積極的に取り組んでいくつもりです。



TOKYO 街 COLORS

VORTのある街

全国各地を結ぶ新幹線の発着駅であり、複数の在来線や地下鉄も乗り入れる巨大ターミナル・東京駅。その東側に広がる八重洲エリアは大規模な再開発により最先端の街へと生まれ変わりつつあります。日本だけでなく世界中からも多くの人々が集う東京の玄関口は、つねに活気にあふれています。

東京駅の“裏口”から ビジネス街へと発展

「東京駅」に向かって延びる「八重洲通り」の一角、日本橋三丁目交差点に記念碑があることをご存じでしょうか？この「ヤン・ヨーステン記念碑」は、1989（平成元）年に日蘭修好380周年を記念して設置されたもの。1600（慶長5）年に日本に漂着したオランダの貿易家ヤン・ヨーステンは、外交顧問として徳川家康に厚遇され、現在の東京駅の西側、丸の内にあたる江戸城の内濠沿いの土地を拝領して屋敷を構えました。その一帯がヤン・ヨーステンの日本名「耶揚子」にちなんで「八重洲」と呼ばれるようになったのが歴史の始まりです。

ただ、内濠沿いの八重洲は1914（大正3）年の東京駅開業後しばらくしてから地名がいったん消滅し、駅の東側にあった外濠に架かる八重洲橋にのみ、その名が残りました。1929（昭和4）年に設けられた東京駅の東口は橋にちなんで「八重洲口」と名付けられましたが、赤レンガの駅舎がある丸の内口に対して“裏口”扱いされる小さな出入口だったようです。戦後外濠が埋め立てられ橋も撤去されたものの、八重洲口周辺の町名変更に伴い「八重洲」の地名が復活。こうして以前とは逆に、駅の東側を八重洲と呼ぶことが定着していったのです。

八重洲一帯は戦時中の空襲で大きな被害を受けましたが、1954（昭和29）年に東京駅に直結する「鉄道会館ビル」が竣工。館内に大丸百貨店が入りにぎわうようになります。さらに、1965（昭和40）年に開業した八重洲地下街は増設を繰り返し、日本有数の地下商店街へと

発展。一方の地上では高度経済成長期によるビルの建設ラッシュが起こって、八重洲はビジネス街へと変貌しました。

発展の端緒となった鉄道会館は2000年代に始まった再開発によって役目を終えましたが、跡地を含む一帯には地上200mを超える2つの高層ビル（ノースタワー・サウスタワー）と両ビルをつなぐ商業施設「グランルーフ」からなる「グラントウキョウ」がオープン。そのうちノースタワーに移転し再開業した「大丸東京店」は八重洲に店を構えて今年で70年を迎えます。また、飲食店や雑貨店など約180の店舗が集積する八重洲地下街は2022年「ヤエチカ」に改称。ビジネスパーソンや観光客など1日約15万人が来訪するショッピングゾーンとなっています。

