

Vortex Magazine

V-Value

8

August 2021

Vol.62

唯一無二を 目指して 進化し続ける

株式会社キャメルゴルフ&
ホテルリゾート
代表取締役社長
松田 政博様

Online Seminar Report

今が攻めどき 飛躍する中小企業の 条件とは

経済ジャーナリスト
たから べ
財部 誠一氏

TOKYO街COLORS

VORTのある街 麻布

VORT池袋II(仮称)

区分所有オフィスのボルテックス

Vortex

Owner Interview

株式会社 キャメルゴルフ&ホテルリゾート

代表取締役社長 松田 政博様



プロゴルファー監修のゴルフ場にグランピングなど流行りの施設をいち早く導入、老若男女が楽しめる複合リゾート施設「キャメルゴルフ&ホテルリゾート」へと発展させた株式会社キャメルゴルフ&ホテルリゾートの代表取締役社長・松田政博様。経営に大切なのは「オリジナリティ」と「進化」だと語る松田様の施設運営にかける情熱の先にある狙いとは何か、お話をうかがいました。

唯一無二を目指して進化し続ける

視界いっぱいに広がる空と豊かな緑。千葉・房総半島の里山に囲まれた「キャメルゴルフ&ホテルリゾート」は、ゴルフやグランピング、バーベキューなどさまざまなアクティビティが揃う人気の複合リゾート施設です。もともとはプロゴルファーの尾崎将司氏による監修で設計されたゴルフ場として1995年に開業しました。このプロ向けのゴルフ場を子供から大人まで誰もが楽しめる場所に発展させたのが、株式会社キャメルゴルフ&ホテルリゾートの代表取締役社長・松田政博様です。

「不景気の影響で前オーナーの撤退が決まり、ゴルフ場の会員有志で運営を引き継ぐことになりました。初めは複数人での運営でしたが、舵取りが多くてはうまくいかないと2004年から私が一手に引き受けたのです」

せっかく手がけるのであれば「ほかとは違うオリジナリティのあるゴルフ場にしよう」と考え、多人数で利用できるコテージやバーベキュー施設をつくり、温浴施設

も充実させました。その背景には90年代後半から減り続けている日本のゴルフ人口の問題があります。松田社長はゴルフ場がある御宿町がサーフィンのスポットとして有名なことに着目し、若年層の取り込みを強化したのです。

「周囲からは『サーフィンをやりに来る人はゴルフをしない』と言われました。でも、私はそれでいいと思っています。サーフィンが目的の人の多くは早朝に車で来て、夕方の渋滞の中で帰る。それならサーフィンの後に当施設でバーベキューや食事をして、道路が空く夜に帰ってもいいし、宿泊すれば翌日も遊ぶことができます。まず客層を広げ、その中でゴルフに興味を持つ人が増えてくれればいいと思ったのです」

ゴルフを気軽に始めてほしいと非会員でも利用できるようにし、ナイターゴルフも実施。その結果、顧客の増加に比例してゴルフを始める人も増えました。



流行をいち早くキャッチして客層を広げていく

キャメルゴルフ&ホテルリゾートが近年力を入れているのがグランピング施設です。コロナ禍で3密を回避できるアクティビティとして話題ですが、それ以前から着目。広大な敷地には大型テントやトレーラーハウス、ゴルフコースを望むドーム型テントなど多彩なグランピング施設が点在しています。

「孫と一緒にキャンプができたらいいな、と思ったのがきっかけです。家族で訪れて大人はゴルフを楽しみ、子供は緑の中で伸び伸びと遊べるような場所にしたいので、孫の意見を参考にした遊具も設けました。また、愛犬を連れて来たいというお客様も多いため、ケージを置ける部屋やドッグランも整えています」

さらに、漫画『キャプテン翼』の原作者・高橋陽一氏監修のもとでフットゴルフのコースを造成。フットゴルフとはサッカーボールでホールを回るゴルフとサッカーを融合させた、親子が一緒にプレーできる新しいスポーツです。お孫さんだけでなくスタッフの意見も取り入れ、SNSなどからも情報を収集して、ほかになくて面白いと思ったものを導入することで客層を広げています。

こうした努力が実を結び、年間利用者数が2004年に引き継いだ時の5倍近くにまで伸びたといいます。

施設が進化し続けることは地域の活性化にもつながる

新しく有益なものに敏感な松田社長。別法人で関わっているボルテックスの物件は「価値が高い東京のプライムエリアをボルテックスさんが管理までしてくれる画期的な仕組みです」と話します。

キャメルゴルフ&ホテルリゾートにおいても新しいものを取り入れ、現状に満足せず進化し続けることが大事だと、現在もコンサート用の舞台や若手芸術家の作品を展示する新しい宿泊施設を計画中です。また、いずれは

敷地内にあるドーム型テント。テント内はソファや観葉植物などもあり、居心地のよさは抜群。



ティーチングプロによるゴルフ初心者向けの技術やマナーのコーチングも行いたいと話します。

「当施設をきっかけに、少しでも多くの人にゴルフを好きになってもらえたらうれしく思います」

キャメルゴルフ&ホテルリゾートの進化は高齢化と人口減少が進む御宿町の活性化にもつながると考えています。日帰りで海に来る観光客にとどまってもらうことで消費が生まれ、顧客の増加にともなって施設がより大きくなれば、新たな雇用も必要となるからです。

