

Vortex Magazine

V-Value

10

October 2022

Vol.76

完全個室で ラウンドを 楽しむ会員制 ゴルフスタジオ

スマイルタンク株式会社
代表取締役

上村 耕司様

S2R 店長

永澤 果奈様

Online Seminar Report 1

ベンチャー企業と 長寿企業の共通点

株式会社ブイキューブ
代表取締役会長 グループCEO
間下 直晃氏

鈴与株式会社
代表取締役社長
鈴木 健一郎氏

Online Seminar Report 2

イノベーション難民の 日本企業は 何をすべきか?

早稲田大学 大学院経営管理研究科
(ビジネススクール) 教授

入山 章栄氏

都市政策専門家
明治大学名誉教授
市川 宏雄氏

VORT 神田Ⅲ (仮称)

区分所有オフィスのボルテックス

Vortex



完全個室で ラウンドを楽しむ 会員制ゴルフスタジオ

Tenant Interview

JR御茶ノ水駅から目と鼻の先で名門コース体験。「P2R-Private Practice Range」は最新機器を備えたインドアゴルフスタジオです。上質な時を楽しむ大人の秘密基地を目指すという代表の上村耕司様、店長の永澤果奈様にお話を伺いました。

上質なプライベート空間でゴルフを満喫

ブラックとダークブラウンが基調の、静かでゆったりとしたプライベート空間。大きなスクリーンを備えた最新ゴルフシミュレーターの手前にはソファが置かれ、くつろぎながらラウンドを楽しむ。東京・御茶ノ水に誕生した「P2R-Private Practice Range」(以下P2R)は、完全個室型の会員制インドアゴルフスタジオです。

「コンセプトは『大人の秘密基地』。忙しい日常から離れて、自分だけの空間で心地よい時を過ごしてほしいという思いを込めています」と話すのは、P2Rを運営するスマイルタンク株式会社の代表取締役CEOであり、P2R代表も務める上村耕司様。設立のきっかけは、コロナ禍で社会やライフスタイルが変化したことにあります。「スマイルタンクはイベントやキャンペーンの企画運営

スマイルタンク株式会社 様

が主幹事業ですが、コロナ禍でイベントの多くが中止となりました。事業の立て直しを図る中、リスクヘッジも踏まえた新規事業に挑戦しようと立ち上げたのがP2Rです。ゴルフに着目したのは、ひとことでいえば私の趣味ですが、屋外でソーシャルディスタンスを保てるスポーツとして日本のゴルフ人口が約70万人増加したのに対し、屋外練習場が減少しているのも理由です」

P2Rにはラウンドブースとプラクティスブースの2つの個室を設けました。シミュレーターはコース情報が記載されたヤーデージブック機能を業界で初めて搭載した最新機器「SDR ~Produced by DUNLOP~」を採用。特にCGが美しく、ゴルフ場を訪れたときのような臨場感を味わえるといいます。

「ラウンドブースは『川奈ホテルゴルフコース 富士コース』などの名門を中心とした国内約40コースを最大4人でラウンドできます。スティックに練習したいときはスイング矯正マシンなどの練習器具を揃えたプラクティスブースへ。完全個室型の会員制とすることで、他人の目を気にせずゴルフに集中したいというニーズにも応えました。競合店に通って研究を重ね、私自身が通い続けたいと思えるスタジオをつくり上げています」(上村様)



- 1 ダンロップスポーツマーケティング社が韓国のSG GOLF社と共同開発したシミュレーター「SDR」。状況にあわせて足元が傾斜する
- 2 スイング矯正マシンを利用可能。クセを直し、正しいスイングに近づける
- 3 「SDR」には、名門を中心とした国内約40のコースが内蔵されている
- 4 清潔感にあふれたロッカールーム
- 5 プラクティスブースには、最新の練習器具を設置。身体作りにも励める
- 6 いつでも利用できる無料ドリンクサーバーも用意。心地よい空間を生み出す

スマイルタンク株式会社 代表取締役

上村 耕司様 (左)

P2R 店長

永澤 果奈様 (右)

(うえむら・こうじ) 飲食店経営、イベント会社等を経て2007年にスマイルタンク株式会社を創業。以来、1万4000本ものキャンペーンやイベントを企画運営。コンテンツ開発にも力を入れる。創業15周年を機にP2Rを開業。趣味はゴルフで平均スコアは80台前半。座右の銘は「着手小局、着眼大局、着々前進、洋々前途」。

(ながさわ・かな) 広告代理店を経て2020年にスマイルタンク株式会社に入社し、プロモーションディレクターとして活躍。入社後に始めたゴルフが上達し、P2Rの店長に抜擢。女性目線の細やかなホスピタリティが好評で、会員とラウンドすることも。座右の銘は「死にはしない、なんとかなる」。

ニューノーマルが求める非接触型サービスを展開

一方のソフト面では、やはりコロナ禍で需要が拡大しているコンタクトレス・エコノミー(非接触経済)に対応した非接触型サービスを徹底しました。予約制の2つの個室はそれぞれの入口からセルフチェックイン、ドアを開けた瞬間から自分だけのゴルフ空間に浸れます。