オフィスビルの狭間に 古きよき時代の名残

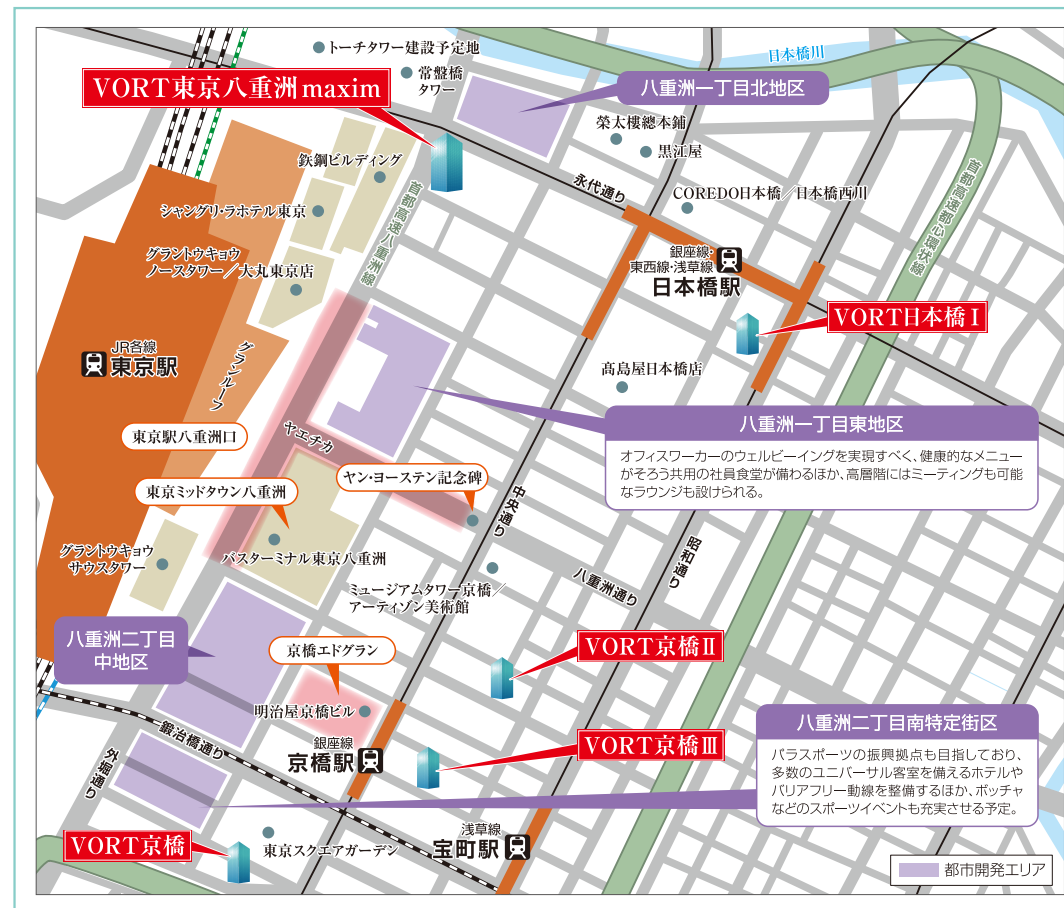
ビジネス街となった八重洲ですが、江戸の頃はその周辺の日本橋、京橋にかけて桶町や元大工町、南鍛冶町といった地名が並ぶ職人の街でした。また、京橋の名は東海道の起点・日本橋から京へ上る最初の橋があったことに由来。江戸の玄関口としての活気を今に伝えるのが老舗の存在です。

近江（現在の滋賀県）で創業した寝具専門店「日本橋西川」は1615（元和元）年に日本橋に出店。現在は商業施設「COREDO日本橋」で暖簾を掲げています。また、1689（元禄2）年創業の漆器専門店「黒江屋」や、1818（文政元）年創業の和菓子店「榮太樓總本舗」なども点在します。そして「高島屋日本橋店」も、日本橋を代表する老舗の一つ

八重洲



（左から）交差点内にある「ヤン・ヨーステン記念碑」と、ビルに挟まれた「東京駅八重洲口」、新旧の建物が併存する「京橋エドグラン」、駅向かいの超高層ビル「東京ミッドタウン八重洲」。



八重洲エリアのVORTシリーズ



です。1831（天保2）年に京都で創業し、明治期に東京に出店。1933（昭和8）年に新築開店し現存する建物は、国の重要文化財にもなっています。

一方、東京メトロ銀座線京橋駅の真上に立つのは2016年に完成した「京橋エドグラン」。1933年築の重厚な「明治屋京橋ビル」と地上32階建ての高層ビルからなる複合施設で、新旧の建物の共演が目を引きます。ほかに「東京スクエアガーデン」など2010年代に再開発で建設された複合ビルが点在するのが京橋の特徴で、2019年竣工の「ミュージアムタワー京橋」には「アーティゾン美術館」が入居。この周辺は骨董通りを中心に150超のギャラリーや古美術店が軒を連ねるアートゾーンとしても有名で、銀座にも近く街歩きが楽しい界限です。

国家プロジェクトの再開発が エリア全体で進行中

古くより首都の玄関口としての役割を担ってきた八重洲ですが、いくつかの再開発により街全体が大きな変貌を遂げつつあります。これは、政府が2013年以降に国際競争力の強化や地域活性化を目的とした「国家戦略特区」に認定したことを受けてのもの。その中心となっているのが、八重洲口の向かいに2023年3月全面開業した「東京ミッドタウン八重洲」です。地上45階地下4階建てのタワー棟を中心に、オフィス、商業施設に加えてビジネス交流施設や小学校、子育て支援施設などが入る複合施設は、多様

な人々が集う交流の場となっています。

また、ミッドタウン八重洲南隣の「八重洲二丁目中地区」では地上43階、地下3階建ての高層ビルが2028年度竣工の予定で建設中。オフィスや店舗のほか、外国人ワーカー向けの居住空間の整備が進められています。その南側の「八重洲二丁目南特定街区」でも地上39階地下3階建ての高層ビルが建設中で、これらの再開発エリアと東京駅、京橋の各エリアは地上および地下の歩行者通路で結ばれるようになります。