「立ち止まらずに進化を続けていく。多くの方に喜んでもらえるような、唯一無二のテーマパークをつくり上げるのが私たちの目標です。グランピング施設はこの4月にオープンしたばかりで、お子様連れのご家族にもご好評いただいております。ぜひ一度お越しください」

お客様ご紹介

株式会社 キャメルゴルフ&ホテルリゾート

代表取締役社長 松田 政博様

1950年新潟県生まれ。幼少期に菩提寺の彫刻に魅せられ、専門学校に通いながら木型の製作所に勤める。1973年に立体造形物の原型製作等を手がける株式会社松田モデルを創業。2004年には株式会社キャメルゴルフ&ホテルリゾートを設立した。木型等の製作で身に付けた技術を活かして、新しい施設をつくる際の設計図の原案もみずから手がける。

<https://www.camel-golf.com>

【所在地】〒299-5111 千葉県夷隅郡御宿町上布施3360
【事業内容】ゴルフ場、レジャー施設の運営（ゴルフ場、クラブハウス、レストラン、宿泊施設、大浴場、BBQガーデン、フットゴルフ場、キッズパーク、ドッグラン、ポニーパーク等）

2021年6月8日、日本を代表する経済ジャーナリストで、菅義偉政権の政策ブレーンでもある財部誠一氏を弊社にお招きして、オンラインセミナーを開催しました。「日本経済の未来を支えるのは中小企業」と断言する財部氏が、不確実性の増す世界経済の中で、中小企業がいかに勝機をつかみ、独自のイノベーションを生み出していくか、そのヒントを豊富な事例とともに解説します。

今が攻めどき

飛躍する中小企業の条件とは 激動する世界経済、社会を俯瞰し未来を探る

経済ジャーナリスト ^{たから} ^べ 財部 誠一氏

慶應義塾大学法学部卒業後、野村證券に入社。同社退社後、出版社勤務を経て現職。経済政策シンクタンク「ハーバードロードジャパン」主宰。国内外の企業取材に定評があり、大企業だけでなく、中小企業も積極的に取材している。著書に『京都企業の実力』（実業之日本社）、『ローソンの告白』（PHP研究所）など多数。取材レポート「ハーバード・ウィークリー」では、取材したばかりのレポートを提供し、多くの経営者やビジネスマンに好評を得ている。

歴史上のパンデミックは常に 社会の変化を加速させてきた

果たして今般のコロナ・パンデミックは、世界に何をもたらすのか。さまざまな分野の専門家の話を聞き、膨大な文献に当たり、私なりに分析を重ねてきました。最終的にたどり着いたのは“感染症の歴史”です。有史以来、人類は幾度ものパンデミックに見舞われましたが、パンデミック自体が原因で世の中を劇変させた事実はありません。パンデミックは、それ以前に起きていた社会変化を劇的に加速させる役割を果たしてきたのです。昨年来の世界を見渡すと、まさにそのとおりのことが起こっていると実感します。AI（人工知能）、IoT、ロボティクス、クラウドコンピューティング、VR（仮想現実）、量子コンピューティングなど、デジタルテクノロジーを基軸とするイノベーションが加速しているから

です。たとえば自動運転技術を支えるのはAIやセンサー技術、クラウドなどであり、さまざまな要素技術が集約されて初めて自動運転が実現します。一つひとつのテクノロジー自体もイノベーションの塊ですが、それらが融合することでさらにメガ・イノベーションへとつながる時代を迎えているのです。この「変化が加速する時代」に乗って新ビジネスを創出できれば大きな発展につながるでしょう。ですから企業にとっては、今が攻めどきなのです。特に中小企業にとっては100年に一度のチャンスが到来しているといっているでしょう。もちろんコロナ禍で観光・飲食など深刻なダメージを負った業界もあります。しかしアフターコロナになったときに、旅行需要・飲食需要は間違いなく爆発します。そのチャンスをぜひ見逃さないでいただきたいのです。大企業、中堅企業、中小企業というヒエラルキー構造も、スタートアップブームの中ですでに壊れつつありま

した。小が大を食う時代の変化がいま加速しているので。前例無視の大胆な創意工夫で中小企業が成り上がるチャンス到来といえます。これからはAIなど先端技術がどんどん一般化し、誰でも当たり前活用できる時代になります。アイデア次第でいくらでも新しい挑戦ができるのですから、中小企業はとてつもない武器を手に入れた状態です。大企業は優秀な人材の宝庫ですが、大組織ほど変化ができないのは歴史が教えるところでしょう。中小企業こそが持ち前のスピード感を発揮して大企業を凌駕できるという時代認識が必要です。

変革期に果敢に挑戦する中小企業

大胆な創意工夫で成長を遂げた中小企業の事例をご紹介します。上海に本社を置く森松集団です。岐阜県にある森松工業の中国拠点として、わずか10人程度でスタート。当初は重工業向けに巨大な圧力容器を製造していましたが、現在はバイオテクノロジー・半導体・リチウムイオン電池という3つの成長事業を有し、現地社員数は3000人を超えます。

森松集団の経営トップは、新事業で何度かの失敗を重ねたのち、自分たちの一番の技術的な強みは何なのかと立ち返りました。「圧力容器製造の経験から、金属材料を使った複雑な加工技術では誰にも負けない。成長産業に活用する道はないか」と。そこで目を付けたのがリアクター（化学反応を起こさせる装置）でした。自社のコア技術を成長産業分野で活かそうと研究開発、調査、営業努力を重ねた結果、ワクチン製造の原料培養にリアクターを使うという鉱脈にたどり着いたのです。