非接触にこだわるのは御茶ノ水エリアに病院が多く、主な顧客層である医療従事者が院外での患者との遭遇を避ける傾向にあることも理由です。彼らは勤務体系が不規則なため、駅近で24時間営業のP2Rは通いやすく、上村様は「VORT御茶ノ水は管理も細やかで理想のスタジオを具現化するのにぴったりでした」といいます。

スタッフも常駐ではなく、不要に接することはありませんが、「だからこそホスピタリティを大切にしています」と話すのは店長の永澤果奈様。

「衛生面を徹底し、アメニティや無料ドリンクサー

バーを置いて気持ちよい空間づくりに努めます。また、顧客管理にはLINEに連携したマーケティングツールを活用。予約や利用状況の管理だけでなく、お客様の年齢やゴルフキャリアに合わせて最新の情報を発信するなど細やかなサポートを心がけています」

料金コースには基本プランがあるものの、会員一人ひとりの希望やライフスタイルに合わせてカスタマイズ。予約が取りにくいことがないように会員数の上限も決めています。「家族や友人と過ごしたり、仕事の取引先の方とラウンドしたり、大切な人を連れてきたくなるような秘密基地を目指しています」と永澤様。スマイルタンクでもイベントやクライアントとの交流の場に活用する予定です。

「ゴルフ場には会員が株主となって運営する株主会員制クラブがあります。P2Rは月会費制ですが、お客様が株主のように愛着を持って楽しめるような“都心のカンントリークラブ”にしていきたいですね」(上村様)

スマイルタンク株式会社

●プロモーション企画・制作・運営、ネットアプリケーション事業を行う。P2Rはスマイルタンクが運営する、完全予約制の24時間インドアゴルフスタジオ。

P2R-Private Practice Range
〒101-0062 東京都千代田区神田駿河台2-10-6 VORT御茶ノ水 B1

<https://p2r.jp/>

VORT御茶ノ水

【所在地】東京都千代田区神田駿河台2-10-6

【最寄駅】JR各線「御茶ノ水」駅徒歩2分

【規模】鉄骨鉄筋コンクリート造
陸屋根地下1階付7階建

【総戸数】15戸

【築年月】1993年5月



2022年8月撮影

【共催】一般社団法人100年企業戦略研究所 株式会社ボルテックス

ベンチャー企業と 長寿企業の 共通点

間下 直晃氏 × 鈴木 健一郎氏

Profile ました・なおあき

株式会社ブイキューブ 代表取締役会長 グループCEO
1977年生まれ、慶應義塾大学大学院修了。大学在学中の1998年、Webソリューション事業を行う有限会社ブイキューブインターネット（現：株式会社ブイキューブ）を設立。その後、Web会議やオンラインセミナーを中心とした映像コミュニケーションへ事業転換。2013年に東京証券取引所へ新規上場。現在、東京証券取引所プライム市場。経済同友会副代表幹事、規制・競争政策委員会委員長。

Profile すずき・けんいちろう

鈴木株式会社 代表取締役社長
1975年生まれ、早稲田大学卒業。日本郵船入社後、2009年より鈴木取締役となる。2011年からは常務取締役としてグループ食品事業担当やロジスティクス事業本部長委嘱を務め、専務取締役を経たのち、2015年代表取締役社長に就任。現在、鈴木ホールディングス代表取締役会長、清水エスパルス代表取締役会長なども兼務。

社会にとって意義のある事業は、生き残り続ける

港湾事業を始まりに、多角化と海外展開の推進で創業220年を迎えた鈴木株式会社の9代目経営者・鈴木健一郎氏と、学生起業から一部上場を成し遂げた、株式会社ブイキューブ創業者の間下直晃氏。同年代の若手経営者ふたりが、一般社団法人100年企業戦略研究所所長の堀内勉司会のもとで対談を実現。経営にかける思いを交わす中、老舗とベンチャーに共通する、成長と永続のヒントが語られました。

社会との共生が 100年企業となる基本の理念

堀内 今回はよろしくお願ひします。まずは鈴木さん、ご自身の会社の紹介からお願いします。

鈴木 鈴木は1801年、鈴木与平が廻船問屋として、清水港に創業した会社です。運送や建設など多角経営で市場を築き、昨年創業220年を迎えることができました。代々、与平の名を受け継ぎ、8代目の父が亡くなった後に、私が9代目の与平を襲名することになります。

現在は物流、商流、建設、食品、情報、航空、地域開発の7つの事業を運営しており、グループ全体で年間約4800億円を売り上げています。系列企業は140社、従業員は1万5千名ほど。非上場で経営しています。今後も上場は考えていません。鈴木は、「共生（ともいき）」の精神を、経営の拠り所としています。もとは浄土宗の教え。近江商人の「三方よし」と似た考え方と、捉えていただければ理解は早いと思います。社会との共生、お客様との共生、従業員・グループ各社との共生の3つの共生を軸として、世紀を超え経営を続けてきました。その

間、明治維新や太平洋戦争などの歴史的困難にも遭遇していますが、共生の精神を基盤としながら事業を大胆にアップデートするなど、自己改革によって、苦しい時代を乗り越えてきました。