加えて、ミッドタウン八重洲北側の「八重洲一丁目東地区」も注目されています。2025年竣工予定の地上51階地下4階建てと、2026年竣工予定の地上10階地下2階建ての2棟のビルにはオフィスや店舗、劇場などが入ります。さらに、現在ミッドタウン八重洲の地下で営業している「バスターミナル東京八重洲」も拡張されます。八重洲二丁目中地区・八重洲一丁目東地区の地下部分にも設けられ、2028年の完成時には全体で1日1,500便以上が発着可能な国内最大級のバスターミナルとなる予定です。

そして日本橋川沿いの「八重洲一丁目北地区」では、地上45階地下5階建ての高層ビルを中心とした複合施設が2032年までに工事完了予定。隣接エリアでも地上52階建ての高層ビルの建設を中心とした再開発が進行中です。

ヤン・ヨーステンが日蘭の架け橋となったように、東京と世界をつなぐ八重洲の活気にVORTも加わっています。

都心を中心としたハイクオリティオフィスを多数ご紹介！

オフィスの増床・移転・購入など
お気軽にご相談ください。

0120-953-482



環境配慮型社会と不動産市場 10-1. ESG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

最近、ESGつまりEnvironment（環境）、Social（社会）、Governance（企業統治）が、地球環境問題と併せて大きな関心事となっています。このESGが「不動産市場と極めて密接な関係がある」と指摘されています。

環境配慮型社会への移行は、1997年に「気候変動に関する国際連合枠組条約」の「第3回締約国会議（COP3）」で「京都議定書」が採択されたことで、大きな進展を見せました。ESGを意識した経営も、一国の企業だけで実現できるものではありませんので、投資環境の整備と併せて国際的な枠組みの中で一步一步、進められてきました。

国連では、2006年に「責任投資原則（PRI）」の報告がまとめられました。2015年には「SDGs（持続可能な開発目標）」を採択し、2017年には気候変動などに対するガイドラインとして「TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）」が最終報告書を公表しました。日本では、GPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）が2015年に責任投資原則に署名し、2020年に政府がカーボンニュートラル宣言をするなど、流れは急速に進んでいます。

責任不動産投資とは何か

環境配慮型の不動産投資の取り組みとして、責任投資の不動産版である「責任不動産投資（RPI）」があります。その原則を取りまとめた会議の共同議長を務めたポール・マクナマラ氏は、以前から「持続可能な不動産投資」「収益性の高い未来に向けた賢明な意思決定」を強く訴えていました。

彼はファンドマネジャーでもありました。ファンドマネジャーの責任は、投資家に最大の利益を返すことです。「環境に配慮した不動産に投資したことで投資家に利益を返せなくなるようでは、ファンドマネジャーとしては失格である」と言っていました。つまり、環境への配慮がファンド全体のパフォーマンスにプラスに働かなければ、ファンドマネジャーとして環境不動産へ投資はできないということになります。

不動産投資の対象には、森林も含まれます。森林は市場ではほとんど評価されていない資産ですが、環境に貢献していて、企業として森林を保有することはイメージアップになります。企業の株主に対する責任は利益や配当の最大化ですが、「長期的な視点で見ると、森林への投資も許される行為ではないか」と問われ続けてきました。

責任不動産投資では、具体的な不動産投資の実践例が紹介され、ESGへの対応について記載されています。投資家の中でも機関投資家は、活動的な株式の所有者として「株式の所有方針と株式の所有慣習の中にESGを取り入れていくこと」や

「投資家としてESG課題の適切な開示を要求すること」が求められています。

不動産への環境配慮が賃料の上昇に与える効果

環境への配慮が、不動産の価値に対してどのようなチャネルを通じて正の利益をもたらすのか。不動産価格は、将来発生する収益の割引現在価値として決定されますが、環境に配慮した不動産とそうでない不動産を比較したとき、前者のほうがより高い収益を得ることができます。また、将来買い手を見つけやすくなるため、投資する価値は高いのです。

実際に、環境への配慮が収益に対してどのような影響をもたらすのかについて、さまざまな研究報告が出ています。

オランダの研究者ピート・アイヒホルツ氏、ニルス・コック氏、米国カルフォルニア大学パークレー校のジョン・クイグリ氏が2009年に出した論文で、「環境に配慮するほうが3%程度の賃料の上昇効果がある」「空室率などをコントロールした実効賃料は6%程度の効果がある」と報告しています。