インフルエンザワクチン用のリアクターを製造したところ高く評価され、なんと今般のコロナワクチン用のリアクターも大量受注を獲得したのです。このほか半導体や、EV（電気自動車）用のリチウムイオン電池の製造工程にも求められる溶液があり、リアクターが必須であることがわかり、これらにも参入を果たしました。

多くの経営者は、自社の強みは限られた業界でしか活かせないと思い込みがちです。森松集団が成功した要因は、既存事業にこだわらず、自社の強みを活かせる分野をしっかりと見極め、新事業に果敢に挑戦したこと。目線をほんの少し変えるだけで、強みを活かしながら途轍もない成長分野に参入することは十分可能なのです。

リアルとデジタルを融合した イノベーションに活路

もう一つご紹介したい企業が、私もよく知っている日



本の宇宙開発ベンチャー、アストロスケールです。同社は人工衛星を使ってスペースデブリ（宇宙ゴミ）を除去する技術を開発しており、2021年3月には技術実証衛星の打ち上げに成功したばかり。宇宙ビジネスの確立に挑戦しているだけでなく、各国の当局と話し合いながら、デブリ除去の国際ルールづくりにも主導しています。

皆さんは「イノベーションの担い手」というと、GAFAをはじめとする米国の先端企業を思い浮かべるかもしれません。しかし、GAFAが巨額の収益を得ているといっても、それはしょせん、パソコンやスマートフォンの画面上の世界の話です。私が注目したいのは、アストロスケールのように、テクノロジーを使ってリアルな世界でイノベーションを起こしていく姿勢です。

米国にあるテスラ社のイーロン・マスクもEVだけでなく宇宙ビジネスにも挑戦していますね。実は、この分野は日本勢のほうが得意なことだと思うのです。日本が誇るべきは、既存技術を最高水準まで引き上げていく改革・改善の文化。あのスペースXを軽々と超えるような技術革新が、日本企業なら間違いなくできる。グローバル競争の舞台が、ようやく画面の中から飛び出して、リアルな世界での勝負になりつつあります。これからが日本の中小企業の出番なのです。

ただし今後、中小企業の経営の明暗を分ける要因があるとすれば、それはキャッシュリッチであるかどうか。資本効率ばかり追い求め、キャッシュが乏しい経営はナンセンスです。不確実性の高い世の中で、キャッシュを確保することは経営の持続性のためにますます重要になります。その意味で、ボルテックスさんが推進されているように、流動性も収益性も高い都心の優良不動産の保有を促すことは、キャッシュリッチな中小企業を増やすことにつながり、大いに意義があると思います。

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>



TOKYO 街 COLORS

VORTのある街

六本木や表参道の商業地に隣接しながら、瀟洒な邸宅や高級レジデンスが立ち並ぶ日本有数の高級住宅街であり、各国大使館が点在する国際色豊かな麻布エリア。一方で、親しみやすい商店街もある多様性が魅力の街並みを、ゆっくりと堪能しに出かけましょう。

麻布



都内有数の広さを誇る「有栖川宮記念公園」と荘厳な「日本基督教団安藤記念教会会堂」と「麻布山善福寺」、下町情緒あふれる「麻布十番商店街」では食べ歩きを楽しめる。

レトロ建築や各国大使館が 趣を生む高級住宅街

武蔵野台地の東端、麻布台地を中心とした港区の麻布エリアは起伏に富んだ坂の多い土地です。江戸時代には武家屋敷が立ち並んでいました。仙台藩伊達家の下屋敷があったことに由来する「仙台坂」をはじめ、旗本青木氏の屋敷があった「青木坂」など、坂の名前からその歴史がうかがえます。

東京メトロ広尾駅のほど近く、南麻布4丁目と5丁目間の「南部坂」もその一つです。そこにはかつて盛岡藩南部家の屋敷がありました。屋敷は明治に入ると有栖川宮家の御用地となり、現在は区が所有する「有栖川宮記念公園」として開放。丘や池を四季の花が彩る日本庭園が住民の憩いの場となっています。

高級住宅街で知られる麻布エリアの中でも南麻布は特に豪邸が目立ち、ドイツやフランスなど欧州の大使館も点在。麻布には武家屋敷の跡地や寺院を利用して多くの大使館が建てられたことから、外国人居住者が行き交う姿がよく見られます。彼らの生活を支えるのが南部坂下にある「ナショナル麻布」。世界各国の食材や雑貨が並ぶインターナショナルスーパーマーケットです。また、そのそばには「日本基督教団麻布南部坂教会」が。日本で多くの西洋建築を手がけたアメリカの建築家、ウィリアム・メレル・ヴォーリズが1933（昭和8）年に設計したもので、清廉とした佇まいが街に趣を添えています。

