

Vortex MAGAZINE

# V-VALUE

3

Vol.105

March 2025

## Owner Interview

### 90年の歴史で培った 超微細加工技術で 世界に挑む

株式会社愛工舎  
代表取締役社長  
早川 史洋様

## Special Contents

### 特集 越境学習と後継者育成 外に出たときの違和感と気づきが 組織によい変化を起こす

作家・企業顧問  
あまねキャリア株式会社 代表取締役CEO  
沢渡 あまね氏

### 後継者に必要なのは 学び合いと交流の場だ

一橋大学 名誉教授  
フロンティアすみだ塾 塾頭  
関 満博氏

### 業種や規模を越えた人材交流が 町工場にもたらす大きな価値

株式会社浜野製作所 代表取締役会長CEO  
浜野 慶一氏

100年企業戦略のポルテックス

# Vortex



VORT南青山maxim

## Owner Interview

株式会社 愛工舎

代表取締役 社長 早川 史洋 様

愛知県名古屋市の本社を構える株式会社愛工舎は、1934年の創業時より培ってきた世界トップレベルの超微細加工技術で、半導体産業の発展を支えている企業です。世界でも評価される技術とはどのようなものなのか。100年以上続く企業を目指し、事業体制の強化に力を入れる代表取締役 社長の早川史洋様にお話を伺いました。

## 90年の歴史で培った超微細加工技術で世界に挑む

パソコンやスマートフォン、家電製品、自動車などさまざまな製品に使われ、今のデジタル社会に欠かせない存在となっている半導体。その生産を支えている企業の1つが、愛知県名古屋市の株式会社愛工舎です。

愛工舎が製造を手がけるのは、半導体の検査工程に必要な「コンタクトプローブ」です。金属製のピンとパイプ、スプリングで構成される針状の器具で、これを何百本も取り付けた通電検査装置に半導体チップを接触させることで通電機能が正常か否かを確認します。スマートフォンなど電子製品の小型化に伴い、半導体はもちろん、その検査のためのコンタクトプローブにも、より精密で微細であることが求められるようになっています。

「当社が製造するコンタクトプローブの部品の多くは

直径1mm以下。中でも直径0.025mmクラスの超微細な加工を行う技術力は、世界的に見ても希少だといえます」

そう話すのは愛工舎の5代目社長である早川史洋様。岐阜県加茂郡七宗町にある同社の工場では、「CNC精密自動旋盤」と呼ばれるコンピューター制御による精密切削加工機を駆使することで各部品を製造し、さらに職人が手作業で組み立ててコンタクトプローブに仕上げます。顕微鏡を用いて行われる緻密な技術は、愛工舎の創業以来受け継がれてきたものです。

### 時計の製造から半導体分野へシフト 海外進出で売り上げを拡大

「当社は、時計店に勤めていた曾祖父が1934年に独立して、名古屋で『愛工舎時計製造所』を創業したのが始まり。当時は主に中国に輸出していたと聞いています」

その後、ゼンマイ式掛時計の生産を開始。1964年には大手時計メーカーとの合併で岐阜に工場を設立し、OEMも手がけるようになったと早川社長は話します。

「ところが、1970年代に為替レートが変動相場制に移行したことで輸出が大打撃を受け、業績は赤字に転落。

時計事業から撤退せざるを得ない状況に追い込まれてしまいました。手に残ったのは、時計の部品を作るのに使っていた金属加工機と職人の技術だけ。これで何ができるのだろうか悩んでいたときに、ある電子機器メーカーからコンタクトプローブ製造の相談を受けたのです」

コンタクトプローブは半導体以外の電子部品の通電検査にも用いられます。依頼されたコンタクトプローブは時計の部品より大きく、難く対応できたといえます。受注も増えたことからコンタクトプローブの部品加工を事業の中心に据え、1994年には現社名に変更しました。

「半導体向けの超微細なコンタクトプローブを生産するようになったのは2000年頃からです。ただ、半導体市場はITバブルやリーマン・ショックなど景気の影響を受けやすく、業績は非常に不安定でした。そこで、それまでの部品加工に加えて組み立て受託も開始。さらに、私が社長に就任した直後の2014年からは、新規顧客を求めて海外の販路拡大にも力を入れるようになりました」

もともと、半導体産業でトップシェアを誇っていたのは日本でしたが、次第に台湾や韓国の企業が台頭。同社にとっては顧客が国内外に分散することでさらに売り上げを拡大し、現在は国内4割、海外6割の割合で販売しています。

「半導体がパソコンやスマートフォンばかりでなく、家電や自動車など幅広い製品に搭載されるようになったことも大きかったですね。さらにはコロナ禍でのリモートワークの増加や生成AIの普及も相まって半導体の需要が拡大。このような顧客の分散と用途の多様化により、景気の波に負けない経営基盤を構築することに成功

#### お客様ご紹介

### 株式会社 愛工舎

代表取締役 社長 早川 史洋 様

1976年愛知県生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業後、自動車部品メーカーを経て2005年に愛工舎に入社。2014年12月より現職。コンタクトプローブの海外販路拡大に注力し、経営基盤の安定化を図る。旅行が好きで、愛工舎に入社する前に行ったチリ領のイースター島は思い出の地。2人の男児の父でもある今は、家族で楽しめる国内外旅行に行くことが多い。座右の銘は「人事を尽くして天命を待つ」。

<https://aikosha.com/>

【所在地】〒466-0826 愛知県名古屋市昭和区滝川町112-1  
【事業内容】丸物微細精密切削加工品（NC加工品）の製造・販売、微細穴あけ加工品（MC加工品）の製造・販売、微細部品の組立受託、X線検査受託

しました」

### 100年企業を目指して生産体制強化や人材育成に取り組む

経営の安定化においては、ボルテックスの「区分所有オフィス®」がリスクマネジメントの1つとなっています。

「今は本業が安定していますが、今後また何が起こるかわかりません。しかし、東京の事業用不動産であればレバレッジをかけた投資が可能ですし、いざとなれば売却もできるため有事への備えになります」