よく他社の方から、どうして鈴木は200年以上も続いているのですかと聞かれます。そんなに特別な手は打っていません。共生の精神と、自己改革。2つの軸を持って、迷ったときはそこに立ち返り、常に未来思考でビジネスに臨んできた結果だと思えます。

堀内 ありがとうございます。では次に、間下さん。会社の紹介をお願いします。

間下 私たちブイキューブは、鈴木さんの10分の1ほどの歴史ですが、社会情勢のニーズに応えるべく、奮闘を続けているスタートアップ企業です。

私は大学3年生のとき、ブイキューブの前身となるWebソリューションの会社を起業しました。2003年にはアメリカにオフィスを開業。モバイルアプリのビジネスを海外展開していこうと考えました。勝算はあったのですが、アメリカと行き来している間、仕事の手が止まってしまうんですね。電話やメールをいくら使っても

滞る。海外とのコミュニケーションの壁を、なかなか乗り越えられなくて苦労しました。当時すでにテレビ会議は販売されていましたが、大変な高額だったんですね。それならば、オンラインで商談できる環境を自分らでつくってはどうか？という思いつきから、ビジュアルコミュニケーション事業を立ち上げました。

2013年には東証マザーズに上場、2015年に東証一部に昇格しました^{*}。現在、オンラインのイベントディレクション事業や、サードプレイスDXを形にした「テレキューブ」など、さまざまなサービスで「人間のコミュニケーションをDX（デジタルトランスフォーメーション）する」という取り組みに臨んでいます。

ブイキューブのミッションは、IT技術の活用によるEvenな社会の実現です。距離や環境の違いによって、機会が損なわれることがあってはいけません。テクノロジーの力を駆使すれば、機会の平等を社会につくりだすことができると信じて、事業を進めています。

リスクヘッジのためにも多様化は必要

堀内 おふたりは以前から、お知り合いですか？

鈴木 そうですね。初めてお会いしたのは、30代だったんじゃないでしょうか。

間下 10年ぐらい前ですね。業種も社長になった経緯も違いますが、話していて通じるものはありました。

鈴木 間下さんは、ネット環境もファイナンスも整っていない'90年代に創業されています。学生起業という言葉自体、珍しかった時代。しかも時流に合わせ、うまくピボットしながら、会社を成長させています。その行動力と柔軟性には、同年代として刺激を受けています。

間下 ありがとうございます。ブイキューブはプライムに上場していますが、鈴木さんは上場されないそうですね。その理由は何でしょう？

鈴木 いろいろありますが、ひとつは企業としての多様性を守るためです。鈴木は7つの事業に分かれています。上場会社は一般的に、コングロマリット・ディスカウントといって、事業の多様化は好まれない傾向がありますよね。しかし私たちは、リスクマネジメントの意味で、多様化が最も大切と考えています。1つの事業が下向きでも、別の事業で支えられる。例えば今鈴木さんの航空事業は、コロナパンデミックで利益を出せていませんが、物流や建設で十分にカバーでき、堅調に継続していけます。上場にも利点はあると思いますが、多様性をもってダウンサイドに強い体質を維持するのに必須だとは考えていないんです。

^{*}2022年3月以前の旧市場区分。4月からの新区分によりプライムに変更。

間下 多様な選択肢を持ち、フレキシブルに動く。それが一番のリスクヘッジになるということですね。

バランスよく利益を重ねて 社会をよくしたい

堀内 売り上げ目標とは別に、株式会社の持続性は、お互いどのように考えられているのですか？

鈴木 もちろん単年度事業計画をクリアする努力はしていますが、売り上げ・利益の数字を追い求めることはそれほど重視していません。大事なのは額を追い求めることより率です。各事業の細かな利益率や作業効率を、詳しくチェックしています。

例えば物流部門では、調達データ・出荷データや稼働率を基に、お客様の課題を可視化して、物流の全体最適化を図ります。それによって物流効率が上がり、CO₂削減や、人手不足の解消につながられます。

私は「社会に役立つ事業を続けたい」「従業員のみならず、世の中の人々が幸せになればいい」と、真剣に考えています。その価値観は鈴木と同等。創業の初代から変わらず、社会にとって意義のある事業を、これからも継続していきたいと思っています。

間下 私は会社の利益については、リアルに意識をせざるを得ません。2万5千人の株主の方がいらっしゃって、報いる義務があります。しかし利益最優先で、例えば月額課金モデルに力を入れるとか、短期の売り上げは追いかけません。長期的な指標を、株主の皆さまにも理解いただき、売り上げを堅実に重ねるよう努力します。

肝心なのはバランス。企業としてのミッションと、株主から見たバリューの維持、その両方が合致していないと人はついてこないですし、社会貢献もできません。常にバランスを取りながら、精進です。

鈴木 利益と理念のバランスは、難しいですね。事業は違いますが、ビジネスで社会をよくしたい思いは、われわれに共通しているでしょう。

間下 おっしゃる通りです。コロナ禍以降、直接対面しなくてもビジネスが進められる、わが社のサービスは以前にも増して求められています。不自由を強いられる社会から、機会の不平等を、できるだけ取り除いていきたい。その姿勢を守ること、鈴木さんのような100年企業へ、一歩ずつ近づいていけると信じています。

