

Vortex Magazine

V-Value

5

May 2022

Vol.71

独自メソッドと 人間力で トレーニング 文化を発信

株式会社Dr.トレーニング
エリアマネージャー

若杉 太智様

渋谷店店長

高橋 滉人様

BOOK REVIEW

『ファイナンス思考』

目先の利益にこだわる
「PL脳」には未来がない

シニフィアン株式会社 共同代表
朝倉 祐介氏

Online Seminar Report

「私が社長です。」

不確実性に立ち向かう
経営戦略とは

アパホテル株式会社 取締役社長
元谷 美美子氏

VORT芝公園Ⅲ (仮称)

区分所有オフィスのボルテックス

Vortex



独自メソッドと人間力で トレーニング文化を発信

Tenant Interview

2022年2月、渋谷駅の南東、最寄り口から徒歩3分に「Dr.トレーニング」の都内20店目の渋谷店がオープン。健康への関心が集まる中、最先端のパーソナルトレーニングジムとして飛躍している理由を、エリアマネージャー・若杉太智様と店長・高橋滉人様に伺いました。

「渋谷店はリブランディング1号店として、ハイステータスなジムを目指す当社の世界観を反映しています」と、店長の高橋様が迎え入れてくれました。モノトーンを基調に洗練された店内は、近未来のラボをイメージ。トレーニングシューズは履かず、素足で床に立ちます。

「当社は、米国メジャーリーグなどでトレーナーを務めた代表の山口元紀が、日本のフィットネス業界が欧米より遅れていることを課題として、2014年に創業したパーソナルトレーニングジムです。最先端とされるアメリカやスペインの医学的エビデンスを基に、独自のメソッドを用いたトレーニング法を展開しています」

説明してくれたのはエリアマネージャーの若杉様。そのメソッドの一つが、筋肉に加えて心肺機能と神経（脳への情報伝達）にも着目した「シンクロ率」です。

「日常生活における姿勢や動作は無意識に行っている

株式会社 Dr.トレーニング 様

ことが多いのです。これらがよければ体に無駄がなくなり、腰痛などの不具合も少なくなる。そこで姿勢や動作に関係する筋肉、心肺機能、神経を同時に鍛えることで体を根本から変えよう、という考え方です」（若杉様）
素足なのも、足の裏には末梢神経が集まっていて刺激を得やすいからだといいます。

顧客との会話を大切にトレーニングを習慣化

もう一つあるメソッドが「ボディーチェーン」です。体組成や栄養管理、柔軟性など6つの要素をつなぎ合わせることで体に変化するという考え方で、トレーナーのみならず、管理栄養士、理学療法士などの各専門家がチームを組んで、多角的にアプローチしていきます。

「500種類のトレーニング法からお客様の目的に合わせたものを厳選し、オリジナルメニューをつくります。体重や体脂肪、生活習慣や環境も一人ひとり異なりますから、最適なメニューをつくるには会話を重ねて、お客様を“理解”することが重要なのです」（若杉様）

ただし、食事制限など日常生活に無理を強いることはないとのこと。それも顧客を“理解”しているからこ



Dr.トレーニング エリアマネージャー

若杉 太智様 (左)

Dr.トレーニング渋谷店 店長

高橋 滉人様 (右)

（わかすぎ だいち） 了徳寺大学健康科学部整復医療・トレーナー学科卒業。NSCA-CSCS※、柔道整復師、健康運動指導士、NASM-PES※などの資格を持ち、東京の複数店舗のマネジメントおよび広報を担当。「トレーナーには感受性、社会性が大切」と、休日は博物館や旅行に出かけている。

（たかはし ひろと） アップルスポーツカレッジ・アスレティックトレーナー科卒業後、入社2年目で渋谷店店長に。赤十字救急救急員、NSCA-CPT※の資格を持ち、現在はNASM-PESとJSPO-AT※取得に向け勉強中。野球チームに所属しピッチャーと外野手を兼任。ファッションにもこだわりを持つ。

- 1 特徴的な照明や黒いマットで近未来的な雰囲気を打ち出し、他店舗と比べてスタイリッシュさを意識した渋谷店の内装
- 2 1つのトレーニングマシンで最大6つの動きが可能。各部位を均等に鍛えることができる
- 3 フロアにはシャワールームも完備
- 4 口臭ケアグッズやヘアゴムなど女性にうれしいアメニティも充実
- 5 「必須アミノ酸」をベースにしたDr.トレーニングオリジナルのサプリメントやシェイカーなども販売している

そです。

「食事制限がストレスとなり、トレーニングが嫌になってしまったら意味がありません。ですから週5回の飲酒を週4回にするとか、できる範囲での提案から始めます。リバウンドしにくい健康的な体へと導くためにも、無理のない習慣化を心がけています」（高橋様）