2024年に同社は創業90周年を迎えました。早川社長は100年、150年と永続する企業を目指して「超微細製造のスペシャルカンパニー」をビジョンに掲げます。

「そのためにはQCDS（品質・コスト・納期・サービス）のさらなる向上が重要です。2022年には岐阜の工場を拡張して、140台以上のCNC精密自動旋盤を設置しました。これだけの規模は国内ではほとんどないでしょう」

また、工場拡張に伴って従業員も若者を中心に増員。属人化の解消や部門の垣根を越えた連携に力を入れており、若者の雇用管理の状況が優良だとして厚生労働大臣から「ユースエール認定企業」の認定も受けています。

「従業員によく話すのは『謙虚であれ、誠実であれ』ということ。いくら高い技術を持っていても、傲慢な対応をしていてはお客様に満足いただけません。当社が苦境のときにお客様に支えていただけたのも、誠実に業務に取り組んできたから。今後も世界中のお客様から『超微細製造なら愛工舎だね』と言っていただけのような、唯一無二の企業を目指していきたいと思っています」

#### ご保有物件のご紹介



### VORT 半蔵門Ⅱ

5階  
(千代田区・区分所有オフィス)

#### DATA

【専有面積】 5階193.84㎡(58.63坪)  
【最寄り駅】 半蔵門線「半蔵門」駅徒歩1分  
有楽町線「麹町」駅徒歩4分  
南北線・有楽町線・半蔵門線「永田町」駅徒歩10分  
【構造・規模】 鉄骨鉄筋コンクリート造陸屋根9階建  
【総戸数】 9戸（事務所：9）  
【築年月】 1988年6月 新耐震基準適合  
【敷地面積】 355.53㎡（107.54坪）  
【延床面積】 2,397.41㎡（725.21坪）

(2019年5月撮影)

特集 越境学習と後継者育成

# 外に出たときの違和感と気づきが 組織によい変化を起こす

## 地域・組織・個人が活性化する 越境学習「3つのメリット」

作家・企業顧問

あまねキャリア株式会社

代表取締役 CEO

沢渡 あまね氏

今、企業や地方自治体などさまざまな組織の中で「越境学習」という考え方が注目を集めています。出向や留学・留職、人材交流、社外研修、プロボノ<sup>\*1</sup>など、自分が日頃働く企業や組織から離れて、違う場所での体験を通して「気づき」や「学び」を得るプロセスのことです。越境学習に基づくキャリア支援や組織変革、働き方改革を推進する沢渡あまね氏に、越境学習のメリット、活用のヒント、地域活性化への好影響などについて伺いました。

### 「越境」が組織と個人に与える 3つのメリットとは？

「今までのやり方に限界を感じている」なら、所属する組織から「越境」することをお勧めします。なぜなら、越境には次のような3つの大きなメリットがあるからです。

1つ目が「エンゲージメント<sup>\*2</sup>の向上」です。同じ組織で、同じメンバーで、同じ仕事をしていると、どうしてもマンネリ化してきます。すると、知らず知らずのうちに組織としても、働く個人も、パフォーマンスが下がり、エンゲージメントが下がります。そんな状況でも、社外に越境すると、見える景色や働き方、仕事の仕方が変わり、自分でも気づかなかった能力や意欲、成果の出し方などを発見できるのです。越境を体験した人のエンゲージメントが向上することは、さまざまな調査でも明らかになっています。

2つ目のメリットが「イノベーション力の強化」です。一見関連性のない物事やアイデア、意欲などを掛け合わせて化学反応を起こし、新しい課題解決、新しい価値創造を行う。これがイノベーションだとすると、同じ

### Profile さわたり あまね

一般社団法人ダム際ワーキング協会代表理事／大手企業人事部門・デザイン部門ほか顧問。一般社団法人プロティアン・キャリア協会認定アンバサダー、DX白書2023有識者委員。ワークスタイル&組織開発をテーマに「組織変革Lab」「あいつHR」「越境学習の聖地・浜松」を主宰。400以上の企業・自治体・官公庁で、働き方改革、組織変革、マネジメント変革の支援・講演および執筆・メディア出演を行う。著書『新時代を生き抜く越境思考』『職場の問題地図』（ともに技術評論社）、『組織の体質を現場から変える100の方法』（ダイヤモンド社）ほか。#ダム際ワーキング推進者。

環境で同じ行動を繰り返していて、イノベーションが起こせるでしょうか。新規事業を立ち上げたいなら、新製品を開発したいなら、これまでにないメンバーの組み合わせのチームをつくる、行ったことのない場所に行く、やったことのない活動をやることです。そんな今までとは違う行動なくして、イノベーションは起こせません。どんどん越境することが、イノベーション力の強化につながるのです。

3つ目のメリットが「キャリア自律」です。さまざまな人たちとつながりがあり、さまざまな組織で価値を生んだ経験がある人は、どんな環境変化が起きたとしても路頭に迷うことはないでしょう。越境学習や越境体験は、働く個人の武器になります。裏を返せば、同じ組織に20年いて、越境をまったく経験しなかったら、他の組織では通用しない人になってしまいます。これは、人生100年時代においては、大きなリスクです。越境を繰り返せば、自分に足りない能力に気づき、新たなスキルを磨いて自分の価値を上げることができます。

越境によって普段見ている「景色を変えて」、外部と共創<sup>\*3</sup>し「組織を変える」。これからの時代は、組織にも、働く個人にも越境が不可欠だと私は考えています。

### 「もやっ」としたら外に出てみよう そして必ず「振り返り」をしよう

売り上げや利益が少しずつ下がっている。あれだけ成果が出ていた手法が前ほどうまくいかない。こうしたとき、何か「もやっ」としませんか？ そのときこそ、越境するチャンスです。書店に参考になりそうな本を探しに行く。社外の勉強会に出てみる。何でもいいので自分のスイッチをオンにし、外に目を向けて越境してみてください。スイッチを押せば電気がつくように、「もやっ」としたら越境するのです。