堀内 ありがとうございます。今後もよき仲間として、若手経営者おふたりの活躍に期待します。

より詳しい内容は
「100年企業戦略オンライン」に掲載予定です

<https://100years-company.jp>



イノベーション難民の 日本企業は 何をすべきか？

入山 章栄氏 × 市川 宏雄氏

Profile いりやま・あきえ

早稲田大学大学院経営管理研究科（ビジネススクール）教授
三菱総合研究所で、主に自動車メーカー・国内外政府機関への調査・コンサルティング業務に従事した後、米ピッツバーグ大学経営大学院よりPh.D.（博士号）を取得。専門は経営学。「Strategic Management Journal」など国際的な主要経営学術誌に論文を多数発表。著書は「世界標準の経営理論」（ダイヤモンド社）他。

Profile いちかわ・ひろお

都市政策専門家 明治大学名誉教授
日本危機管理防災学会会長、日本テレワーク学会会長などの学術的活動に加え、文京区/中央区都市計画審議会会長、渋谷区基本構想等審議会、港区基本構想審議会会長をはじめ、国土交通省、内閣府等の政府委員を多数歴任。東京都の政策立案に30年にわたって関わり、「国際金融都市・東京」構想に関する有識者懇談会のメンバー。

新型コロナによる世界的大流行や不安定化する国際情勢……世界が目まぐるしく変化中、東京は日本経済を支える存在としてその価値をますます高めています。東京に人も金も“一極集中”することがもたらす影響とは、どのようなものなのか。また、東京が抱えている課題とは何か。入山章栄氏と市川宏雄氏による対談で、その実情をひもといていきます。

一極集中で “本当に価値のある情報”も集まる

市川 東京の人口は2018年をピークに減少傾向にあります。コロナ禍にともなうテレワークの普及を引き合いに「一極集中が終わった」というメディアもありますが、実は隣接する他県に流出しただけで、東京圏の規模は変わりありません。流出の最大の理由は東京23区内の不動産価格の高騰で、むしろ東京の魅力は高まっているといえるでしょう。私も関わらせていただいている「世界の都市総合力ランキング（GPCI）」では、ロンドン、ニューヨークに次ぐ3位に東京は位置しています。国内では東京に一極集中することに否定的な論調が目立ちますが、人口減や経済力の低下など国全体がパワーダウンしている中、東京の企業にはますます頑張ってもらわなければいけません。

入山 私も、東京へ一極集中する動きは今後も止まらなと思っています。理由は簡単で、そのほうがビジ

ネスに必要な情報が集まるからです。情報には、公に出てくるものとそうでない「インフォーマル情報」の2つがあり、ビジネスの勝負を決めるのは後者。これはビジネスパートナーと深い信頼関係を築いた末、食事の席や会合の折に「実はこんなことを考えてまして」「ここだけの話ですけど」といった切り口から得られる情報です。「インターネットがあれば、世界のどこにいても情報を受け取れる」という人もいますが、どこでも誰でも入手できる情報に大きな価値はありません。経済学には、競争力を高める経営資源を見極めようというRBV（リソース・ベースト・ビュー）理論があり、そこで重要視されているのは「希少で、模倣不可能な価値」です。これはインターネットの中ではありません。シリコンバレーでは学校の校庭のような小さなエリアに世界トップのベンチャーキャピタル企業がひしめき、近くのカフェで意見交換し合っていて、そこで世界が動いているのです。

市川 21世紀に入って情報化社会が進むことで「集中から分散に変わる」とまことしやかに語られたものですが、限界が見えてきました。直接人と会うことの重要性が一層わかってきたのだと思います。

入山 東京は世界屈指のグルメシティでもあります。今

後も進化していくであろうデジタルコミュニケーションには視覚と聴覚が用いられますが、霊長類を研究している元京大総長の山極先生は、信頼関係の構築にはむしろ味覚、嗅覚、触覚が大切なのだと話されています。おいしい料理と一緒に囲めるというのは、ビジネスにおいてものすごい利点なのです。

トップや評価制度を変えて イノベーションを

市川 ただ、課題がないわけではありません。1つは経済です。「GPCI」において、東京の「経済」は2008年まで2位でしたが、今は4位まで落ちました。まだ『フォーチュン500』にリストアップされるような企業の存在によって順位を保っていますが、すぐ後ろにシンガポールやチューリッヒが迫ってきています。これはやはり、イノベーションを起こせる企業が不足しているからではないでしょうか。

入山 これからの世界経済を牽引するのは、ずばりスタートアップです。もっと多くのスタートアップが生まれる街になるよう、誘致活動や規制緩和を進めなくてはいいけません。一方、既存の企業がイノベティブに生まれ変わるには、まずはトップを変えることです。チャレンジのほとんどは失敗するものですから、すばらしいビジョンと実行力の下、数十年にわたって長期的な視野で改革できる安定的な体制にすべきでしょう。ファーストリテイリングやダイキンを見ればわかるように、強力なリーダーシップを長期間発揮することでイノベーションが起こりやすくなります。独裁化を懸念する声も聞かれますが、コーポレートガバナンスをしっかり効かせれば問題は起こりません。