定期的な研修や勉強会でトレーナーのレベルを向上

顧客の習慣化を推進するため、料金制度はジム業界では数少ない「都度払い」を採用しています。ゲーム性などを取り入れて楽しさを感じてもらうことで、継続を促しているそうです。また来たいと思ってもらうために重要になるのが、各々のトレーナーのスキルや熱量です。

「当社のトレーナーは採用率3%以下。入社後も研修や勉強会を通してスキルを磨き、店長やほかのトレーナーが見て改善点などを話し合い、トレーニングの質を上げ

ていく文化もあります。各自がみずからの将来像を描いて、必要な資格の取得などにも励んでいます」（高橋様）
目指すのは、トレーナーの社会的地位を高め、さらには「Dr.トレーニングを文化にする」こと。「ジム」ではなく「Dr.トレーニングに行こう」と自然と名前が出てくるようなジムが理想だといいます。

その中で、VORT渋谷を選んだ理由を伺いました。
「今後の県外展開を考えたときに、渋谷なら誰でも知っている。渋谷で成功したら他県でも大丈夫と勝負をかけました。この辺は代官山も近くて住宅街もあり、落ち着いた雰囲気があります。しかも開放的な1階で練路からも見える場所にある。建物も内装もスタイリッシュです。この渋谷店を旗艦店に、自宅や職場とは違う心地よいサードプレイスとして新しいジム文化を発信していきたいですね」（若杉様）

※本誌をご覧になった方を対象に、「入会金 ¥35,600→¥0」「初回 ¥6,800→¥3,400」の読者限定サービス実施中！

Dr. トレーニング渋谷店

●最先端の学術的、医学的な知見に基づき、ボディーメイクやダイエット、リハビリテーション、マタニティー、健康促進など多種多様なニーズに応えるパーソナルトレーニングジム。

〒150-0002 東京都渋谷区渋谷3-26-17 VORT渋谷 1F

<https://drtraining.jp/location/shibuya/>

※NSCA-CSCS=全米ストレングス&コンディショニング協会認定ストレングス&コンディショニングスペシャリスト
※NASM-PES=全米スポーツ医学協会パフォーマンス・エンハンスメント・スペシャリスト
※NSCA-CPT=全米ストレングス&コンディショニング協会認定パーソナルトレーナー
※JSPO-AT=日本スポーツ協会公認アスレティックトレーナー

VORT 渋谷

【所在地】東京都渋谷区渋谷3-26-17
【最寄駅】JR各線「渋谷」駅 徒歩3分
【規模】鉄骨造陸屋根地下1階付き10階建
【総戸数】11戸
【築年月】2007年10月





BOOK REVIEW

海外の競馬騎手養成学校から東京大学、戦略コンサルタント、スタートアップ企業から上場企業の経営へと、特異なキャリアを歩んできた朝倉祐介氏。2018年に執筆した『ファイナンス思考』は「PL脳」という流行語まで生むベストセラーになりました。未来の成長より目先の業績を優先する「PL脳」の問題点と、成長を描いて意思決定する「ファイナンス思考」の重要性を語ります。

ファイナンスは資本主義のルールそのもの

マザーズ上場企業ミクシィのCEOから転身し、2017年からスタートアップ企業を金融面と経営面から支援する「産業金融事業」を行う朝倉氏。「ファイナンス」の本を書いた動機を次のように語ります。

「かつて小さなスタートアップを経営し、その会社が買われた先であるミクシィの社長も経験して、ファイナンスの重要性を感じたからです。ビジネススクールで学ぶ科目の中でもファイナンスは別格に重要で、資本主義のルールそのものであるとまで思っています。テクニカルな知識を身につける必要はないものの、経営者はもちろん、すべてのビジネスパーソンは、その最低限の原理原則は理解しておくべきだと思います」

発売1カ月で6万部のベストセラーになり、朝倉氏が本書の中で名づけた「PL脳」という言葉が話題になりました。これは会社の企業価値の最大化を求めるファイナンス思考とは対極にあるもので、売り上げや利益といったPL（損益計算書）上の指標を最大化しようとする考え方です。そのPL脳が日本の大手企業を蝕んでおり、アマゾンのようなスタートアップが日本で生まれない原因だと指摘します。なぜPL脳が蔓延してしまったのでしょうか。

「PLはわかりやすいからです。四半期や1年の決まった期間に、売り上げや利益の現実的な数字を突きつけられます。そのため、経営者はその数字をよくすることを真っ先に考える。投資家やメディアも会社の良否をPLでしか判断できなくなっていたのです。PLがよくなれば経営者は褒められ、悪くなったように見えれば非難されることを繰り返すうちに、PLの最大化こそが経営者の使命と、固定観念化されてしまったように思います」