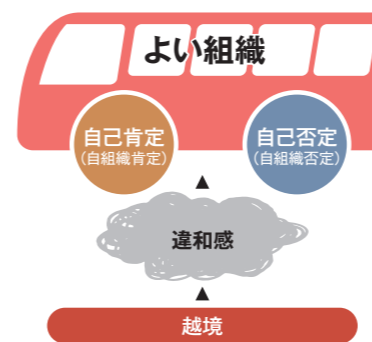
越境時にいちばん大事なのは「違和感」です。自分たちとは違うとはっきりわかることはもちろん、「同じようだけれど何か違う気がする」ことにも注意を払います。違和感を放置することなく、その違和感がある部分をさらによく見る、越境先の人に質問してみるなどすると、気づきや学びにつながります。

そして、越境後には必ず「振り返り」を行います。1人だと独善や決めつけになりがちですので、できれば何人かで一緒にやって意味づけするとより効果的です。越境して何に気づいたのか、何を学んだのか、何が自分たちには足りないのか、自分たちに生かせることは何か。また、越境すると自分たちの優れた点やストロングポイントも見えてきます。越境後に振り返りを行い、気づきや学習したこと、自分たちの不足点、改善点、逆により点や強みなどを確認し、言語化すると越境効果が倍増します。越境をうまく活用している組織は例外なく、振り返りを行い、意味づけを行っています。

まず越境する。そこで生まれた違和感に正しく向き合い、数名で振り返って意味づけをする。この一連のプロセスを経ると、自分たちのよい点がわかり、自己肯定、自組織肯定ができます。同時に、自分たちの悪い点もわかり、自己否定、自組織否定を行い、これらにきちんと向き合い解決していくと組織そのものがよくなります。

図の上部のバスが組織で、バスの乗客は同じ目的地に向かって進んでいます。若い人もいれば年輩の人もおり、立っている人も座っている人もいます。途中で乗ってくる人もいれば、途中で降りる人もいます。バスが安全に目的地に到着するためには、自己肯定と自己否

図 越境学習と越境思考



©あまねキャリア株式会社

定という前輪と後輪の両方が回ることが必要で、そのためには越境して違和感を持つことが大事なのです。

### なぜ越境が地域活性化につながるのか？ 地元民と来訪者の共創が輝きを生む

越境は、地域活性化にも間違いなくつながります。越境先として、その地域のインフラを開放すると、その地域を体験する地域外の人たちが増えます。例えば、私たちが実施している「ダム際ワーキング」<sup>\*4</sup>でも、ダムがある静岡県や和歌山県の中山間地に、東京や大阪などから企業人が数多く来ています。実際に来て、その地域を体験すると、その地域が自分ごと化され、「すごくよいところだから行ってみて」などと周りに訪問を勧めたり、その地域の課題解決に参加したりするようになります。

また、ダム際ワーキングは、中山間地にあるダム近くなので、その地域の人たちでさえ行ったことがありません。「小学校の遠足以来」と言う人もいます。そうした地元の人たちが、来訪者たちと一緒に学び、一緒に課題解決に取り組むことで、その地域のよさを再発見していくと、地域に対する効力感「シビックプライド (Civic Pride)」が高まり、「この街にはダムしかない」と思っていた人たちが、来訪者の笑顔を見て、「この街にはダムがある」と思えるようになるのです。

そして、地元の人たちと来訪者が共創することで、課題解決や新しい価値創造が実際に進みます。その地域が変わり始め、輝き始めると、さらに多くの人たちが越境学習に訪れるようになり、地域活性化のスパイラルがゆっくり、しかし、しっかり回り始めます。越境を起点にした地域活性化はどんな地域でも可能だということを証明したくて、私たちはあえてハードルが高い中山間地のダム際を選びました。「ダム際でこれだけ人を集められるのなら自分たちにもできるかもしれない」と、多くの地域の人たちにそう思ってもらうためです。

誰も来ない、誰にも見られないから内向きになり、違う考えや新しいことをしたい人が遠ざかるから過疎化が進むのです。ただし、その地域に人を呼びたいからと、観光やエンターテインメントなどに過度に依存すると、地域の自然やコミュニティが荒らされ、地域が疲弊してしまったり、来訪者と地元の人の間に軋轢が生じたりすることもあります。その点、越境学習は静かな地域活性化なので、地域を疲弊させることがありません。地元の人たちにとって安全・安心な受け入れやすい地域活性化であり、地域の住民が主体性を持って、来訪者と協働できるのです。

\* 1 仕事で培ったスキルや経験を生かした社会貢献活動

\* 2 会社・組織への帰属意識や共感・愛着

\* 3 いろいろな立場や業種の人が協力して新たな価値を生み出す活動

\* 4 一般社団法人ダム際ワーキング協会のサイト <https://damworking.or.jp/>

特集 越境学習と後継者育成

# 後継者に必要なのは 学び合いと交流の場だ 先代が築いた「信頼」を さらに積み上げよ

一橋大学 名誉教授  
フロンティアすみだ塾  
塾頭 関 満博 氏



**Profile** せき みつひろ  
一橋大学名誉教授。1948年生まれ。成城大学大学院経済学研究科博士課程単位取得。東京都商工指導所勤務後、専修大学助教授、一橋大学教授、明星大学教授などを経て現職。著書に『日本の中小企業 少子高齢化時代の起業・経営・承継』（中央公論新社）、『地域経済と中小企業』（筑摩書房）、『二代目経営塾』（日経BP）など多数。

中小企業庁によると、2025年までに70歳（平均引退年齢）を超える中小企業・小規模事業者の経営者は約245万人、うち約半数の127万人が後継者未定といい、日本企業全体の実に約3分の1に相当します。事業承継や後継者育成において何が課題となっているのでしょうか。ものづくりに携わる中小企業研究の第一人者であり、「フロンティアすみだ塾」（東京都墨田区）をはじめ全国各地で若手経営者・後継者育成に取り組み続けている一橋大学名誉教授の関満博先生にお話を伺いました。

## 中小企業が半減した主因は「後継者不足」

日本の製造業事業所数は近年減少の一途をたどっており、中でも墨田区は大田区、東大阪市と並んで世界的に知られる中小零細工場の集積地で、かつては1万もの工場がひしめき合っていたのですが、現在では全盛期の約4分の1にまで落ち込んでいます。

ここまで大きく減少した主な原因は、実は倒産ではなく廃業です。つまり経営状況の悪化というよりは、後継者がいないために自主的に事業をたたむケースが圧倒的に多いのです。企業には、存続する限り雇用の創出や経済・産業振興への貢献など、社会的な意義があります。にもかかわらず後継者不足によって存続を絶たれてしまうのは日本のものづくりの根幹に関わる問題だと30年以上前から危機感を抱いています。