元麻布に門を構える「西町インターナショナルスクール」の本館もヴォーリズの設計によるものです。もともとは日本

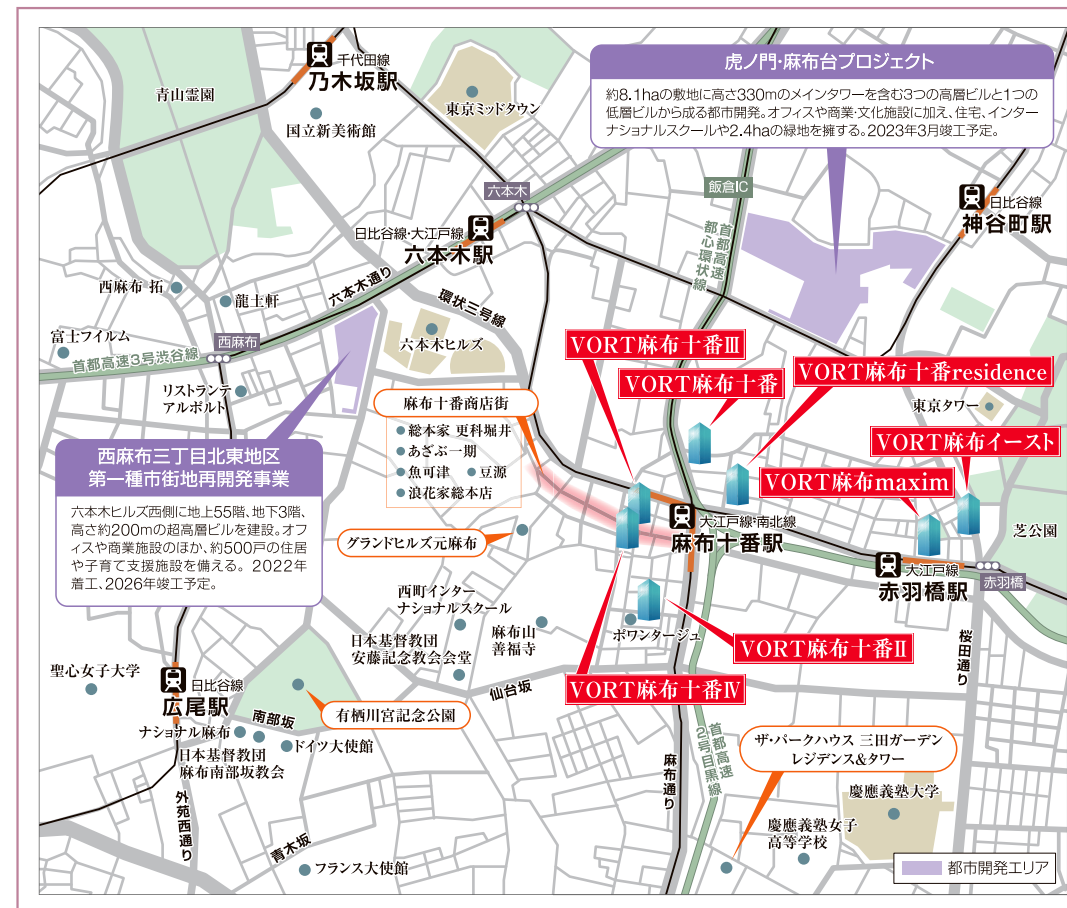
銀行を創立した明治の元勲・松方正義の六男、松方正熊の私邸で1921（大正10）年に建てられました。同じ元麻布にあって1917（大正6）年に建築された「日本基督教団安藤記念教会会堂」の礼拝堂は、重厚な大谷石と巨匠・小川三知によるステンドグラスが美しく、こうした歴史ある建物が散策する人の目を楽しませています。

商店街の活気に包まれて 老舗、名店を食べ歩き

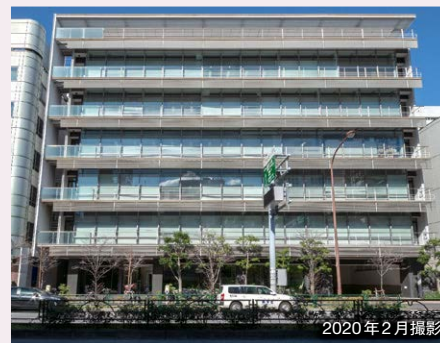
一方、麻布通り（都道415号高輪麻布線）と並走する首都高速道路の西側、麻布台地の坂下に広がる麻布十番は、下町情緒が垣間見える古くからの商業地です。もともとは824（天長元）年創建という東京都内では浅草寺に次ぐ古刹「麻布山善福寺」の門前町として栄えてきました。かつては陸の孤島ともいわれていましたが、2000年に東京メトロと都営地下鉄の麻布十番駅が相次いで開通すると、より一層活性化。

「麻布十番商店街」には350以上もの商店が軒を連ねています。

歴史ある商店街だけあって、老舗が点



麻布エリアのVORTシリーズ ※「VORT麻布十番residence」は地図のみの掲載です。



VORT 麻布 maxim



VORT 麻布十番



VORT 麻布十番Ⅲ



VORT 麻布十番Ⅳ



VORT 麻布十番Ⅱ



VORT 麻布イースト

在するのが特徴です。1789（寛政元）年創業の「総本家 更科堀井」は、宮家や大名屋敷にも納めていたという由緒あるそば処。たい焼きの元祖といわれる甘味処「浪花家総本店」や、選ぶのを迷うほど種類が豊富な豆菓子店「豆源」も100年以上にわたって伝統を守り続けています。

また、おでんが評判のミシュラン星獲得店「あざぶ一期」から元鮮魚店が営む人気の和食店「魚可津」、ミルクフランス目当てにパン好きが集うパン屋「ポワンタージュ」までバラエティに富んだ店が立ち並び、たくさんの人が食事に、買い物にと訪れるグルメスポットです。

