



日本株月次レポート | 12月

## スライダーを投げた佐々木朗希投手



中塚 浩二  
株式, 日本CIO

160キロを超える直球と落差の大きいフォークボールで、2022年4月、佐々木朗希投手は完全試合を達成しました。今シーズンはスライダーを取り入れ、投球内容は大きく変わりました。直球の出力を抑制する余裕が生まれ登板試合数も増え、自己最多10勝を記録しました。このスライダーは昨年のWBCでダルビッシュ投手から薫陶を受けたものといわれています。

スポーツの技術や職人技能など経験に基づく知見（コツ、ノウハウ）は暗黙知といわれます。暗黙知を活用するためには、**内在化させ包括的にとらえる**（細部の知識の単純合算ではなく、全体像を知覚する）ことが必要とされています。（注1）

現在、人手不足の影響と政府指針により多くの企業が**人的資本強化**に取り組み、その施策を開示しています。あらゆる企業に存在する暗黙知は、そのままでは共有することが困難なため、形式知に置き換えて研修活動が行われています。さらに、それを外部に公表する必要性から、より明確なKPI、例えばデジタル人財、従業員エンゲージメント、退職率などを多くの企業が開示しています。投資家の観点から、人的資本強化の指標の明示と、そのKPIの時系列推移の説明は大変有益と感じます。

また、それと同時に重要なことは、**数値の背後にある膨大な暗黙知**に迫ることと考えます。**統合報告書の重要性**はここにあると考えます。CEOの考え方、価値創造のストーリー、社外取締役の意見など**企業からのメッセージは暗黙知からなる企業文化を映し出すもの**と考えます。こうした情報を受け取る立場である投資家側にも、企業の実務上の取り組みと経営トップの哲学が両論として機能しているか捉える洞察力が必要と考えます。

資産運用会社の運用戦略も暗黙知のかたまりと言えます。上場企業と同様に、運用戦略の特徴を社内・外のステークホルダーにそれを理解してもらうためには言語化する必要があります。当社は運用の強みとして、「グラスルーツ®」、「グローバル調査体制」、「エンゲージメント対話力」の3つを紹介していますが、これらは独立した別々の調査力ではありません。マクロ経済や個別企業業績に加えてこれらの当社独自の分析力を組み合わせて運用戦略を練り上げているのです。**モザイクセオリー**といわれるこうした手法こそが、暗黙知といえます。これを長年積み重ねることでインベストメントカルチャーが確立されていると考えます。以前は「グラスルーツ®を使うと何パーセント儲かるのか？」という質問を受けることもあり、あたかも断片的なツールのように受け止められていると感じることもしばしばありました。

形式知として明瞭化させることは必要ですが、それは暗黙知を伝えるための手段にすぎません。分かりやすさを優先すると表面的な受け止め方をされてしまうため、聞き手に「内在化させ包括的に暗黙知を理解してもらうことの難しさを再認識しています。

佐々木投手のチームを率いる吉井里人監督は、潜在下の意識を分かりやすくするために言語化させると、それ自体がルールとなってしまう思考と行動が小さくなってしまおうという懸念を述べています。そのバランスをとるため、暗黙知を自然と選手たちに染み込ませるために対話を繰り返してきたことが伺えます。昨年コンディション不良で大事な試合に登板できなかった佐々木投手とも対話し、1年通して活躍できるため何ができるか選手自身が考えるよう促し、その結果としての取り組みが配球内容を変えることだったのではないかと想像します。つまり、**暗黙知が個人に消化され、それが組織に還元されるというサイクル**が機能していたものと思われる。（注2）

暗黙知の伝え方、受け止め方、共有の方法、それぞれに困難はつきものですがこれらを成し遂げることができた企業こそが組織力を発揮できるものと考えます。

注1: (参考) マイケル・ポランニー著、高橋勇夫=訳、暗黙知の次元、ちくま学芸文庫、2003

注2: (参考) 吉井理人著、機嫌のいいチームをつくる、ディスカヴァー・トゥエンティワン、2024

\* 当資料及びコメントはあくまでも参考として情報を提供しており、第三者等への配布物用では無い旨ご留意ください。

#### 【ご留意事項】

- 本資料は、アリアンツ・グローバル・インベスターズまたはグループ会社（以下、当社）が作成したものです。
- 特定の金融商品等の推奨や勧誘を行うものではありません。
- 内容には正確を期していますが、当社がその正確性・完全性を保証するものではありません。
- 本資料に記載されている個別の有価証券、銘柄、企業名等については、あくまでも参考として申し述べたものであり、特定の金融商品等の売買を推奨するものではありません。
- 過去の運用実績やシミュレーション結果は、将来の運用成果等を保証するものではありません。
- 本資料には将来の見通し等に関する記述が含まれている場合がありますが、それらは資料作成時における当社の見解または信頼できると判断した情報に基づくものであり、将来の動向や運用成果等を保証するものではありません。
- 本資料に記載されている内容・見解は、特に記載のない場合は本資料作成時点のものであり、既に変更されている場合があります。また、予告なく変更される場合があります。
- 投資にはリスクが伴います。投資対象資産の価格変動等により投資元本を割り込む場合があります。
- 最終的な投資の意思決定は、商品説明資料等をよくお読みの上、お客様ご自身の判断と責任において行ってください。
- 本資料の一部または全部について、当社の事前の承諾なく、使用、複製、転用、配布及び第三者に開示する等の行為はご遠慮ください。
- 当社が提案する戦略および運用スキームは、グループ会社全体の運用機能を統合したものであるため、お客様の意向その他のお客様の情報をグループ会社と共有する場合があります。
- 本資料に記載されている運用戦略の一部は、実際にお客様にご提供するにあたり相当程度の時間を要する場合があります。

#### 対価とリスクについて

##### 1. 対価の概要について

当社の提供する投資顧問契約および投資一任契約に係るサービスに対する報酬は、最終的にお客様との個別協議に基づき決定いたします。これらの報酬につきましては、契約締結前交付書面等でご確認ください。投資一任契約に係る報酬以外に有価証券等の売買委託手数料、信託事務の諸費用、投資対象資産が外国で保管される場合はその費用、その他の投資一任契約に伴う投資の実行・ポートフォリオの維持のため発生する費用はお客様の負担となりますが、これらはお客様が資産の保管をご契約されている機関(信託銀行等)を通じてご負担頂くことになり、当社にお支払い頂くものではありません。これらの報酬その他の対価の合計額については、お客様が資産の保管をご契約されている機関（信託銀行等）が決定するものであるため、また、契約資産額・保有期間・運用状況等により異なりますので、表示することはできません。

##### 2. リスクの概要について

投資顧問契約に基づき助言する資産又は投資一任契約に基づき投資を行う資産の種類は、お客様と協議の上決定させていただきますが、対象とする金融商品及び金融派生商品（デリバティブ取引等）は、金利、通貨の価格、発行体の業績・財務状況等の変動、経済・政治情勢の影響を受けます。従って、投資顧問契約又は投資一任契約の対象とさせて頂くお客様の資産において、元本欠損を生じるおそれがあります。ご契約の際は、事前に必ず契約締結前交付書面等をご覧ください。

アリアンツ・グローバル・インベスターズ・ジャパン株式会社  
金融商品取引業者 関東財務局長（金商）第424号  
一般社団法人日本投資顧問業協会に加入  
一般社団法人投資信託協会に加入  
一般社団法人第二種金融商品取引業協会に加入