なぜ、後継者不足に悩む中小企業では事業承継が進まないのでしょうか。事情をよく知らない人は「血縁関係がなくても経営陣や従業員の中に適任の人材がいるのでは？」と簡単に言うのですが、事業承継には個人保証

（経営者個人が会社の連帯保証人となること）が伴います。また、経営陣や従業員に譲渡するにも不動産や機械設備などの資産の額が大きく、一介の会社員が手に負える金額ではありません。従業員承継にはお金の面で高い壁があるのです。

したがって、後継者になれるのは息子・娘・娘婿に事実上限定されるので、彼らに期待するほかありません。私も実家が事業をしている学生には「家業を継ぎ、君の代で創造的な事業に変えていきなさい。いちばん高い給料をもらっている同級生より役員報酬で上回れるくらいになりなさい」と激励しています。

## 後継者・若手経営者のための「私塾」を創設

私のゼミの学生でも、大手企業などで数年修業した後、30歳前後になって家業に戻る意欲ある若者は出てきています。ところが、彼らが共通して直面する問題が「タコツボ化」。従業員50人に満たない企業であれば狭い世界で現場仕事や外回りに追われるうちに視野が狭まってしまうのです。知識や経験を磨かなればいけない

30代の大事な時期に、そのニーズを受け止める仕組みがない。一時期増えていた社会人大学院も、日ごろ忙しい彼らには通うことが困難です。それならば、彼らにとっての大学院のような学びと交流の場をつくろうと2004年に設立したのが、後継者・若手経営者育成ビジネススクール「フロンティアすみだ塾」です。

ヒントにしたのは、吉田松陰の「松下村塾」や、江戸時代の薩摩藩で、青少年が研鑽し合った「郷中教育」のような場です。10～15人の少人数で、特定の指導者は設けず、身近な先輩が後輩を指導する。「後継者から経営者へ」のキャッチフレーズを掲げ、後継者の道を選んだ若者が経営者としての価値観や考え方を互いに学び合い、視野を広げる「私塾」として運営しています。

この「フロンティアすみだ塾」の活動から、多くの若手経営者が巣立っています。一例を挙げると、医療機器部品などの切削加工を行うある企業の社長は22歳の若さでフロンティアすみだ塾に参加しました。当初は自己紹介もできないくらい内気な女性だったのですが、1年後にはまるで人が変わったかのように経営者人材として大きく成長しました。社長就任後の業績は好調で、2023年には工場を墨田区から都外に移転・拡張しました。

このフロンティアすみだ塾が契機となり、あきた未来塾（秋田県秋田市）、ひたち立志塾（茨城県日立市）などの後継者・経営者育成塾が全国各地で設立され、今日では大きな経営者ネットワークを形成しています。毎年開かれる交流会には全国から約300人が集まり、業種や地域を横断した交流を深めています。

このネットワークが、助け合いや協業などさまざまな場面で生かされています。2011年の東日本大震災で茨城県日立市の工場が被害を受けたときは、常陽未来協創塾（茨城県水戸市）のメンバーが全国の塾に声をかけ、工場再開に必要な水平器\*を集めてくれました。墨田区

のアパレル企業が鹿児島県鹿屋市の鮮魚店とのコラボでスタッフユニフォームを開発する事例なども生まれています。

## 家業を継ぐとは「信頼」を継ぐこと

日本の中小企業の技術力は高い国際競争力を持っており、ニッチな領域で高い世界シェアを誇る企業がたくさんあります。例えば埼玉県伊奈町の企業が製造するステンレス鋳鋼のリファイナープレート（パルプやチップを叩解して繊維状にする製品）は世界45カ国以上で使用されており、同社の海外売上比率は9割近くに上ります。

私も塾に参加する若手経営者には「もっと海外に目を向けなさい」と発破をかけています。その一環で、茨城県ひたちなか市の企業群を支援し、ドイツの医療機器部品の展示会に出展しました。その中の1社、NC旋盤切削加工の企業が自社で加工した精密部品を展示したところ、現地で高い評価を受け、商談が一気に300件も決まりました。今では海外での売り上げが全体の約3割を占めています。

私はこれまで50年近くにわたり、延べ1万社を超える全国の中小企業を訪問してきました。その経験から、強い中小企業に共通する特徴を1つだけ挙げるとするならば、それは「信頼」です。社外の顧客や取引先、従業員との信頼関係の厚さこそが、中小企業の強さの源泉だと断言します。

創業者・先代が長年にわたって積み上げてきた信頼関係は、財務諸表に表れない無形の財産です。家業を継ぐことは、その信頼を引き継ぐということ。事業内容は時代や環境の変化に応じて変えてもよいのですが、この信頼だけは大切に守り続けなければなりません。

その信頼を醸成するポイントは「一緒に育つ」ということです。私が考える幸せの定義は「成長した自分に出会うこと」。自分自身の成長はもちろん、従業員や取引先・協業先など周りの成長をも手助けする。その結果として信頼が醸成され、仕事が増え、さらに社会に貢献でき、それらが自身の幸せにつながるのです。家業を継ぐ決断をした若者には、先代が築いた社内外での信頼をさらに積み上げていける経営者を目指してほしいと願っています。



フロンティアすみだ塾の塾生は経営シミュレーションゲームや企業見学などを通じて、経営者としての実践的な学びを深めていく

\*水を入れた管内の気泡の位置で、物体の水平や垂直を確認する器具

# 業種や規模を越えた人材交流が 町工場にもたらす大きな価値 社員の成長機会はトップがつくる

株式会社 浜野製作所

代表取締役会長 CEO

浜野 慶一 氏

ものづくりのまち・東京都墨田区。ここに、全国からさまざまな企業・団体が訪れる町工場があります。それが株式会社浜野製作所です。同社では、他社との相互出向による人材交流や、ものづくりのインキュベーション施設「Garage Sumida（ガレージスマダ）」を通じたスタートアップ支援も積極的に行っています。企業の規模、業種、地域の枠を越えたコミュニケーションや学びは、企業にどのような価値をもたらしているのでしょうか。代表取締役会長CEOの浜野慶一氏にお話を伺いました。