グルメといえば西麻布を忘れてはいけません。六本木ヒルズや東京ミッドタウンにほど近く東京メトロ表参道駅も徒歩圏内の西麻布は、大通りに富士フィルムの本社をはじめとするオフィスや雑居ビルが立ち並び一方、少し路地裏に入ると隠れ家的名店が点在しています。

その代表ともいえるのが「龍土軒」です。1900（明治33）年創業の日本最古ともいわれるフランス料理店で、乃木希典陸軍大將や柳田國男、島崎藤村ら文人に愛されてきました。もともとは龍土町（現・六本木7丁目）にありましたが、現在は西麻布1丁目です客を迎えています。ほかにも、日本におけるイタリア料理界の草分け的存在である片岡護シェフのイタリアンレストラン「リストラテアルポルト」や、ワインソムリエのいる寿司屋でミシュランの星も獲得している「西麻布 拓」などの名店があり、食通を唸らせています。

大きな人の流れを生む 商業エリアの再開発が進行中

国際色豊かで閑静な高級住宅街を中心に成熟した麻布エリアでは、再開発も進められています。麻布台1丁目と六本木3丁目、虎ノ門5丁目にまたがる「虎ノ門・麻布台プロジェクト」は、「街全体をミュージアムとする」というコンセプトのもと、ミュージアムやギャラリー、オフィス、住居、ホテル、商業施設等を融合した大型施設の建設を予定しており、2023年に竣工すれば就業者約2万人、居住者約3500人、年間来街者2500～3000万人もの利用が見込まれています。

元麻布の暗闇坂沿いには2018年に地上5階地下1階建ての低層マンション「グランドヒルズ元麻布」が竣工。麻布エリア隣接の三田5丁目の266戸の分譲マンション「ザ・パークハウス 三田ガーデン レジデンス&タワー」も2021年秋の完成予定で注目を浴びています。

また、六本木ヒルズに隣接する西麻布3丁目から六本木6丁目にかけては、野村不動産を中心とした「西麻布三丁目北東地区第一種市街地再開発事業」が進行中。オフィスや住居、ホテル、店舗、子育て支援施設等が入る高さ約200メートルのタワーの建設が計画されています。工事期間は2022年から2026年の予定です。完成すれば、六本木駅周辺がさらなる進化を遂げることでしょう。

日本有数の商業地に隣接しながら、歴史と風格がゆったりとした時の流れを感じさせる麻布エリア。「VORT」を拠点に体感してみてもいいでしょう。

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



経営者はAIとどう向き合うべきか③ ～AIの発展と方法論

日本大学教授 東京大学特任教授 清水 千弘

AI研究の歴史

1956年、アメリカのロックフェラー財団の資金援助によってAI研究の道筋を立てるための大型プロジェクトが立ち上がりました。ニューハンプシャー州のダートマス大学で開催された「ダートマス会議」が、AI研究の最初の大きな会議です。この会議で、さまざまな論点が議論されました。

「コンピューターに認知的思考能力を備えることができるか?」「コンピューターが物事を表現するためには、どのような言語や知識が必要か?」「選択権が与えられたコンピューターが最善の選択をするにはどうすべきか?」

こうした疑問に対して、次のような声明が出されました。「機械が言語を使用して抽象化や概念化を行い、現段階では、人間以外に不可能な問題を解決して自己改善できるような方法を見つけないと考えています。精鋭揃いの科学者グループがひと夏この問題に取り組みば、これらの問題の1つあるいは2つ以上で大きな進歩が実現するでしょう」

しかし、この声明の内容は実現できませんでした。1980年代になるとエキスパートシステム*1の研究が始まります。「医師の診断に対してAIがどれぐらい役に立つのか」などに加えて、不動産価格の予測が研究テーマになりました。不動産鑑定士は不動産の価格を予測しますが、その成否は、不動産市場の取引の結果で決まります。実際の市場価格と比較して、機械が不動産鑑定士というエキスパートに勝つことができるのかという研究が始まりました。

不動産価格は「モノの価格の中でも最も測定が困難な対象」といわれてきました。当時の技術では、AIが不動産鑑定士に勝つところまで到達できませんでした。1980年代にはなかなか日の目を見ず、「AI冬の時代」が続きました。

冬の時代はどうして終わりを告げたのか?

「AI冬の時代」に終わりを告げたのは、次の3つの分野での飛躍的な発達があったからだと考えます。

第一が、「ビッグデータ」の出現です。データの収集技術が向上し、保存のコストが低下して、「ビッグデータ」が得られるようになりました。十分な数のデータに加えて、多様なデータが登場します。さらに、ビジネスで利用するためには、リアルタイム性と迅速性が要求されます。量や多様性、迅速性をともなったデータが整備・蓄積され、資源へと変質したことは、最も大きな要因としてあげられるでしょう。

第二が、データを使って予測や判別、分類などをしていくための統計的手法の精度が急激に上昇したこと。第三が、コ

ンピューターの演算処理の性能が向上したことです。ビッグデータが誕生し、アルゴリズムやモデルをつくる知識であるディープラーニング*2が発達し、コンピューティングパワーが飛躍的に向上しました。この3つの要素が揃ったことで、AIはようやく社会で使われるようになったのです。