市川 日本企業は短期間で結果を残せないとトップをすげ替えることが多いですね。周りからはトップが誰かわかりにくくて、組織全体としての責任の在り処がわからない。そうした慣習も、イノベーションを妨げているのだと思います。

入山 また、出る杭は打たれる状況を少しでも改善するため、評価制度を見直すことも重要です。成功か失敗かを紋切り型で評価されたら、リスクを避けようとチャレンジする意欲は生まれません。成功しているベンチャー企業の多くは、数字や記号を使わずに評価する「ノーレイティング」や掲げた目標への達成度合いを管理する「OKR（Objective and Key Result）」といった手法を導入し、失敗を受け止める仕組みを築いています。評価制度を大きく切り替えられないのなら、「チャレンジ」

という評価項目を新たに設けるのがいいでしょう。結果を逐一問わず、チャレンジした行為そのものを評価することで、イノベーションが生まれやすくなります。

海外の資本や人が入りやすい環境に改善を

市川 もう1つの問題は、海外の資本や人に対する障壁です。香港が力を落とした今、東京は国際金融都市としての地位を取り戻す活動を推進していますが、高額な法人税や、外国人でも日本に居住地があると支払い義務が生じてしまう相続税など、問題が山積みです。こうして今までのしきたりに従ったままのもの、経済停滞の原因でしょう。

入山 外資が日本に投資する「対内直接投資」は、とても少ないと感じています。外資を力に成長した中国や、多くの移民がベンチャー企業を興したシリコンバレーのように、外から資金や経営ノウハウ、アイデアを取り入れることができれば、東京はもっと競争力を高められるはずですが、僕はもっと日本企業が外資に買われてもいいと考えています。シャープは鴻海に買収されましたが、それによって業績が回復しました。事業継承に悩まれている中小企業も、国内大手ではなく、外資に売るのも手です。

市川 外資に売られるのを固辞し続け、ジャパンバッシングの流れが生まれてしまっても困りますね。

入山 多くの場所で英語が通じないのも、海外の人にとっては大きな障壁です。家族で移住しようにも、インターナショナルスクールが少なく子供の教育に不安が残りますし、グローバル人材が欲しいという企業の人事担当者からして英語が話せないケースもあります。

市川 こうした問題を一つひとつ解決することで、イノベートしやすい環境が生まれ、東京の魅力は高まっていくでしょう。

入山 はい。23区の中にこれだけ多様なカルチャーが存在している都市は世界のどこにもありません。まだまだ大きなポテンシャルを秘めている街だと思います。



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>





不動産ファイナンス入門 2-1. ファイナンスの意味

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**

「不動産投資を科学する」——今回のテーマは「不動産ファイナンス入門」です。最初に、ファイナンスの概念と、実物不動産への投資における収益とリスクについて考えます。

ファイナンスの意味を考える上で、原理原則となる基礎的な理論がどのように発展してきたのかを見てみましょう。

現代ファイナンス理論の発展に貢献した経済学者に、アーヴィング・フィッシャー（1867～1947）がいます。彼は、経済活動における信用市場の基本的機能の概略を説明するために「時間」の要素を取り入れ、「ファイナンスとは、時間の中で資源を配分するための手段である」と考えました。

経済学の巨頭の一人であるジョン・メイナード・ケインズ（1883～1946）や、ジョン・ヒックス（1904～89）、ニコラス・カルドア（1908～86）らの経済学者は「不確実性」という要素を取り入れました。未来に向けた投資の不確実性に対応するために資産を分散させる「ポートフォリオ理論」の概念が、1930年代に登場します。

この伝統的なファイナンス理論を発展させたのが、数学者のハリー・マーコウィッツ（1927～）でした。ゲーム理論のための基礎概念である「不確実性下の意思決定理論」に基づいて、投資に「測定」の概念を導入し、「リスク」の数値化を可能にしました。それによって、リスクを取ることを愛好する人、リスクを強く回避したいと思う人、その中間的な人が、明確に分かれるようになりました。

ジョン・フォン・ノイマン（1903～57）、オスカー・モルゲンシュテルン（1902～77）、ハリー・マーコウィッツらは「期待効用理論」を発展させました。その基本は、「投資」という行為の結果が不確定な状況下において「経済主体である投資家は、効用を確率で加重平均した期待効用を最大化するように選択をする」というものです。マーコウィッツは、現在の投資理論の基礎となるモダンポートフォリオ理論に「ファンダメンタルズ」の考え方を取り入れました。経済の基礎的諸条件である「ファンダメンタルズ」が将来どうなるのかという期待・見通しに、リスクは依存するからです。

1950年代後半から1960年代に入ると、ジェームズ・トローピン（1918～2002）、ウィリアム・シャープ（1934～）、ジョン・リントナー（1916～83）らが「CAPM（資本資産価格モデル）」を開発します。すべての資産と市場のインデックス（指数）との共分散（2種類のデータの関係を示す指標）さえ計算できれば、最適ポートフォリオを構成できるという理論です。

共分散をそれぞれの変数の標準偏差で割ると相関係数を求めることができ、例えば株Aと不動産Bの二つのデータの相

関関係がどうなっているのかがわかります。市場の平均的なインデックスである日経225やTOPIXとの関係を計算できれば、最適なポートフォリオを計算できることになります。