## インターンシップを通じて新卒採用

浜野製作所がどんな会社かと聞かれたら、私は「町工場です」と答えています。1968年に父が創業した金属金型工場が前身で、父の急逝に伴い、1993年に私が2代目として事業を継ぎました。生前に父から「金型を使った大量生産向けの部品加工はこれから海外に拠点が移っていく」と聞かされていたため、金型レスの精密板金による少量多品種向け部品加工サービスへ転換。現在は、金属加工を中心に各種装置・機械の設計開発、部品加工など、ものづくり全般を手がけており、業界も半導体、ロボット、航空宇宙関連などまで多岐にわたります。小さな町工場ゆえに採用にはしばらく苦戦しました。ですが、等身大ロボットや深海探査艇などを開発するプロジェクトがメディアで取り上げられたこともあり、当社の名前とものづくりの力が徐々に認知されるようになりました。同時に、一橋大学や早稲田大学、地方の有力な高等専門学校（高専）などからのインターンシップの

## Profile はまの けいいち

1962年東京都墨田区生まれ。1985年東海大学政治経済学部経営学科卒業、同年東京都板橋区の精密板金加工メーカーに就職。1993年創業者・浜野嘉彦氏の死去に伴い、浜野製作所の代表取締役社長に就任。2024年10月代表取締役会長CEO就任。東京都の「令和6年度産業振興功労者」として「産業振興功労賞」受賞。「おもてなしの心」を経営理念に企業の細かいニーズに対応し、金属部品加工や機械設計・製作など幅広く手がける。メディア出演や講演実績も多数。

受け入れも積極的に進めてきました。インターンシップを通じて当社の経営理念に共感し、入社につながるケースが多い。設計部門には高専出身の社員が多いのですが、大企業に比べて、企画段階からものづくりの一連の工程に携われる点に魅力を感じてくれているようです。

## 社外との人材交流が思考の枠を広げる

人材交流や研修の一環として、他社からの出向者の受け入れも行っています。これまでに、大手自動車メーカーをはじめ、日本を代表する製造業の社員が当社に出向したほか、当社の社員も他社で受け入れていただいています。地方のとある有力企業には、当社の20代の人事部長を出向させ、県内で従業員満足度ナンバーワンといわれる人事制度や労務管理を学ばせてもらっています。こうした、企業の規模や業種を越えた人材交流を通じて外部の知見を吸収できるのは、私たち中小企業にとって大きなメリットです。自動車メーカーから出向してきたエンジニアには講師をお願いし、社内勉強会を開催。

グローバル企業のものづくりの思想から具体的な手法まで学べる貴重な機会となりました。

人材の流動性の低い中小企業では毎日、同じ人と顔を合わせて仕事をしているので、その環境にとどまっているだけでは視野は広がりません。出向による人材交流を通じて自社とは異なる環境に身を置き、新たな価値観や文化に触れることは、社員の視野を広げるためにも有効だと実感しています。逆に、当社に出向する大企業の方々からは、「町工場ならではの、セクションの壁を越えた働き方や人間関係の築き方といったノウハウを学べる」点に魅力を感じていただいているようです。

一昔前と異なり、現在では企業の雇用形態も多様化しています。こういった相互の出向を含めた柔軟な人材交流の形がもっと増えてもいいのではないのでしょうか。

また、2014年にもものづくりのインキュベーション施設「Garage Sumida」を工場内に開設し、スタートアップの新規事業創出支援に取り組んでいます。次世代型電動車椅子、風力発電、ドローンなど、これまでのプロジェクト相談数は400件を超える。これだけ多くの支援に関わっている企業はほかにないと自負しています。

彼らは、世界を変えるようなすばらしい事業アイデアを持ちながらも、大型の工作機械など、それを実現するための手段がありません。そもそもの構造設計や事業計画、資金計画にも改善の余地が大きい。そこで、私だけでなく、当社の役員や企画開発部門の社員まで加わって何百社もの課題解決に取り組むうち、社員の経験値や地力も上がってきたと感じています。

当社はかつて、隣家からのもらい火で自宅兼工場が全焼し、機械も製品もすべて失いました。廃業の危機から会社を立て直せたのは、周囲の方々の支えがあったからこそ。だからわれわれも、挑戦する人たちを応援したい。スタートアップを含めていろいろな会社から「こんな製品が作れませんか？」という相談が寄せられるのですが、断らないことが大切。一つひとつの案件に真摯に向き合い、なんとか力になれないかと知恵を絞る。自社



「Garage Sumida」ではスタートアップと共にものづくりに取り組むことで、社員の課題解決能力も向上する  
(撮影：香川賢志)

では無理でもほかの会社を紹介するなど、下町ならではの「おせっかい」の心を大事にしています。

今では人と人とのつながりで、全国からさまざまな企業や団体が当社を訪ねてきてくれます。Garage Sumidaも、ものづくりにおける交流のハブのような役割を果たし、企業の規模や業種を横断したネットワークが形成されています。リソースの限られる中小企業にとって、このネットワークを通じてあらゆる企業・団体との協業の可能性を広げられる意義は大きいと感じています。

## バックアップ体制を敷いた社長交代

中小企業にとっては、後継者育成や事業承継も大きな課題の1つですが、当社は2024年10月から新体制となり、私は社長のポストを副社長（小林亮氏）に譲って代表取締役会長CEOに就任しました。

私の子どもたちが会社を継がないことはわかっていたので、親族外承継はかねてから検討していました。役員といえども、副社長と社長ではその責任や役割は圧倒的に違います。採用、法務、資金繰りなど、社長業への適性は実際にその立場になってみないとわからないと考え、予定より早く社長交代を決めました。

ただ、代表権は引き続き私が保有しています。以前は、社長交代したらきっぱり一線を退くべきだと考えていました。しかし、社内で問題があっても先代が一切関わろうとせず、社員の不満や離職を招いたという他社の例をいくつも見聞きして、方針を改めたのです。また、一度事業承継すると、仮に「自分は社長よりもナンバー2のポストのほうが能力を発揮できる」と気づいたときに後戻りできなくなってしまう。私がバックアップする体制のほうが、本人も安心して社長業にチャレンジできると判断しました。