『ファイナンス思考』

目先の利益にこだわる「PL脳」には未来がない

PL脳のしわ寄せは若い世代に

ファイナンスはかなり曖昧な言葉で、人によって捉え方が違います。一般には資金調達とされていますが、朝倉氏は大胆に次の4つの機能で定義しました。

会社の企業価値を最大化するために、

- A** 事業に必要なお金を外部から最適なバランスと条件で調達し、（外部からの資金調達）
 - B** 既存の事業・資産から最大限にお金を創出し、（資金の創出）
 - C** 築いた資産（お金を含む）を事業構築のための新規投資や株主・債権者への還元に最適に分配し、（資産の最適配分）
 - D** その経緯の合理性と意思をステークホルダーに説明する、（ステークホルダー・コミュニケーション）
- という一連の活動。

「このように定義したのは、PLだけを見ていても、大きな事業は創れないという思いが起点にあったからです。事業が完成されていて、これ以上大きく成長することはないものの、すぐに崩れることもないという会社であれば、コストを削りながら、利益が目減りしないように踏ん張ることは決して間違った行動ではありません。でもそれでは新たな大きな事業を創ることはできません」

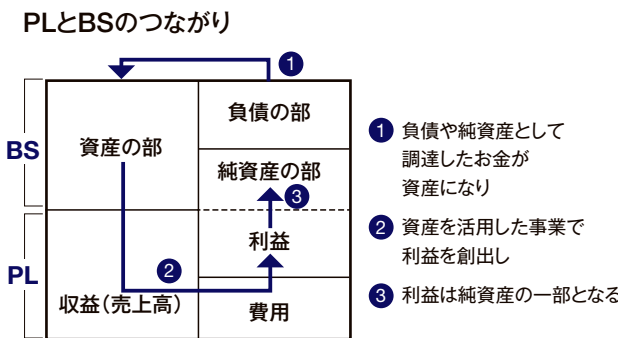
スタートアップはゼロから事業を創造していくため、当然、先行投資が必要になります。先行投資を続けることで徐々に顧客が増え、利益も出せる水準になって、より大きな事業を創れるという、深いJカーブを掘るような事業の育て方です。

「PL脳は、そんなJカーブを許容しない考え方で、これでは日本の未来はないと感じたのです。ファイナンスについて、いろいろな人とディスカッションし、自分の

日本企業を蝕む病と、再生の戦略論』

体験をブレークダウンして概念化していったところ、A～Dの4つに集約できました」

事業を通じて創出したお金が、BS（貸借対照表）とPLを循環することで健全にコントロールされ、段階的により多くのお金を生み出す仕組みをつくること。それがファイナンス思考の柱です。朝倉氏は、事業の意思決定を行う経営者がファイナンス思考の大きな流れを把握するとともに、特に若いビジネスパーソンにもしっかり理解してほしいと語ります。目先の利益を求めるPL脳は、未来に向けた投資を犠牲にすることでもあり、そのしわ寄せを受けるのは、今、会社で頑張り続けている20代、30代。その人たちが構造を知ること、社内で声を上げてほしいという思いがあります。それは朝倉氏がかつて行ってきたことでもあるからです。



事業の成功は「理・心・運」が左右する

本書のまえがきで「会社は現状を維持するための装置ではない」と書かれているように、朝倉氏は攻めの経営の必要性を強調します。こうした考え方は、ミクシィ時代に培ってきたことだといいます。

「ウェブサービスという目新しい事業だったことから、ものすごい勢いで成長する反面、落ちるスピードも速かったのです。当時、ミクシィはたかだか10年ほどの若い会社で、社員の平均年齢も30歳前後でしたが、大きな成功体験を持つがゆえに、それをいかに守るかに考えがシフトしてしまっていた。でもそれでは、ライバル企業にやられるだけです。実際、少し失敗するとユー

朝倉 祐介氏（あさくら ゆうすけ）

兵庫県西宮市出身。中学卒業後、オーストラリアの騎手養成学校に進むも体重の問題で断念、競走馬の育成業務を経て20歳で東京大学法学部に入学。卒業後、マッキンゼー・アンド・カンパニーを経て、大学在学中に設立したネイキッドテクノロジー代表に就任。ミクシィ社への売却にともない同社に入社後、代表取締役社長兼CEOに就任。業績の回復を機に退任後、スタンフォード大学客員研究員等を経て、シニフィアン株式会社を創業、共同代表に。同社では「THE FUND」の運営のほか、IPO後の継続成長を目指すスタートアップに経営知見を提供している。



ザーが前月比で100万人も減るような世界でした。常に攻めの投資を行って新しいことに挑戦しなければならないことを実感しやすい環境にありました」

ミクシィはSNSで一世を風靡しましたが、競合サービスの参入によって勢いを失っていました。内部から社長に抜擢された朝倉氏は何とか立て直そうと試行錯誤し、最も期待が持てるゲーム事業にリソースを注ぎ込みました。その結果、今や同社はゲームをメイン事業とする会社になっています。朝倉氏が代表に就任したとき、同社の時価総額は180億円前後でしたが、1年間で見事に立て直し、最終的に5000億円にまでなりました。