1970年代になると、ロバート・マートン（1944～）が「インターテンポラル（異時点間）CAPM」を、スティーブン・ロス（1944～2017）は「アービトラージ（裁定取引）」という考え方を提案します。フィッシャー・ブラック（1938～95）とマイロン・ショールズ（1941～）は「ブラック・ショールズ方程式」で、さらにマートンを加えた3氏によって提案された「オプション価格理論」で、ショールズとマートンが1977年にノーベル経済学賞を受賞しました。

株式市場では、企業を資産として見れば、二つの企業の資金調達が変わっても、その生産計画さえ同じなら、両社の市場価格が同じになる。この定理は、フランコ・モジリアーニ（1918～2003）、マートン・ミラー（1923～2000）が発見した「モジリアーニ・ミラー定理」です。このようにして、ファイナンスの世界が進化してきました。

それでは、ファイナンス理論の次に「投資とは何か？」を考えてみましょう。米スタンフォード大学教授を務めたデヴィッド・ルーエンバーガー（1937～）が執筆したファイナンス理論の教科書には、次のように書かれています。「投資とは、のちの利得を得るために、現時点で行う資源の契約である」と。さらに「ある期間にわたる支払いと受け取りのフローを最適化していくこと」とも言っています。

ここで100万円投資することは、そのお金を今は使わずに、将来の利得を得るために契約をすることです。このお金で投資期間にリターンとして入ってくる金額をキャッシュフローといい、投資を行う上でキャッシュフローを未来に向かって望ましい姿につくりあげることが重要になります。

ルーエンバーガーは、投資科学という考え方を提唱しました。投資に科学的な道具を適用するという意味で、ファイナンス理論の裏側にも必ず数学と統計学が存在しますが、統計学は「科学の文法」といわれます。

しかし、サイエンスだけでは投資のリターンをコントロールできません。そこには各固有分野に精通したエキスパートの力が必要です。これを私は「アート（芸術）」と呼んでいます。投資の何を分析し、その数値をどう取り扱うかを知っているスペシャリスト（アーティスト）が、サイエンスと融合して投資の世界は成熟していくのです。（以下略）

🔍 <https://100years-company.jp/column/article-000507/>



ダイジェスト
注目コラム をピックアップ!



失敗から学ぶ

5選

130年続いた巨大コングロマリットの崩壊

エジソンを祖の一人とし、130年間米国に君臨してきたゼネラル・エレクトリック（GE）。世界最大規模のコングロマリット（複合企業）が、いまや企業価値はピーク時の約5分の1に激減、1896年の算出開始時から唯一残っていたダウ平均銘柄（30社）からも、2018年、業績不振による時価総額の減少を理由に除外されている。

巨大企業が崩壊するとき、内部で何が起るのか。『ウォール・ストリート・ジャーナル』のGE担当ジャーナリストたちが、読みやすいストーリー形式でその謎に迫ったのが本書だ。希代の名経営者と名高いジャック・ウェルチからCEOを引き継いだジェフ・イメルトの経営（2001～17）を中心に、同社の苦闘の内幕が描かれる。

本書に通底するのはイメルト批判だが、GEの崩壊はウェルチ時代からその兆しがあったこともわかる。ウェルチ時代には追い風として働いていた要因が、環境変化によってイメルトの時代には逆風に転じてしまったのだ。

イメルトは、金融会社とのグループ内取引での「益出し」を繰り返し、会社の実態を見えにくくしたウェルチの負の遺産に苦しみながら、金融サービスのGEキャピタルやエンターテインメント部門を切り離し、ものづくり企業への原点回帰を図った。海外での大型M&Aとともに取り組んだのがテック企業への性急な転身だった。「デジタル・インダストリアル・カンパニー」を目指し、IoTを駆使したプレディクスという製造業向けデジタルプラットフォームづくりに意欲的に取り組んだ。周囲からは「124歳のスタートアップ」と好意的に捉えられたが、それが実を結ぶことはなかった。

変化を拒んだのが、過剰な成果主義、弱みを見せない体育会的マチズモ（男性優位主義）、複雑すぎるビジネス構造、言いたいことが言えない取締役会など、GEで連続と引き継がれてきた社内風土だった。本書では、イメルト視察の際、まだ開発のメドが立っていないアプリを、さも完成間近であるかのように現場が装ったエビ

ソードが語られる。一方でイメルト自身も、経営能力は株価で測られると考え、毎年巨額の資金を自社株買いと配当に注ぎ込んで株価の維持に努め、財務を毀損させた。

エピローグにおいて、著者たちはGE凋落の原因を、権力がCEO一人に集中するトップダウン文化と、それに反論できない空気による隠蔽体質と説明する。

組織が巨大化すると、官僚的になり機能不全を起こしやすくなる。成功の中には将来の失敗につながる要因が必ず内包されているものだ。いまさら後に退けないとの思いが「失敗の本質」となることを改めて思い出させてくれる。日本企業が教訓とすべきところは多い。