社員一人ひとりの個性や強み・弱みを把握し、能力を発揮できるように仕事を与え、チャレンジを促す。それが当社の人材戦略です。

企業間の出向やスタートアップ支援を通じた人材交流も、社員の個性や強みを引き出すための機会として位置づけています。気づきのきっかけを与え、社員の成長機会をつくってあげるからこそが、経営トップの役割ではないのでしょうか。





## ビッグデータでみる都市・不動産市場の未来

### 11-2. ビッグデータでみる「都市」の未来②

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

#### 都市の成長ドライバーは、 アメニティを好むクリエイティブ人材

なぜ人は都市に集まるのでしょうか。都市にはさまざまな機能がありますが、近年注目されるのが「アメニティ」です。

「高いスキルを持つ労働者は、魅力的なアメニティ、ライフスタイル、レジャーを提供する都市を好む傾向が出ている」ことを発見したのが、ハーバード大学のエドワード・グレイザー氏やマサチューセッツ工科大学のアルバート・サイツ氏です。社会学者のリチャード・フロリダ氏が2011年に発表した論文でも、このような法則性が見出されています。

「クリエイティブ・クラス（経済成長のカギとなる推進力と認識された階級）」が都市の中心部に集中すると住宅価格が高騰するとの「スーパーシティ理論」を研究してきたのが、社会学者のジェイン・ジェイコブズ氏でした。ジェイコブズ氏とフロリダ氏は、「都市とは何であるか」を問い続けてきましたが、多様な人々が集積し、新しい情報を公開し、シェアし、そして新しい付加価値を生み出すところであるといわれます。

「とくにアメニティが非常に重要なドライバーになっている」と言ったのが、アメリカの社会学会の会長も務めたシカゴ大学のテリー・ニコルス・クラーク氏です。都市はもともと産業が集積することで人が集まると考えられてきましたが、彼は都市に消費の機会が集積しているから人が集まってくるという「消費都市理論」を提唱しました。産業集積とクリエイティブな人材の集積が、都市の成長のドライバーとなっていると考えたのです。

#### 多様性嗜好の消費者が東京に集まる

このような仮説を、理論モデルで再現することができるのか試みてみましょう。

企業は、産業、立地、価格、生産量を選択しながら、利潤を最大化するように行動します。消費者は、職や消費量の選択を目指して、自由に満足度を最大化するように立地を決めます。各市場で需要と供給が一致しているとき、財やサービス市場も、労働市場も機能していることを前提とします。

消費者は、多様性嗜好で、バラエティーに富んでいるほどうれしいと感じます。都市で消費できる財・サービスの数が、東京を100とするならば、大阪や名古屋は80ぐらいに、地方都市は50ぐらいに減るので、満足度を最大化したいと思う消費者は、東京に集まることになります。

輸送費用も影響します。財・サービスを消費するために費用がかかります。企業も生産するために人や資材を集めなけ

ればなりません。ある特定のところに集中したほうが、それぞれの効用も利潤も最大化でき、生産性が高くなります。店舗レベルの規模の経済を考えると、売上が増えれば、コストパフォーマンスが上がるため、人が集まることで、規模の経済が店舗レベルでも働きます。

さらに重要なのは、都市の有用性です。その都市が、代替可能ではないものをどれくらい提供できているか。そこにしか財・サービスがなく、そこに住まないと消費できなければ、人は集まってきます。

次に、「参入の固定費用」を考えてみます。レストランであれば、東京ディズニーランドのような巨大テーマパークと比べて固定費用は少なくすむので、商圏は小さくてもよいです。しかし、テーマパークが固定費用をカバーするために必要な市場範囲は非常に広がります。

「財差別化」の程度で考えると、レストランのほうが財差別化の程度は小さいので、競争力を必要とする市場範囲は、レストランがテーマパークよりも小さくなります。差別化の程度の高い財ほど広範囲で競争にさらされるので、市場範囲が大きくなって初めて商売が成り立つ構造です。だから、人が都市に集まってくるというメカニズムを考えるのです。

#### 画像を使って人の感じ方をデータ資源に

都市のバラエティーがどれくらいあるのかを考えるうえで、それを測定するための指標を私たちは開発してきました。客観的な指標として「顕示選好」を調査し、人々がモノを買ったり、行動したりしたときに、自分たちの好みが見えたとの前提で指標を作ること、都市の集積が説明できます。

「ウォーカビリティ・インデックス」は、その不動産の周辺にどのような環境があるのかを調べて指標化したものです。スーパーやコンビニ、郵便局や医療施設、公園や交番、クリーニング店やドラッグストア、飲食店やカフェ、弁当・パン屋、大規模小売店舗、さらに子育て支援や習い事も調べています。これを総合的に指標化すると、東京都の北区・赤羽駅と杉並区・阿佐ヶ谷駅では指標の形が随分と違ってきます。

この指標を50mグリッドで地図上に色分けして表示すると、やはり東京都の都心は得点が高い赤色が集中し、集積が非常に大きいことがわかります。新宿駅を出発点としてJR中央線沿いの集積を見ると、新宿駅の次の集積地は吉祥寺駅となります。（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 46



事業承継を知る

5選

## 事業承継対策は「勘定」よりも「感情」が大切

事業承継は兄弟や子に引き継がせる「親族内承継」、従業員などに継がせる「親族外承継」、M&Aを利用した「第三者承継」がある。最近では後継者が見つからずM&Aの活用が増えているが、本書は親族内承継に絞った内容だ。

著者は東京大学卒業後、大手広告代理店を経て、ブルデンシャル生命保険のライフプランナー®となった異色の経歴の持ち主。スーパーマーケットを営んでいた実家の事業承継を巡るトラブルを間近に見た経験を生かし、オーナー経営者の事業承継対策と相続対策に特化した営業を行っている。本書は2部構成で、1部では著者の実家を含めた13社の事業承継の失敗事例が、2部ではどうすればその失敗を防げたのかの対策が紹介される。