英国ケンブリッジ大学のフランツ・フェルスト氏、パトリック・マカリストア氏の共同研究でも「稼働率は3%程度から8%の上昇効果がある」と報告されています。

環境への配慮は、リスクプレミアムに対してどのように働くのか。これまでの実証研究では環境への配慮によって賃料が上がり、流動性リスクが低下することで投資のパフォーマンス、価格が高くなることがわかってきました。

環境不動産に高い賃料を支払う企業の特徴

環境に配慮することで、誰が高い家賃を払ってくれるのか。アイヒホルツ氏らの研究では、費用を節約することで利益を確保しやすい第3次産業の企業を中心に、株主から社会的責任を強く要請されている企業、環境に敏感な企業が高い家賃を払ってくれます。事業そのものがエネルギーを消費することで成り立っているような企業では、自分たちの負のイメージを払拭することができます。

ITやデータサイエンスなどの新しい領域で、高い付加価値を生産できる人材を獲得しなければならない企業では、よりよい人材を獲得しやすくなります。マクドナルドやスターバックスのように消費者の行動に敏感な企業もあり、こうした企業が環境に配慮した不動産に積極的に入居することで、環境不動産は高い収益を生み出しています。（以下略）

<https://100years-company.jp/column/article-000614/>



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 41



改めて読みたい経営指南書

5選

経営の原理原則を平易かつ短い言葉で伝える

「経営はシンプルなものであり、その原理原則さえ会得できれば、誰もが舵取りできる」として、著者の経験を基にまとめられた京セラの社内テキスト「経営12カ条」。本書はその「経営12カ条」をテーマに、著者が塾長を務めていた若手経営者が集う盛和塾において、2012年と2013年に語られた講話をベースにした内容である。京セラばかりでなく、KDDIや経営再建に取り組んだ日本航空での体験も加えられている。

決断に当たって「動機善なりや、私心なかりしか」と自問自答し、生涯を京都の小さな家で暮らすなど個人資産を増やすことには一切興味を持たなかった著者のストイックな経営哲学が語られる。

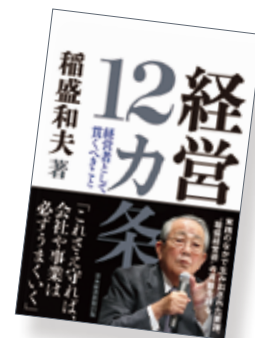
第1条『事業の目的、意義を明確にする』では公明正大で大義名分のある高い目的を立てよと教える。著者自身は大義名分を「従業員の物心両面での幸せ」の一点に絞っており、「それこそがどんな大義名分よりも立派な大義名分であり、素晴らしく公明正大なミッションである」と言い切る。著者は部下をよく怒鳴りつける恐い経営者であることでも知られるが、「事業の目的を従業員の幸せという一点に絞ってからは、自分の利益のためではなく、全従業員の幸福を追求するためとの思いが先に立って、叱ることに負い目がなくなった」という。

『誰にも負けない努力をする』『常に創造的な仕事をする』など、経営者としての意識や心の持ち方について取り上げる中で、第6条『値決めは経営』は、経営者の実務を教える内容になっている。値決めは経営そのものであり、失敗すれば経営が破綻するくらい重要なことであるとして、「製品の価値を正確に判断したうえで、製品1個当たりの利幅と販売数量との積が極大値になる、ある一点を求め、それで値決めをしなくてはならない」と説く。そしてこの一点を見抜けるのは営業部長などではなく「経営トップでなければならないはず」と続ける。

第12条『常に明るく前向きに、夢と希望を抱いて素直な心で』では経営を成功に導く要素として「1つの自

力と2つの他力」を挙げる。自力は経営者の力を最大限に発揮すること、他力は「従業員の協力」を得ることと、善きことを思い、善きことに努めることで得られる「偉大な天の力」だと語る。ここは近江商人の「三方よし」に相通ずるところがある。

塾生への講話が基になっているため、随所に辛辣な言葉も投げ掛けられる。例えば、中小企業など継がないと言って大企業に入社したものの数年で家業に戻った2世3世に対して、親の手助けをしたかったとか、口ではもっともらしい理由を挙げても、本当は大企業でうだつが上がらなかったからだろうと看破し、「父親が社長だったから専務や常務になっただけで、経営者として優秀だったからその役職についたわけではありません」と手厳しい。改めて後継者は「会社経営の目的」を示せと強く戒める。こうした「経営の神様」の本質を突いた遠慮のない言葉が、経営者の心に染みわたる。ジャック・マーなど海外にも信奉者が多いゆえندろう。