朝倉氏は本書のあとがきで、事をなすときの成否を左右するものは、「理・心・運」だといいます。

「理は、頭で考えることで、ロジックや戦略。心は心のタフさです。頭で考えたらこちらに進んだほうがいいのかという場合でも、それを実行すると、場合によっては多くの人の仕事や部署をなくしてしまい、恨まれることもあります。しかし経営者はそれでも実行する心のタフさが求められる。それができなければ社長の資格はないと思っています。最後は読んで字の如く、運です。この理と心と運が事の成否にどのくらい影響するのか、自分の経験を反すうしてみたところ、理1：心4：運5ぐらいの比率だと思うようになりました」

要は、成功は運が半分。ただ、運は自分でコントロールできませんが、理と心はコントロール可能です。朝倉氏によると理と心は数学でいう必要条件で、運は十分条件。どれだけ運がよくても必要条件を準備していないと成功しないし、どれだけ準備したところで運がなければうまくいきません。

「運は自分がコントロールできないから考えても仕方がない。その意味で自分ができるところの理と心がものすごく大事になります」

ファイナンス思考は理に当たり、一番影響はしないものの、「出発点を間違えると反対方向に全力で走ってしまう恐れがあるので、大事さは運と同じ」と、朝倉氏は企業経営におけるその重要性を強調しています。



新型コロナウイルス感染症の感染拡大は経済にも影響を与え、多くの企業が経営に苦心しています。しかし、大打撃を受けた宿泊業が主要事業であるにもかかわらず、創業以来の黒字を守り続けているのが、アパホテルを有するアパグループ。どのように危機を乗り越えたのか、アパホテル株式会社取締役社長の元谷芙美子氏に聞きました。

「私が社長です。」 不確実性に立ち向かう経営戦略とは

先見力、信用力、実行力で 日本最大のホテルチェーンへ

私は「夢は要らない」と思っております。もちろん、夢を持つのは素敵なことです。しかし、それが夢のまま終わってしまうような生き方では、人の上には立てません。夢を語る力があるならば、自分の手が届くより少し上に目標を掲げ、時代を先読みしながら戦略を立てて実行していく。それが経営者には重要なのです。

アパホテル株式会社の始まりは1971年に、アパグループ代表の元谷外志雄が石川県小松市に創業した不動産会社です。80年代に入ってホテル業に進出し、後にグループ会社化。私は創業の前年に元谷と結婚し、同志として事業に携わって94年にアパホテルの代表取締役社長に就任しました。現在、アパホテルは日本最大となる685ホテル10万5357室（2022年2月8日現在。建築・設計中、海外、FC、パートナーホテルを含む）を有しています。

アパグループもこれまでバブル崩壊やリーマン・ショック、東日本大震災、そして新型コロナによるパンデミックと、数々の困難に直面してまいりました。しか

アパホテル株式会社 取締役社長

元谷 芙美子氏

1994年2月にアパホテル株式会社の取締役社長に就任。会員制やインターネット予約システムをいち早く導入し、全国規模のホテルチェーンへと成長させる。2006年早稲田大学大学院公共経営研究科修士号を取得、2011年同博士課程修了。現在、アパホテル株式会社取締役社長をはじめ、アパグループ11社の取締役、日韓文化協会顧問、株式会社SHIFT社外取締役、株式会社ティーケーピー社外取締役を務める。

し、創業以来50年にわたって一度の赤字も出していません。それはまさに、夢を語らずに会社の全体像を描き、先を見据えて着実に歩を進めてきた結果だと思っています。

では、具体的にどのようにしてきたのか。第一に信用力です。私たちは需要を生み、雇用をつくって適正な利益を上げ、適正な納税をすることが信用ある事業だと考えています。アパホテルでいえば土地を購入し、ホテルを建設してお客様の宿泊をお受けする。購入した土地が値上がりしたタイミングで転売したほうが、利益は大きいかもしれません。しかし、そこに信用が生まれるでしょうか。私たちは一つひとつの需要に真摯にお応えすることで、信用を積み重ねてきたのです。

信用力がつけば資金の調達が可能となり、事業を拡大

できます。それが新たな雇用をつくることにもなる。私たちは基盤ができると、積極的にホテルやマンションの建設を進めました。アパホテルは97年に北陸から東京に進出していますが、縁もない状態から頑張ってきたのも、信用を大切にしてきたからだと思っています。

高い利益率を生む仕組みが コロナ禍での需要減少を支えた

しかし、いくら信用があっても、矢継ぎ早に建設していたら借金が膨らんでいくのではないかと、思われるかもしれません。たしかにアパホテルは、コロナ禍の2020年、21年ともに27棟ずつ開業、今年も現在18棟の開業を予定しています。それでも、実はそれほど借金はありません。これはアパグループ全体の数字ですが、保有資産の評価額1兆3000億円に対して、銀行などの借り入れは3000億円ほど。ホテルは土地も建物も保有して運営しているので、減価償却で節税となり、長く運営するほど含み資産が増えるシステムを構築しているからです。