統計学と機械学習の違い——統計学

従来の統計学における計量経済モデル*3といわれるものと、最近注目されている機械学習*4は、何が違うのでしょうか。理論的には、計算をする中で大切にしている考えや、予測を生み出した背後にある数学的な理論がまったく異なります。AI予測の発展を支えるドライバーは、質の高いビッグデータ、モデル、コンピューターのパワーとなります。

不動産価格を予測するプロジェクトでも、数百という回帰モデル（目的変数を説明変数で予測するモデル）が発明され、現在でも新しい回帰分析が提案されています。たとえば一般化加法モデル（GAM）といわれる、説明性と予測性を両立したモデルがあります。このようなモデルが開発されることで、価格と建築後年数の関係において単純な線形関係（比例関係）としてモデル化されるのではなく、非線形（比例的でない形）のモデルをつくるできるようになりました。

また、不動産価格は高低の幅が大きく、とても高価な家を買う人と中程度以下の家を買う人では、大事にしている選択要素やそのウエイトも異なると考えられます。このような現象を説明するため、分位点回帰という手法も開発されました。

不動産価格を説明するためのさまざまなデータを説明変数といいます。技術の発展により、価格の予測に必要な「駅までの距離」や「大きさ」や「築後年数」だけでなく、「周辺環境」や「気候」や「そこから見える景観」などの説明変数を増やせるようになりました。回帰分析の手法では「説明変数を追加して特定の状況下で平均に回帰させていく」という考え方が、広い意味で統計分析の思想になります。（以下略）

- *1 エキスパートシステム：専門知識のない初心者でも、専門家と同レベルの問題解決が可能となるように、その領域の専門知識を基に動作するコンピューターシステム
- *2 ディープラーニング：人間が手を加えなくても、コンピューターが大量データからそのデータの特徴を自動的に発見する技術
- *3 計量経済モデル：経済データを統計的方法や数学的方法を応用して実証するためのモデル
- *4 機械学習：コンピューターが、データから反復的に学習して、そこに潜むパターンを見つけ出す技術

https://100years-company.jp/articles/members/080385



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 07

イノベーションとイノベーターがわかる 5選

凡人による凡人の経営が100年の競争優位を築く

かつて職人向けの作業服や用品、工具などの専門店として知られたワークマン。現在では一部の店舗はアパレル店さながらに一般客でにぎわう。業績は11期連続増収と絶好調、コロナ禍の今期も増収増益を見込む。その躍進の原動力の一つが、2018年から展開している新業態店「ワークマンプラス」だ。これまで日本になかった「高機能かつ低価格のアウトドアウェア」という推定4000億円の空白市場を切り拓くことでアパレル業界にイノベーションを起こそうとしている。

本書はその新業態の仕掛け人である同社専務・土屋哲雄氏の初の著書だ。著者は東京大学経済学部を卒業後、三井物産を経て、叔父であるワークマンの創業者・土屋嘉雄氏（当時会長）に招かれて2012年、還暦直前にCIO（最高情報責任者）として入社。昔ながらのモーレツ商社マンとして数々の新事業を成功に導いてきた著者がそこで見たのはワークマン式の「しない経営」だった。

残業しない、ノルマを課さない、期限を設けない、社員のストレスになることをしない、接客しない、競争しない、値引きしない、顧客管理をしない……。

「売上100億円、利益10億円のビジネスならすぐにつくれる」との自信を持っていた著者はカルチャーショックを受ける。「しない経営」は、逆にいえば、ムダなことはせず、やるべきことだけをやる経営。実はこれこそが最強の経営ではないかとの思いに至り、自身のリーダーシップも「俺に付いて来い」型から、部下の後方支援に徹する「サーバント（召使い）」型へと180度方向転換させる。

一方で、作業服というブルーオーシャン市場を40年間歩んできた同社の成長の限界にも気づき、社内風土の変革に取り組んでいく。

著者が入社するまで、ワークマンはデータを一切活用しない会社だった。そこで、5年先の成果に期待して全社員にデータ活用研修を行い、エクセルを駆使した「エクセル経営」を推進する。

目標は全社員が気軽にデジタルツールを活用すること。使用させるのは自社開発した簡易な分析ソフトのみ。それによって社員は自分でものを考える習慣が付き、品揃えや受発注もデータを基に行うようになった。店舗を巡回指導するスーパーバイザーの仕事が半減したばかりか、現場で「未導入製品発見ツール」や「カニバリ（共食い）製品発見ツール」をつくる社員も登場、それが横展開されるようになった。

著者は「凡人による凡人の経営をしないと100年の競争優位は築けない。仕事を標準化することで、誰がやっても自然と結果が出るような、“余人をもって代えられる組織”をつくりたい」と語る。また、パートの募集広告に「社内行事はありません」とコピーをつけただけで応募が4倍になったなど、意外な観点からイノベーションの方法が語られているのも経営のヒントになるだろう。

①『ワークマン式「しない経営」——4000億円の空白市場を切り拓いた秘密』 土屋 哲雄 著／ダイヤモンド社／1760円（税込）

●そのほかのおすすめ書籍

技術や市場構造の破壊的变化に直面したトップ企業はなぜ苦悩するのか
②『イノベーションのジレンマ 増補改訂版』
クレイトン・M・クリステンセン 著／翔泳社／2200円（税込）