①『経営12カ条 ―経営者として貫くべきこと』
稲盛 和夫 著／日本経済新聞出版／1,870円（税込）

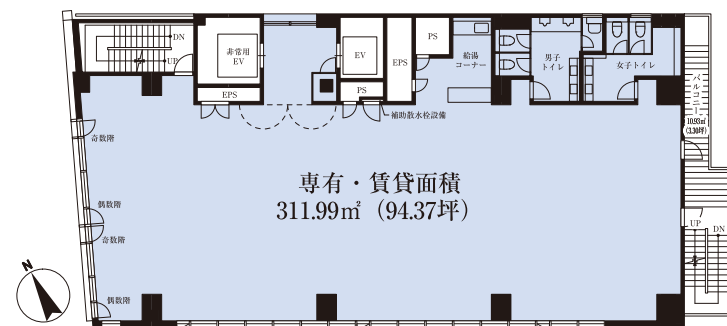
●そのほかのおすすめ書籍

- 事業経営に命を懸けてきた人間ならではの熱い思いと深い思索
- ②『社長になる人にとっておいてほしいこと』
松下 幸之助 述、PHP総合研究所 編／PHP研究所／1,047円（税込）
町工場を“世界のホンダ”へと育て上げた127の珠玉の言葉
- ③『会社のために働くな』
本田 宗一郎 著／PHP研究所／1,100円（税込）
ユニクロ幹部社員用テキストを一般読者向けに再編集
- ④『経営者になるためのノート』
柳井 正 著／PHP研究所／1,324円（税込）
市場を見通す洞察力と論理的な経営手法、引き際を教える
- ⑤『小倉昌男 経営学』
小倉 昌男 著／日経BP／1,540円（税込）

VORT 東京八重洲maxim

自社使用物件としても購入可能

Vortex
今月の
新規物件



基準階
6～14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。

東京駅から徒歩3分、東京の玄関口を目の前に望む

東京の玄関口である「東京」駅。1914年の開業以来、西側の丸の内や大手町が政治・経済の中心となる一方、東側の八重洲エリアは戦後にビジネス街として大きく発展してきました。そして現在、東京ミッドタウン八重洲をはじめとした八重洲口周辺の大規模再開発や、日本一の高さとなるトーチタワー（2028年竣工予定）を含む常盤橋地区の再開発が進むほか、今秋オープンのTODA BUILDINGなど注目の複合施設も誕生しつつあります。

今年6月にできたばかりの本物件は、外堀通りを挟んで立つJR線「東京」駅まで徒歩3分のほか、地下鉄の「日本橋」駅や「大手町」駅が徒歩2分、「三越前」駅も徒歩3分、さらに高速バスの地下ターミナルも間近です。ファサードには断熱性と遮熱性能に優れた複層ガラスを採用し、光をふんだんに取り入れつつ人と環境へ配慮しています。各フロアは開放的な2面採光で、事務所のほかに飲食やサービス店舗が入居可能です。資産価値の高いプレミアムエリアにあって、幅広いテナントニーズに対応可能な「VORT東京八重洲maxim」を、ぜひご検討ください。

アクセス

- *銀座線・東西線「日本橋」駅まで徒歩2分
- *JR各線「東京」駅まで徒歩3分
- *浅草線「日本橋」駅まで徒歩6分
- *丸ノ内線「東京」駅まで徒歩9分
- *丸ノ内線・半蔵門線・千代田線・三田線「大手町」駅まで徒歩10分
- *東西線「大手町」駅まで徒歩2分
- *半蔵門線「三越前」駅まで徒歩3分
- *銀座線「三越前」駅まで徒歩7分
- *総武線快速「新日本橋」駅まで徒歩10分



■名称/VORT東京八重洲maxim●所在地/東京都中央区八重洲一丁目3番18号●構造/鉄骨・鉄筋コンクリート造陸屋根地下1階付き14階建●用途地域/商業地域●敷地面積/430.00㎡(130.07坪)●延床面積/5039.85㎡(1524.55坪)●土地権利/所有権●総戸数/15戸(事務所:9戸 店舗:6戸)●販売戸数/5戸(事務所:3戸 店舗:2戸)●基準階(6～14階)専有面積/311.99㎡(94.37坪)●築年月/2024年6月 新耐震基準適合●施工/㈱熊谷組●管理/[全部委託][巡回]㈱合人社計画研究所●基準階(6～14階)管理費171,095円(月額)●基準階(6～14階)修繕積立金109,509円(月額)●設備/エレベーター2基●駐車場/3台●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2024年9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:2024年10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