また、不動産事業のノウハウを生かして仕入れ、設計、施工も内製化。結果、一般にホテル事業の利益率が10%程度といわれる中で当社は30%を超えています。コロナ禍で当然ながらアパホテルも宿泊需要が落ち込み、20年は経常利益が対前年97%減となりました。それでも赤字に陥らず、10億円といえども黒字にすることができたのは、高い利益率があったことが大きいといえます。

また、過去の経常利益が原資となって、業務の見直しなどの対策を取ることができました。スマホをかざすだけでチェックインできる、非接触型受付端末の導入をはじめ、自社サイトの強化やさまざまなプランを展開することで、ホテル需要の回復に努めたのです。その上、事業を縮小する同業他社が増え、物件が売りに出たコロナ禍は、むしろシェアを高めるチャンスでもありました。



まさにピンチはチャンス。これもまた、先を見据えて柔軟に決断してきたからであり、それを実現できるのが非上場のオーナー経営者の強みです。

国難のときこそ先頭で導くのが リーディングカンパニーの務め

一般的に、取締役会などで選定される社長さんには任期があり、長期的な視点での経営が難しいといわれています。しかし、オーナー経営者にはそれがありませんから、20年、30年先まで考えて戦略を打つことができます。また、上場していないので、土地の選定や購入などの大きな案件でも即断即決で実行することが可能です。

たとえばコロナ禍において、私どもは1回目の緊急事態宣言が発令される以前の20年4月2日に、いち早く無症状者および軽症者の当ホテルへの受け入れを決めています。この日の夜に代表の元に政府から打診があり、その場で即断即決。私たちは歴史を鑑みて、常日頃から社員たちに「事業をする上で最も怖いのはパンデミック、戦争、自然災害の3つ」と話していましたから、今回の事態にも覚悟があり、焦ることなく決断できたのです。

驚いたのは従業員の反応です。未知の感染症が蔓延している中で無理を強いることはできませんから、受け入れホテルのスタッフを募集制にしたところ、定員の3倍以上の応募があったのです。彼らの仕事に対する意識の高さがうれしく、誇りに感じた瞬間でした。

また、ホテルがある地域の皆様には、総支配人や一級建築士など各責任者が総出で説明し、ご理解いただけるよう努めました。アパホテルはドミナント戦略を掲げていますが、地域との関係を非常に大切にし、既存のホテルを譲渡いただくときも、名前を残したいという希望があれば提携ホテルを提案するなど、その地域にとってよりよい形でお付き合いができるような優しい経営を志しているのです。それもまた、信用につながるものだと思います。

コロナ禍でのアパホテルの対応に、賛否両論があったことも存じています。それでも私は、社長に抜擢されたときに救国の英雄ジャンヌ・ダルクのような、業界に一石を投げられる経営者でありたいと思いながら、これまでやってきました。国難のときこそ先頭に立って、業界を導くのがリーディングカンパニーの務めです。これからも需要を生み、雇用をつくって納税の義務を果たすという、うそ偽りのない経営で社会のお役に立つことができたいと思います。



企業はAIとどう向き合うべきか⑪ ～AIビジネスにおける企業戦略と未来

一橋大学教授 清水 千弘

これまで「経営者は、進化するAIの導入を、どのように進めていけばよいか」という視点から、企業におけるAI導入について整理してきました。ここからは「企業がAIを含む新しい技術を取り入れて、どのように戦略をつくっていけばよいか」という点に注目していきます。

海図をつくる

最近では、多くの企業がDX事業部やテクノロジー推進室のような組織を立ち上げ、工学系の大学や大学院を卒業した人を、そこの役職に任命しています。私自身も企業でそのような任命を受け、働いた経験があります。この連載で以前に登場したとある社長も、DX事業部を立ち上げて「清水君」を部長に任命しました。

「テクノロジーの進化は、業界だけでなく社会をも変えてきた。AIなどの新しいテクノロジーは第4次産業革命といわれるが、10年後にはまったく新しい社会構造、業界構造に変化していることは間違いない。市場において、競争の形もシェアも変わっていくだろう」

経営者は、どのように企業の舵を取るか、絶えず考えなければなりません。そのためには、長期ビジョンが必要になります。航海に例えれば、海図をつくって、針路を決める必要があります。非常にリスクの高い大海原で、リスクを最小限に抑えて目的を達成するには、正確な海図が不可欠です。

「社長、私はDX事業部長です。技術のことしか経験がありません。正確な海図をつくるような仕事はできません」

部長の清水君は、そう答えるでしょう。A社はDX事業部でAIを推進してきましたが、その判断は正しかったのでしょうか。

私が企業で働いていた際も、技術者でありながら社長室に異動となり、社長の秘書をしていた時期があります。その判断は企業にとって正しかったのか、私で秘書の仕事が務まったのかはわかりませんが、貴重な経験をしました。