失敗事例では、相続の持ち戻し制度による遺留分の侵害、無議決権株式や株主総会での決議に対して拒否権を持つ黄金株など種類株の安易な導入、長年の無策がもとでの自社株の分散、経営者の突然の死による連帯保証債務を巡るトラブルなどが紹介される。

中小企業の事業承継対策として広まっているのは、現金化が難しい非上場自社株の相続税節税を目的としたものだ。本書では事業承継コンサルタントなどのアドバイスを受けて実行した“万全の対策”が、後に親族間の争いを呼んだ事例も取り上げられている。

例えば、事業承継税制の贈与税の納税猶予を活用して、後継者である長男に自社株を生前贈与した事例では、先代の死後、長男が事業に関わっていない2人の兄弟から、自社株の贈与は遺留分の侵害に当たるとして「持ち戻し」を請求される。持ち戻しとは、生前に被相続人から家の頭金を出してもらうなど「特別受益」を得た相続人がいる場合、その金額を相続財産に加えて相続分の算定を行う制度のこと。それによって遺留分が再計算され、結果として1億円ずつの支払いを求められた。長男はその支払いのため、会社の売却を検討するが、猶予を受けていた贈与税の支払いも待ち受けており、にっ

ちもさっつもいかないう状況に追い込まれる――。

このような、節税を目的として先代がよかれと思って実行した数々の事業承継対策の落とし穴が具体的に紹介される。

2部で解説される予防策や解決策も具体的かつ実践的だ。先の事例で言えば、先代は後継者とならない2人の子から、事前に「遺留分放棄」か、後継者が贈与によって取得した自社株を遺留分の計算から除外する「除外合意」、または遺留分の計算に算入する価額を固定する「固定合意」を得ていれば争いは予防できた。また最近では、自社株の多くを相続した配偶者が認知症になっているケースもあり、それを見込んだ対策も紹介されている。

著者は「事業承継対策は『勘定』よりも『感情』」という言葉を強調する。損得勘定を判断軸にすると感情のもつれが見えにくくなる。親族間でもめ事が起これば、もう元には戻れない。本書は失敗例を基に、オーナー経営者に対して、すべての相続人の感情に配慮した事業承継対策を呼びかける。



①『新 事業承継・相続の教科書  
～オーナー経営者が節税よりも大切にしたいこと～』  
石渡 英敬 著／翔泳社／1,980円（税込）

●そのほかのおすすめ書籍

基本理念から最新法令まで事業承継に必要な実務知識を網羅

②『親族内・親族外承継からM&Aまで 中小企業の事業承継大全』  
鈴木 智博 著／日本実業出版社／1,980円（税込）

トラブルなく事業を承継するためのノウハウを専門家が解説

③『事業承継のツボとコツがゼッタイにわかる本[第2版]』  
みんなの事業承継研究会 著 今井 多恵子、河合 健史 監修／

秀和システム／1,980円（税込）

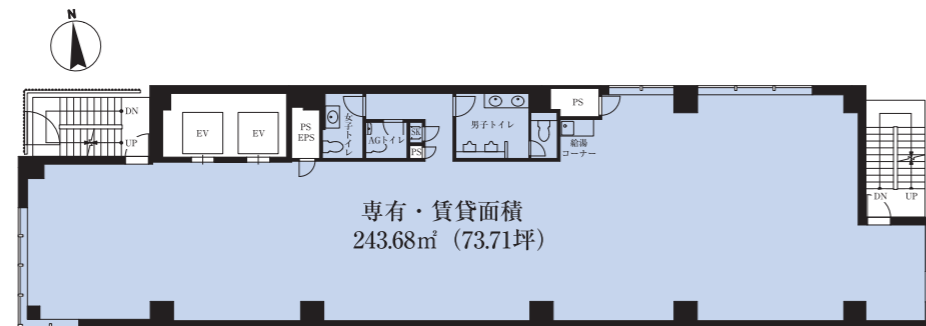
自社株評価やグループ法人課税、精算課税までわかりやすく解説

④『15訂版／図解&イラスト 中小企業の事業承継』  
牧口 晴一、齋藤 孝一 著／清文社／3,850円（税込）

持ち株会社や種類株の活用など中小企業で使える手法を紹介

⑤『経営者と銀行員が読む 日本一やさしい事業承継の本〈増補三訂版〉』  
小栗 悟 著／近代セールズ社／1,980円（税込）

## 世界貿易センタービル建替えを中心に 大規模再開発プロジェクトが進む浜松町 白い外観の築浅オフィスビル



基準階  
2階・4～8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。

自社使用物件としても購入可能

## VORT 浜松町Ⅳ（仮称）

Vortex  
今月の  
新規物件

アピール  
ポイント

### 交通の便に恵まれたアジアヘッドクォーター特区

古くは徳川家の菩提寺・増上寺の門前町として栄え、江戸と大坂を結ぶ東海道の中継地として発展してきた浜松町。その後も芝浦などの港湾整備や山手線の開通、さらに空の玄関・羽田空港へつながる東京モノレールの開業を受けて交通の要衝として成長を遂げてきました。一帯は日本政府が指定したアジアヘッドクォーター特区にあり、現在も世界貿易センタービルディング本館・ターミナルの建替えを中心とした大規模再開発が進められています。

本物件は、2027年完成予定の再開発プロジェクトの目の前の区画に位置し、「大門」駅まで徒歩1分のほか、「浜松町」駅や「芝公園」駅、「御成門」駅も徒歩圏内。第一京浜沿いという立地も加わり、東京駅や品川駅、羽田空港などターミナルへのアクセスも便利です。視認性に優れた白を基調とした清潔感のある外観が特徴で、2023年8月竣工の築浅ながら、入居テナントを沿道の通行者へアピールするよう、外壁正面に新たに内照式サインを設置しました。地の利に恵まれた立地で高い資産価値が期待される「VORT 浜松町Ⅳ（仮称）」を、ぜひご検討ください。