対人関係の不安を乗り越えた組織がイノベーションと成長を果たす
③『恐れのない組織——「心理的安全性」が学習・イノベーション・成長をもたらす』
エイミー・C・エドモンドソン 著／英治出版／2420円（税込）

日本人の創造性がなぜイノベーションにつながらないのかを解明
④『世界で最もイノベティブな組織の作り方』
山口 周 著／光文社／924円（税込）

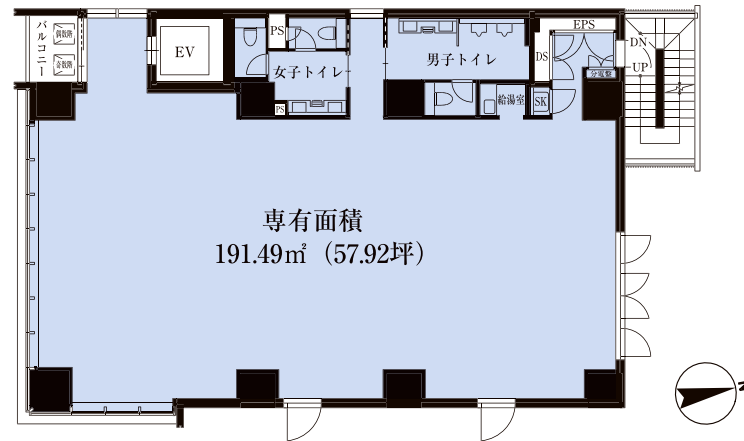
圧倒的な競争優位性の確立を目指す人への指南書
⑤『Think Disruption アップルで学んだ「破壊的イノベーション」の再現性』
河南 順一 著／KADOKAWA／1760円（税込）



東京ドーム間近の立地 多様なオフィス需要に応える スタイリッシュな築浅ビル

基準階
3～9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。



VORT 水道橋Ⅲ

アピール
ポイント

有数の集客力を誇るエリアに建つ希少な中規模物件

スポーツとエンターテインメントの聖地「東京ドームシティ」のある「水道橋」駅周辺は、大学などの教育機関が並ぶ文教地区であると同時に、大手上場企業の本社など、さまざまな会社がオフィスを構えるビジネスエリアでもあります。日本の中枢機能が集う官公庁街にも近く、まさに官・学・民の集積地といえます。平日・休日を問わず人が集う都内有数の街で、JR線で東京駅へは10分圏内、新宿駅も15分圏内の「水道橋」駅のほか、「神保町」駅や「御茶ノ水」駅も利用でき、都内ばかりか千葉・埼玉・神奈川からのアクセスも良好です。

その注目のエリアに、2020年1月に竣工した本物件は、前面が総ガラス張りのスタイリッシュなデザインで、視認性に優れたハイグレードな中規模ビル。シンプルな長方形の空間デザインはレイアウトがしやすく、多様な業種のオフィスに対応可能な設計となっています。「VORT水道橋Ⅲ」を、ぜひご検討ください。



2020年4月撮影

採光に恵まれたオフィスフロア（参考）

アクセス

- *JR中央・総武線「水道橋」駅 徒歩4分 *三田線「水道橋」駅 徒歩5分
- *半蔵門線／三田線／新宿線「神保町」駅 徒歩8分
- *JR各線「御茶ノ水」駅 徒歩10分 *丸ノ内線「御茶ノ水」駅 徒歩11分

■名称/VORT水道橋Ⅲ●所在地/東京都千代田区神田猿樂町二丁目8番11号●構造/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/347.59㎡ (105.14坪) ●延床面積/1,795.77㎡ (543.22坪) ●土地権利/所有権●総戸数/9戸（事務所：9戸）●販売戸数/3戸●基準階（3～9階）専有面積/191.49㎡ (57.92坪) ●築年月/2020年1月 新耐震基準適合●施工/高松建設㈱ ●管理/〔全部委託〕〔巡回〕ボルテックス合人社建物管理㈱●基準階（3～9階）管理費70,277円（月額）●基準階（3～9階）修繕積立金54,384円（月額）●設備/エレベーター 1基●駐車場/2台●現況/入居中●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2021年7月9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：2021年8月6日

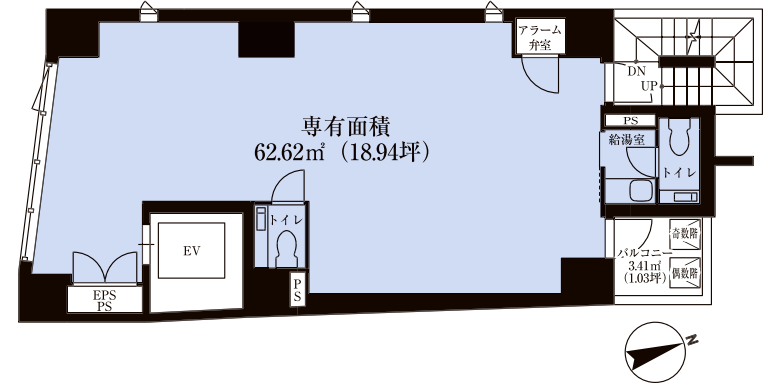


オフィスは「借りる」より「買う」時代へ。

交通アクセスも良好 新宿通りに面した 新築オフィスビル

基準階
3～9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。



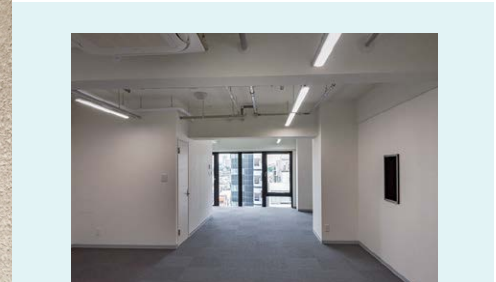
2021年5月撮影



VORT 四谷（仮称）



新宿通りに面した好立地



←エントランス 9階フロア
(写真はいずれも2021年5月撮影)