AIとビジネスが融合する世界の代表的な研究者であるカナダ・トロント大学のアジェイ・アグラワール教授らの著書『予測マシンの世紀』（早川書房）では、第四部「戦略」の中で「企業の未来」について考察しています。

AIには予測する力があり、企業はそれを意思決定につなげます。企業が決断して行動し、その結果をフィードバックしながらAIの使い方やツールを改善していきます。そのツールを企業に取り込み、人間のタスクを機械が担います。

企業の中でそのタスクを明確に定義して、人間と機械が共存することで、生産性が高まっていきます。それを実現する

には、戦略が重要になります。経営者は、もう一度戦略としてAIビジネスを捉え直し、そのリスクとも向き合っていくことが重要になります。

経営層にとってのAI

「ダボス会議」で有名な世界経済フォーラムの創設者であるクラウス・シュワブ氏による『第四次産業革命 ダボス会議が予測する未来』（日本経済新聞出版）という書籍があります。この書籍には、世界のトップ経営者が集まる会議で、どのような未来が予測されているのかが書かれています。

「この本を読みなさい！」と私に言ったのは、Googleのリサーチチームを10年間率いてきたアロン・ハレヴィ氏でした。2015年に彼と出会い、一緒に仕事を始めたとき、「関わっている世界に、どのような未来が待っているのかを予測した上で、AIについてもう一度捉え直してほしい」と思ったのでしょう。

私が専門とする不動産や人材、金融の領域では、正しい未来の予測ができなければ戦略を立てることはできません。今ある最先端の予測技術を導入するのにどのようなツールをつくるか、どのようなデータを集めるか。そのデータは社内にあるか、業務フローを変えればデータを得られるか、などなど……。そうした戦略を考えなければなりません。

AIの進化を見れば、過去に発明された数々のテクノロジーと同様に、時代を大きく変えていくことが容易に予測できます。しかし、未来にどのような社会が待っているかを予測することは極めて難しいことです。電気、車、プラスチック、マイクロチップ、インターネットなどが誕生したときも、破壊的な変化がいつ、どこで、どのように起こるのかを誰も予測できませんでしたし、今もそうでしょう。

皆さんの会社の役員会でAIが重要議題にあがったとき、「AIが未来を正しく予測して、意思決定できない自分の存在を脅かしてしまう」と思う（旧来の）役員がいれば、反対に遭うのはほぼ確実です。そのときにCEO（経営最高責任者）はみずからの権限を発揮して、どう向き合うか。苦しい選択が待っているでしょう。

私が企業内でAI研究所を立ち上げて事業を推進しようとしたときも、とてつもない逆風にさらされました。CEOはビジネス戦略を策定するときに、そうしたジレンマに陥ることを事前に覚悟する必要があります。（以下略）

🔍 <https://100years-company.jp/articles/members/080464>



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 14



ビジネスモデル創造がわかる

5選

「VUCAの時代」に生き残る新規事業開発の進め方

「新規事業」や「イノベーション」の必要性は今さら言うまでもないだろう。企業は新たな事業の開発や創出に取り組み、次の利益の柱を生み出すことができれば、継続的な成長は望めない。本書はスタートアップなどの若い会社ではなく、「一定の経営資源を保有する企業」において、新規事業を成功に導く方法を解説する。

ただし、その実行は簡単ではないことも強く述べる。そもそも既存事業の運営と新規事業開発とでは、前提が大きく違う。新規事業開発は不確実性が高く、時間軸は長期にわたり、予算やリソースも十分に与えられない、という大きなハンディキャップを最初から背負っていることが多いからだ。既存事業と新規事業開発を同列で考えてはいけないと著者は説く。

本書では、企業が新規事業開発に失敗する理由を、以下の3つに大別している。

1. ビジョンや新規事業開発に関する方針・戦略がない
2. 良質な多産多死（新規事業への挑戦）を実現するための組織になっていない
3. 自社の性質や事業の不確実性に応じた事業開発プロセスを実行していない

要するに、ビジョン、組織、開発プロセスのどこかに問題があるということだ。

さらに、イノベーションは狙って起こすのではなく、それを阻害する要因を排除して、中長期的にイノベーションが起きやすい環境や条件を整えることでしか、再現性を高めることはできないと主張する。そして、新規事業戦略を「インキュベーション（孵化）戦略」と表現し、新規事業を「卵」から雛に孵すことを可能にする7つのステップを紹介している。

それは、「①全社ビジョンを明確にし、企業としてどこへ向かうのかを示す」から始まり、「⑦何に対していくら投資するか、適切なポートフォリオを組む」までの、実践的な内容だ。著者はこれまで2,500社以上を支援し、12,000の新規事業プロジェクトに携わってき