「訳者あとがき」では、ビル・ゲイツによる原著レビューが紹介されている。『知りたかったGE崩壊の理由がこの本でわかった。巨大化した組織の文化、意思決定、会計に関する詳細な洞察を与えてくれた。何らかのかたちでリーダーの役割を果たしている人であれば、この本から学べることは多いはずだ。失敗を糧に巨大企業は復活できるか、今後が注目される。



1 『GE帝国盛衰史』
「最強企業」だった組織はどこで間違えたのか
トーマス・グリタ、テッド・マン 著/ダイヤモンド社/2,200円（税込）

◎そのほかのおすすめ書籍

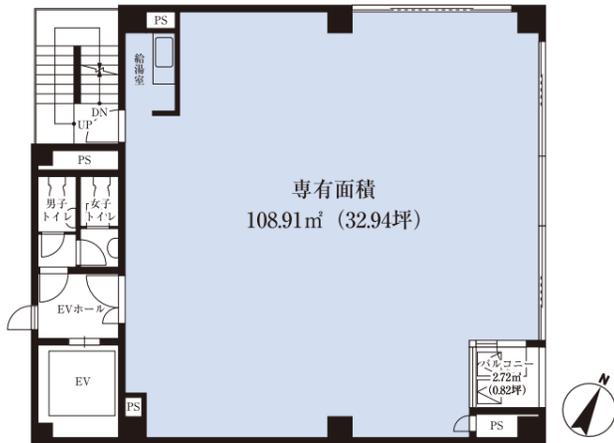
- 「正解がいくつもある時代」における仮説の立て方
- 2 『新失敗学——正解をつくる技術』
畑村 洋太郎 著/講談社/1870円（税込）
- 日本軍の構造的な欠陥を浮き彫りにした名著を著者が振り返る
- 3 『「失敗の本質」を語る——なぜ戦史に学ぶのか』
野中 郁次郎 著/日経BP 日本経済新聞出版/990円（税込）
- 失敗から学び「究極のパフォーマンス」を発揮する組織を解説
- 4 『失敗の科学——失敗から学習する組織、学習できない組織』
マシュー・サイド 著/ディスカヴァー・トゥエンティワン/2090円（税込）
- 実行力が欠如する日本企業に新時代を勝ち抜くための発想を伝授
- 5 『Fail Fast! 速い失敗が未来を創る——コロナ後を勝ち抜く36の視点』
藤田 浩之 著/ウェッジ/1540円（税込）



商業の伝統と現在が共存する街！ 複数路線利用可で幹線道路沿いの 使い勝手のいい快適オフィスビル

2~10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 神田Ⅲ (仮称)

アピール
ポイント

レイアウトもしやすいスクエアな設計の無柱空間

江戸時代からにぎやかな町人文化が花開いた神田一帯は、商業の中心地としても知られた存在。近隣には秋葉原や日本橋、さらに御茶ノ水や神保町など、特徴ある商業エリアが集積する土地柄でもあります。そして現在でも、この地には日本の産業を支える中小企業はもちろん、世界に名だたる大企業も多数、拠点を構えています。そんな神田エリアを南北に貫く都心の目抜き通り・中央通りに面して立つ本物件。JRは「神田」駅、「秋葉原」駅、「御茶ノ水」駅と3駅利用可能。地下鉄も徒歩2分の「神田」駅をはじめ、「淡路町」駅、「小川町」駅など複数が徒歩圏内と、地の利に恵まれた立地。2~10階の事務所フロアはほぼ正方形で、内側に柱のない無柱空間となっており、見通しもよくレイアウトもしやすい設計です。さらに外壁やエントランス、各フロアの水回りなどのバリューアップ工事も施されています。ビジネス人気も高くオフィス需要が期待される「VORT 神田Ⅲ (仮称)」を、ぜひご検討ください。



中央通りに面したエントランス (2022年7月撮影)

アクセス

- *銀座線「神田」駅 徒歩 2分
- *丸の内線「淡路町」駅 徒歩 3分
- *新宿線「岩本町」駅 徒歩 6分
- *JR各線「秋葉原」駅 徒歩 7分
- *日比谷線「秋葉原」駅 徒歩 9分
- *JR各線「神田」駅 徒歩 5分
- *新宿線「小川町」駅 徒歩 3分
- *千代田線「新御茶ノ水」駅 徒歩 7分
- *つくばエクスプレス「秋葉原」駅 徒歩 8分
- *JR各線「御茶ノ水」駅 徒歩 10分

■名称/VORT 神田Ⅲ (仮称) ●所在地/東京都千代田区神田須田町一丁目28番地20 ●構造/鉄骨造陸屋根地下1階付10階建 ●用途地域/商業地域 ●敷地面積/166.15㎡ (50.26坪) ●延床面積/1,322.57㎡ (400.07坪) ●土地権利/所有権 ●総戸数/10戸 (事務所: 9戸 店舗・倉庫: 1戸) ●販売戸数/5戸 ●基準階 (2~10階) 専有面積/108.91㎡ (32.94坪) ●築年月/1998年3月 新耐震基準適合 ●施工/生研建設 ●管理/[全部委託] (株)ビルセンターに変更予定 ●基準階 (2~10階) 管理費58,594円 (月額) ●基準階 (2~10階) 修繕積立金42,366円 (月額) ●設備/エレベーター1基 ●駐車場/なし ●現況/空室なし ●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9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: 2022年10月7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