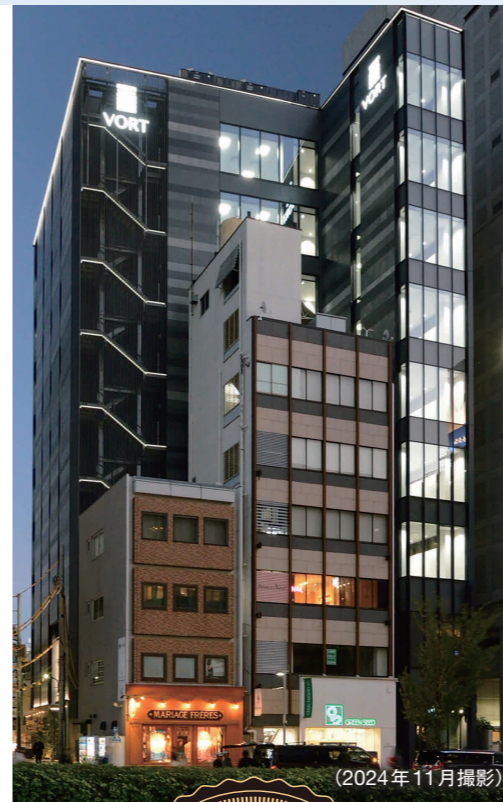
エントランスホール（2024年12月撮影）

### アクセス

- \*大江戸線・浅草線「大門」駅まで徒歩 1 分
- \*JR各線「浜松町」駅まで徒歩 4 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 9 分
- \*三田線「芝公園」駅まで徒歩 10 分

■名称/VORT 浜松町Ⅳ（仮称）●所在地/東京都港区浜松町一丁目27番13号●構造/鉄骨造陸屋根10階建●用途地域/商業地域●敷地面積/323.64㎡（97.90坪）●延床面積/2,525.15㎡（763.85坪）●土地権利/所有権●総区画数/9区画（事務所：9区画）●販売区画数/6区画●基準階（2階・4～8階）専有面積/243.68㎡（73.71坪）●築年月/2023年8月 新耐震基準適合●施工/戸田建設㈱●管理/〔全部委託〕〔巡回〕エムズワン㈱から変更予定●基準階（2階・4～8階）管理費114,286円（月額）●基準階（2階・4～8階）修繕積立金99,666円（月額）●設備/エレベーター2基●駐車場/4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2025年2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：2025年3月7日



（2024年11月撮影）

Vortex  
今月の  
注目物件

アピール  
ポイント

### トレンドを生み続ける南青山にハイクオリティーブランドが登場

世界的なハイブランドの旗艦店をはじめ、アパレルや美容など流行の先端を行くショップが集中し、美術館や教育機関も多く立地するハイソサエティーな街。南青山はトレンドを

生み出す繁華街でありつつ、閑静な高級住宅地という顔も併せ持っています。さらに現在はビジネスエリアとして人気を集め、一層の再開発が続けられています。

とくに青山通りに面し、「表参道」駅から直近の一帯は、著名な建築家の手によるビルが立ち並ぶトレンドなエリア。その先鋭的な景観との調和をコンセプトに2024年10月に竣工したのが、「VORT」シリーズのハイクオリティーブランドである本物件です。「VORT」のロゴからインスピレーションを得て、直線的な「CODES（符号）」を持つ南青山の景観に呼応した「CHORDS（調和）」をコンセプトに、先鋭的なファサードデザインを配し、働く人やエネルギー性能に配慮した最新機能も充実しています。日本を代表する洗練されたエリアにあって、多様なビジネス需要に応える「VORT 南青山maxim」を、ぜひご検討ください。



アプローチ（2024年11月撮影）

### アクセス

- \*銀座線・半蔵門線・千代田線「表参道」駅まで徒歩 1 分
- \*銀座線・半蔵門線・副都心線・東横線・田園都市線「渋谷」駅まで徒歩 13 分

■名称/VORT 南青山 maxim●所在地/東京都港区南青山五丁目9番2号●構造/鉄骨造陸屋根9階建●用途地域/商業地域●敷地面積/380.20㎡（115.01坪）●延床面積/2,882.29㎡（871.89坪）●土地権利/所有権●総区画数/9区画（事務所：7区画 店舗：2区画）●販売区画数/5区画（事務所：4区画 店舗：1区画）●基準階（6～9階）専有面積/306.38㎡（92.67坪）●築年月/2024年10月 新耐震基準適合●施工/坪井工業㈱●管理/〔全部委託〕〔巡回〕㈱カシワバラ・デイズ●基準階（6～9階）管理費181,071円（月額）●基準階（6～9階）修繕積立金156,867円（月額）●設備/エレベーター2基●駐車場/2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2025年2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：2025年3月7日



# 「ボルテックス杯ゴルフコンペ」を開催

弊社は、2024年12月23日（月）にオーナー様をお招きし、京葉カントリー倶楽部（千葉県）にて「ボルテックス杯ゴルフコンペ」を開催いたしました。オークラ千葉ホテルにて前夜懇親会も行われ、前夜懇親会には約80名、ゴルフコンペには約130名と、過去最多のオーナー様にお集まりいただきました。また、弊社がスポンサー契約をしている臼井麗香プロ、櫻井心那プロのお2人にもご参加いただき、臼井プロにはPar3のニアピンチャレンジで、櫻井プロにはPar5のドラコンチャレンジで、オーナー様と対決していただきました。

ラウンド後には表彰式を開催し、あらためて臼井プロ、櫻井プロからご挨拶をいただきました。ボルテックス杯ならではのアトラクションや交流について、参加されたオーナー様からは、「たいへん楽しませていただきました」「ボルテックスに対して改めて安心感を得られました」「次回もぜひ参加したい！」とのうれしいお言葉を頂戴しております。弊社は、今後もオーナー様にお楽しみいただけるイベントの企画・運営を行ってまいります。機会がありましたら、ぜひご参加いただけますと幸いです。



臼井麗香プロ



櫻井心那プロ



表彰式でご挨拶いただいた臼井プロと櫻井プロ

弊社代表取締役社長 兼  
CEO 宮沢文彦

オークラ千葉ホテルでの前夜懇親会



## 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



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

マンション管理業 国土交通大臣(3)第034052号

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)全国宅地建物取引業保証協会加盟

(公社)首都圏不動産公正取引協議会加盟

(公社)東京都宅地建物取引業協会加盟

公式サイト

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

2025年2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」「OFFICE RESEARCH」「Seren Collective」「VORT SPACE」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2025年2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)