たという。新規事業に特化したコンサルティング会社やDeNAでの勤務経験に基づいているため、このステップには説得力がある。

「VUCAの時代」ともいわれる先行き不透明な状況で生き残るには、むしろ中長期的な視点が必要という。その上で「どんなに素晴らしい事業構想やアイデアがあったとしても、それを愚直に実行し、ビジョンを実現する事業リーダーと、リーダーを中心とした強い組織やチームが存在しなければ何の意味もない」と強調し、「事業を創る人や組織」の生み出し方とともに、継続的な成果創出に向けての変革やマネジメントについて解説する。

また、再現性の高い新規事業開発を継続できる「先進的企業」へと変身していくには「経営トップの強いコミットメント」が重要だとも述べている。

戦略論にとどまらず、新規事業開発の過程でのさまざまな課題を解決する実務的なノウハウが豊富で、新規事業に携わる人はもちろん、経営者にも参考度は高い。



①『イノベーションの再現性を高める
新規事業開発マネジメント』

北嶋 貴朗 著／日本経済新聞出版／1760円（税込）

◎そのほかのおすすめ書籍

アイデア創出から、ビジネスモデル構築、事業の循環まで

②『ゼロからつくるビジネスモデル』

井上 達彦 著／東洋経済新報社／3300円（税込）

ビジネスの本質と企業の「強さの秘密」をことごとく解説

③『この一冊で全部わかる ビジネスモデル』

基本・成功パターン・作り方が一気に学べる』

根来 龍之、富樫 佳織、足立 訓史 著／SBクリエイティブ／1760円（税込）

最新テクノロジーと引き起こされるビジネスモデルの変化を紹介

④『ビジネスモデルの未来予報図51』

齊田 興哉 著／CCCメディアハウス／1650円（税込）

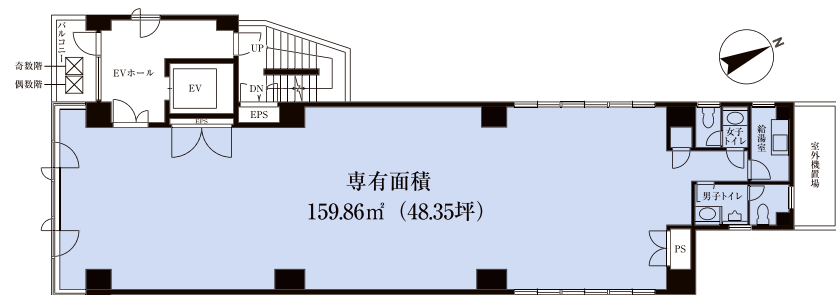
勝ち抜く企業になるための「ビジネスモデル」のつくり方

⑤『勝ち組企業の「ビジネスモデル」大全』

大前 研一、ビジネス・ブレークスルー大学総合研究所 著／KADOKAWA／3190円（税込）



さらなるオフィス需要も期待 交通至便なエリアに立つ 視認性の高いオフィスビル



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。

Vortex
今月の
新規物件

VORT芝公園Ⅲ (仮称)

ポストコロナの働き方を見据えてバリューアップ

アピール
ポイント

高層のビルが立ち並ぶ新橋～品川間は、一大オフィス地帯となっています。中でも複数の大企業が本社を置く芝公園・三田エリアは、もともとオフィスニーズの高いエリアであることに加え、周辺の開発が現在も盛んに行われているため、今後のオフィス需要に大きな期待が持てるでしょう。交通の便にも恵まれた本物件は、三田線の「三田」駅や「芝公園」駅はもちろん、JR「田町」駅なども利用可能。さらに第一京浜（国道15号）からも30mほどの場所で、国道側からも高い視認性を有しています。外壁には耐久性に優れた御影石を使用。室内は長方形でトイレが2カ所設置され、使いやすいのも特長です。また、エントランスやエレベーターホールなどの改修やウイルス対策をはじめ、順次、給湯室やトイレ、外壁やシーリングなどのバリューアップ工事も進められているところです。ポストコロナのオフィス需要にも対応できる「VORT芝公園Ⅲ（仮称）」を、ぜひご検討ください。



第一京浜から視認性のよい立地



アクセス

- *三田線「三田」駅 徒歩6分 *浅草線「三田」駅 徒歩7分
- *三田線「芝公園」駅 徒歩7分
- *山手線・京浜東北線・根岸線「田町」駅 徒歩9分
- *ゆりかもめ「日の出」駅 徒歩10分

■名称/VORT芝公園Ⅲ（仮称）●所在地/東京都港区芝二丁目29番12号●構造/鉄骨鉄筋コンクリート造陸屋根10階建●用途地域/商業地域●敷地面積/315.17㎡（95.33坪）●延床面積/1,804.84㎡（545.96坪）●土地権利/所有権●総戸数/10戸（事務所：9戸 店舗：1戸）●販売戸数/7戸●基準階（3～9階）専有面積/159.86㎡（48.35坪）●築年月/1988年8月 新耐震基準適合●施工/岡田建設㈱●管理/[全部委託]〔巡回〕ボルテックス合人社建物管理㈱に変更予定●基準階（3～9階）管理費60,587円（月額）●基準階（3～9階）修繕積立金55,472円（月額）●設備/エレベーター1基●駐車場/1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2022年4月8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：2022年5月6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