発展を続けるビジネス街・東日本橋 6駅徒歩圏内でフットワークも軽い



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。

2階



VORT 東日本橋Ⅱ (仮称)



1階エントランス (2022年5月撮影)



【参考】オフィスフロア室内 (2017年8月撮影)

エレベーターホール (2022年5月撮影)

アクセス

- *新宿線「馬喰横山」駅 徒歩 3分
- *総武線快速「馬喰町」駅 徒歩 4分
- *日比谷線・浅草線「人形町」駅 徒歩 8分
- *浅草線「東日本橋」駅 徒歩 3分
- *日比谷線「小伝馬町」駅 徒歩 6分
- *新宿線「浜町」駅 徒歩 9分

■名称/VORT 東日本橋Ⅱ (仮称) ●所在地/東京都中央区東日本橋三丁目4番1号 ●構造/鉄骨鉄筋コンクリート造陸屋根地下1階付7階建 ●用途地域/商業地域 ●敷地面積/169.51㎡ (51.27坪) ●延床面積/822.61㎡ (248.83坪) ●土地権利/所有権 ●総戸数/8戸 (事務所: 6戸 店舗: 2戸) ●販売戸数/1戸 (事務所: 1戸) ●専有面積/113.93㎡ (34.46坪) ●築年月/1991年10月 新耐震基準適合 ●施工/三井建設 ●管理/[全部委託] (巡回) SFビルメンテナンス(株)から変更予定 ●管理費83,853円 (月額) ●修繕積立金66,877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2022年9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: 2022年10月7日



【共催】一般社団法人100年企業戦略研究所 株式会社ボルテックス

人と企業を新たなステージへ導く実現力

吉本興業ホールディングス
代表取締役会長

大崎 洋氏

坪田塾 塾長

坪田 信貴氏

100年企業戦略研究所
所長

◎モデレーター

堀内 勉

オンライン配信 2022年10月20日(木) 15:30~17:00

参加費
無料

企業の経営者に求められる能力のひとつに、実現力があります。今年創業110周年を迎えた吉本興業は、従来の芸能プロダクションの枠にとらわれず、新しい発想を具体化し、一人ひとりが輝く場を創っています。

東京進出を成功させ、「地域住みます芸人」や「沖縄国際映画祭」など新たなプロジェクトを実現してきた吉本興業ホールディングス代表取締役会長 大崎洋氏。心理学を駆使した独自メソッドにより多くの生徒を成長させてきた坪田塾塾長で、吉本興業ホールディングスの社外取締役でもある坪田信貴氏。両氏は、未来のビジョンや新しい事業をいかに思い描き、どのようにまわりの人へと伝播させてきたのでしょうか。企業の継続に深く関わる経営者の実現力について伺います。

お申し込み 締切：10月19日(水) 12時まで

<https://bit.ly/3TrjJJ3>

- 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視聴用URLをお送りいたします。



登壇者プロフィール



大崎 洋氏 吉本興業ホールディングス 代表取締役会長

1978年4月吉本興業株式会社入社。1986年プロデューサーとして「心斎橋2丁目劇場」を立ち上げ、多くの人気タレントを輩出。1997年チーフプロデューサーとして東京支社へ。その後、音楽・出版事業、スポーツマネジメント事業、デジタルコンテンツ事業、映画事業など数々の新規事業を立ち上げる。2001年に取締役、その後、専務取締役、取締役副社長を経て、2007年代表取締役副社長、2009年代表取締役社長、2018年共同代表取締役CEO、2019年代表取締役会長に就任。2019年12月「公益社団法人2025年日本国際博覧会協会」シニアアドバイザーに就任。2022年4月近畿大学客員教授を委嘱。



坪田 信貴氏 坪田塾 塾長

累計120万部突破の書籍『学年ピリのギャルが1年で偏差値を40上げて慶應大学に現役合格した話』（通称『ピリギャル』）や累計10万部突破の書籍『人間は9タイプ』の著者。これまでに1300人以上の子供たちを個別指導し、心理学を駆使した学習法により、多くの生徒の偏差値を短期間で急激に上げることで定評がある。大企業の人材育成コンサルタント等も務め、起業家・経営者としての顔も持つ。テレビ・ラジオ等でも活躍中。新著に『人に迷惑をかけるな』と言ってはいけない子どもの認知を歪ませる親の言葉と28の言い換え例』がある。

※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。

●オンライン参加お申し込みに関するご案内

- ・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。
- ・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。
- ・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「Zoom」を使用して実施いたします。

広報誌『V-Value』に関するアンケートのお願い

弊社広報誌として毎月お届けしております『V-Value』について、よりよい誌面づくりのために、皆様にアンケートへのご協力をお願いしております。下記URLまたは右のQRコードよりアクセスの上、ご回答いただくと幸いです。(平均所要時間・約5分)

広報誌『V-Value』アンケート専用ページ URL：<https://forms.office.com/r/nXKm9N4M4E>



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

新サービス開始！ポイントプログラム

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9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9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。