当物件14階から望む東京駅方面(2024年6月撮影)

ここが21世紀の日本を動かすプレミアムエリア！
複数の大規模再開発が進む八重洲に立つ
多様なテナントニーズにも対応可能な
人と環境に優しい複合ビルが誕生！



水廻りのレイアウト可能なスケルトン構造のショップフロア



レイアウトしやすい柱のない構造のオフィsfloor



エントランスホールのデザインは「水」がモチーフ



エントランスは街とテナントを結ぶ架け橋

(上2点:2024年6月撮影、下2点:2024年8月撮影)

コンセプトは「集中できるワークスペース」！

VORT
SPACE

ポルトスペース

コワーキングスペースと個室ブースを備えた
「VORT SPACE 茅場町」がグランドオープン

弊社では新たに、コワーキングスペース事業『VORT SPACE』第一弾として、2024年6月3日より「VORT SPACE 茅場町」をオープンいたしました。

2020年からのコロナ禍を機に、従来の自社オフィスへの出勤に限らず、在宅勤務やテレワーク、シェアオフィスなど、多様な働き方が定着してまいりました。一方でDX（デジタルトランスフォーメーション）の進展もあり、創造性を発揮するためにはより快適に働ける環境を選ぶことも大切になっています。

そうした潮流に対応するため、弊社が茅場町に所有する岡本ビルの9階・7階にて、「集中できるワークスペース」をコンセプトに、2種類のワークスペースの提供を開始しました。いずれもドリンクやWi-Fiなどの設備が無料で利用でき、平日10～19時の間はスタッフが9階に常駐しているので、備品の貸し出しなどきめ細やかなサービスも提供いたします。料金体系はドロップイン方式で、「VORT SPACE」の会員様はもちろん、会員登録なしでも1時間単位からご利用いただけます。お客様により快適に仕事をしていただける環境を整備・構築できるよう、今後ともサービスの向上を図ってまいります。

▼ 物件紹介ページ

<https://www.vortex-net.com/service/vortspace/>

9階：コワーキングスペース

カフェ風のコワーキングスペース。オフィスとは異なるリラックスできる空間で、異業種間連携や資格取得などの目的を同じくするコミュニティなど、新たなつながりの創出を目指します



7階：個室ブース

24時間入室可能な扉付きの個室ブースが17席。スマートロックを活用し、オンライン事前予約で直接ブースにご入室可能です。一人で集中して作業に取り組んでいただけます

アクセス

- * 東西線・日比谷線「茅場町」駅まで徒歩1分
- * 京葉線「八丁堀」駅まで徒歩7分
- * 銀座線「日本橋」駅まで徒歩8分

■ VORT SPACE 茅場町 ●所在地/東京都中央区日本橋茅場町1丁目11-3
岡本ビル7階・9階 ●構造/鉄骨鉄筋コンクリート造陸屋根9階建 ●用途地域/商業地域 ●敷地面積/177.01㎡ (53.54坪) ●延床面積/879.50㎡ (266.04坪)
●総戸数/9戸 (事務所：8戸 店舗：1戸) ●専有面積/7階 (事務所)：95.31㎡ (28.83坪)、9階 (事務所)：86.65㎡ (26.21坪) ●築年月/1982年11月
新耐震基準適合 ●設備/エレベーター1基 ●駐車場/なし

「VORT SPACE 茅場町」でテナント交流会を開催

弊社が新たな事業として展開するコワーキングスペース事業の「VORT SPACE 茅場町」では、VORTシリーズにご入居されている方々をご招待した「テナント交流会」を開催しています。これまでに、6月21日と8月2日の2回にわたって開催され、第1回には15社19名、第2回には6社10名にご参加いただきました。いずれの回も第1部としてテナント入居者様の事業説明会を、第2部として軽食&交流会の場を設けています。今後もVORTシリーズの物件にご入居いただいている方々のビジネス拡大や人脈づくりにご活用いただけるように、交流会を定期的に開催していく予定です。



テナント交流会の様子
(2024年8月撮影)

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9月25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2024年9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。※P8-9 写真提供：PIXTA



Facebook



X (旧Twitter)