官庁街にもアクセス至便な
都心の閑静なビジネスエリアに
気品漂う上質なオフィスを構える



基準階
2～7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。

2019年5月撮影

Vortex

実需販売物件の
ご案内

VORT 半蔵門Ⅱ



エントランス



共有廊下



オフィスフロア男子トイレの一例

(2019年4月撮影)

アクセス

- *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

■名称/VORT半蔵門Ⅱ●所在地/東京都千代田区麹町二丁目2番地3●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/355.53㎡（107.54坪）●延床面積/2,397.41㎡（725.21坪）●土地権利/所有権●総戸数/9戸（事務所：9戸）●販売戸数/2戸●基準階（2～7階）専有面積/193.84㎡（58.63坪）●築年月/1988年6月 新耐震基準適合●施工/清水建設㈱●管理/[全部委託]〔巡回〕ボルテックス合人社建物管理㈱●基準階（2～7階）管理費99,440円（月額）●基準階（2～7階）修繕積立金100,797円（月額）●設備/エレベーター1基●駐車場/なし●現況/空室（2022年8月31日退去予定）●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2022年4月8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：2022年5月6日



オンライン講演会

共催：一般社団法人事業承継ドクター協会×株式会社ボルテックス

経営者が知っておくべき次世代への事業承継とは 事業承継から地域活性を考える

オンライン開催

2022年5月23日(月) 15:00～16:00

参加費
無料

都市部への一極集中がますます進む中、特に地方企業はさまざまな問題に直面しています。地域経済の衰退や人材の確保難などが目の前の課題として見えていたとともに、迫りくる事業承継の問題について具体的なアクションをしていかなければなりません。

本セミナーでは、第1部として事業承継ドクター協会理事の眞船雄史氏にご登壇いただき、事業承継をテーマにしながら、よりよい企業として発展していくために地域版持株会社化を用いた組織・業務再編などの情報をお届けします。また第2部として、弊社セミナー推進課の齋藤雄亮より、地方企業にとっての東京の不動産資産の有用性についてお話をいたします。

地方企業だけでなく、都市部の経営者の皆様も含め、多くの方にご視聴いただきたい内容となっております。皆様のご参加を心よりお待ちしております。

●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し込み後、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。
- お申し込み時にご申告いただいた個人情報は、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くとともに、参加者名簿の作成や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く場合がございます。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のでお気軽にご相談ください。なお、個別相談ではセミナーに関連する商品などの勧誘を行う場合がございます。

プログラム

第1部
15:00～15:45



経営者が知っておくべき次世代への事業承継とは ～事業承継から地域活性を考える～

眞船 雄史氏

一般社団法人 事業承継ドクター協会 理事

みらいコンサルティンググループ 税理士法人みらいコンサルティング 代表社員税理士

2009年、みらいコンサルティンググループに入社。地域優良企業の事業承継や組織再編の提案から実行支援型コンサルティング業務に従事し、後継者育成や持続的な成長に向けてサポートを行っている。また、持株会社研究所（ソリューションサイト）の運営も行っている。

第2部
15:45～16:00

企業の持続性を高める不動産戦略

齋藤 雄亮 弊社 マーケティング推進部 セミナー推進課 主任

お申し込み 締切：5月20日（金）12時まで

<https://bit.ly/3NSTh86>

- ①上記URLまたは右記QRコードよりお申し込みください。
- 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。
※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。

お問い合わせ

弊社セミナー担当 向井・齋藤

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

- 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。ご理解のうえ、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。



2022年シーズンで初シード権を獲得した女子プロゴルファー 臼井麗香選手とスポンサー契約を締結

このたび弊社は、2022年シーズンで初シード権を獲得した女子プロゴルファー・臼井麗香選手（所属：フリー）とスポンサー契約を締結いたしました。アマチュア時代から好成績を残してきた臼井選手は、2018年のプロテスト合格後も着々とキャリアを築き、2020-21年は獲得賞金ランキング45位となり念願の初シード権を獲得。今シーズ

ンは弊社のロゴ入りウェアを着用し、レギュラーシーズン初優勝を目指します。また、美と強さをあわせ持つ人気選手であり、アスリートとして社会貢献活動にも積極的に取り組んでいます。弊社は臼井選手の熱い想いに共感し、臼井選手のさらなる飛躍を願ってスポーツ文化の発展と活力のある社会の実現を応援してまいります。

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

100年企業戦略
ONLINE

Facebookもご覧ください



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>

2022年4月22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」「100年企業戦略」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2022年4月8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。