アクセス

- *南北線「四ツ谷」駅 徒歩3分 *JR各線「四ツ谷」駅 徒歩4分
- *丸ノ内線「四ツ谷」駅 徒歩5分
- *丸ノ内線「四谷三丁目」駅 徒歩8分

■名称/VORT四谷（仮称）●所在地/東京都新宿区四谷二丁目2番地18●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/104.35㎡ (31.56坪) ●延床面積/786.60㎡ (237.94坪) ●土地権利/所有権●総戸数/11戸（事務所：7戸 店舗：2戸 住居：2戸）●販売戸数/11戸●基準階（3～9階）専有面積/62.62㎡ (18.94坪) ●築年月/2021年4月 新耐震基準適合●施工/㈱伊佐建設●管理/〔全部委託〕〔巡回〕㈱合人社計画研究所●基準階（3～9階）管理費33,565円（月額）●基準階（3～9階）修繕積立金25,299円（月額）●設備/エレベーター1基●駐車場/なし●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2021年7月9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：2021年8月6日



相続・事業承継対策セミナー

これだけ
知っとく!

保険×不動産で不確実性の時代に 立ち向かう方法とは

株式会社ボルテックス主催

Webライブ配信

2021年8月4日(水) 14:00~15:20

参加費
無料

最新データからひも解く、 不動産マーケットの動向とは!?

相続・事業承継対策として保険や不動産を活用するケースがみられます。とはいえ、保険や不動産にもさまざまな種類があり、何を選ぶべきか、資産を守り育てていくためにはどうしたらいいか、具体的な方法がわからないという方も多いのではないでしょうか。本セミナーでは保険を活用した相続・事業承継対策のコンサルティングで多くの実績があるメットライフ生命保険の講師をお招きし、基礎知識や事例を用いた具体的な対策方法についてご説明いただきます。第2部では選ぶべき不動産の選択肢の一つとして、都心のビルを活用した対策についてご説明します。基礎から学べる内容となっておりますので、奮ってご参加ください。

お申し込み 締切: 8月3日(火) 12時まで

<https://bit.ly/3drOji2>

①上記URLまたは右記QR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参加URLをお送りいたします。

お問い合わせ

弊社セミナー担当 向井・松村

電話: 03-6893-5311 (直) メール: info-seminar@vortex-net.com

プログラム

第1部
14:00~14:50

相続・事業承継対策の基本と事例紹介

川野 剛氏

メットライフ生命保険 紀尾井町エイジェンシーオフィス所属
コンサルタント部長

大学卒業後、富士銀行(現みずほ銀行)を経て、アメリカン・ライフ・インシュアランス・カンパニー日本支社(現メットライフ生命)入社。銀行・保険と30年の金融業界での経験を通じ、一貫して中小企業の事業承継対策および財務コンサルティングに努める。一人でも多くの中小企業経営者に、安心して事業承継ができる体制を構築してもらい、従業員や家族を含めた皆が希望を持てるハッピーな人生を実現してほしいと考え、日々わかりやすい事業承継対策を伝えることで、中小企業発展のサポートに幅広く努めている。

第2部
14:50~15:20

不確実性の時代に持つべき資産とは

松澤 麻子 株式会社ボルテックス



金融機関にて資産運用のコンサルティングや融資業務などのリテールバンキングを担当したのち、住宅瑕疵担保責任保険法人で不動産担保融資業務に携わり、不動産市況を見つめてきた。銀行や税理士事務所での講演を多数行っており、難しいことをわかりやすく伝えるセミナーには定評がある。

●オンラインセミナーご視聴に関するご案内

- ・弊社ホームページよりお申込後、開催当日までに「視聴用 URL」をメールにてお届けいたします。
- ・お申込時にご申告いただいた個人情報、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きますとともに、参加者名簿の作成に利用させていただきますほか、共催・協力・講演・各登壇会社への参加者名簿の共有、セミナーに関する連絡、サービスのご案内をさせていただきます場合がございます。
下記個人情報保護方針を必ずご確認ください。
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)の場をご用意します

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。

- ・主催側のシステム不具合やご視聴される環境などで視聴できない場合がございます。ご理解の上、お申し込みいただきますようお願い申し上げます。
- ・システム状況、またはその他の事情により開催を中止、または中断させていただく場合がございます。あらかじめご了承ください。
- ・PCやスマートフォンなどのネット環境があれば参加可能です。セミナーは「Cisco Webex」のシステムを使用して実施いたします。
- ・Webex についてのご不明な点につきましては、「Cisco Webex」の公式サイトをご確認ください。

※視聴方法については、セミナー開催日までにメールで詳細をご案内いたします。

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

経営の 新常識
自社ビルのススメ

賃料コストを削減する実需という選択肢

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>

2021年7月21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」「THE EXPO 百年の計」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2021年7月9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。※P6~7 写真提供: PIXTA