

Vortex Magazine

# V-Value

2

February 2023

Vol.80

百年の計 オンラインシンポジウム

## 100年企業は なぜ強いのか

株式会社木村屋總本店  
代表取締役社長

木村 光伯氏

キューピー株式会社  
取締役会長

中島 周氏

株式会社  
ピープルフォーカス・コンサルティング  
取締役・ファウンダー

黒田 由貴子氏

グロービス経営大学院  
経営研究科 研究科長

田久保 善彦氏

Online Seminar Report

### 人と企業を 新たなステージへ導く 吉本興業の実現力

吉本興業ホールディングス株式会社  
代表取締役会長

大崎 洋氏

坪田塾 塾長

吉本興業ホールディングス株式会社  
社外取締役  
坪田 信貴氏

VORT紀尾井町 (仮称)

区分所有オフィスのポルテックス

Vortex

百年の計

100年企業はなぜ強いのか  
持続可能な経営・組織の在り方を探る株式会社木村屋總本店  
代表取締役社長

木村 光伯氏

キュービー株式会社  
取締役会長

中島 周氏

株式会社ビーブルフォーカス・コンサルティング 取締役・ファウンダー

黒田 由貴子氏

グロービス経営大学院  
経営研究科 研究科長

田久保 善彦氏

きむら みつり

学習院大学経済学部卒業。グロービス経営大学院経営学修士 (MBA) 取得。大学卒業後、家業である株式会社木村屋總本店に入社。翌年米国カンザス州のAmerican Institute of Baking (AIB) に留学し、製パン技術や安全衛生管理を習得。

なかしま あまね

早稲田大学政治経済学部卒業。米国コーネル大学ジョンソン経営大学院修士課程修了。日本興業銀行、興銀アセットマネジメントを経て、中島董商店、キュービー株式会社に入社。セーブザチルドレンジャパン副理事長なども務める。

くろだ ゆきこ

慶應義塾大学経済学部卒業。米国ハーバードビジネススクール経営学修士 (MBA) 取得。組織開発やリーダーシップ開発に関する企業内研修やコンサルティングを展開。経営層向けにエグゼクティブコーチングも数多く手がける。

たくぼ よしひこ

慶應義塾大学理工学部卒業。学士 (工学)、修士 (工学)、博士 (学術)。スイス国際経営開発研究所 (IMD) PEDコース修了。株式会社三菱総合研究所を経て現職。経済同友会幹事、上場企業・ベンチャー企業社外取締役、顧問も務める。

創業100年以上を誇る“100年企業”の存在は日本の財産であり、国力の源泉です。これまでの新自由主義的な行き過ぎた資本主義の見直しが進む中で、企業はどのように持続していけるのでしょうか。改めて“100年企業”の強さを学ぶべく、創業153年の木村屋總本店と創業104年のキュービーのキーパーソン、さらに2名の識者を招聘し、ディスカッションを行いました。

企業理念を大切にしながら  
時代に合わせて成長していく

**黒田** 本日お越しいただいた2社とも、長い歴史を歩まれてきた企業でいらっしゃる。“100年企業”になるために重要なのは何だとお考えですか？

**木村** やはり変化に前向きであることが、共通点としてあげられるのではないのでしょうか。「伝統は革新の連続である」という言葉のとおり、当社も技術を磨きながら製品を日々改善し続け、振り返ってみたら節目節目でイノベーションが起こっていて、それが道となったと感じています。同時に、世の中の変化のスピードと合わせる意識も大事です。成長しているとしても、それを上回るスピードで世の中が変化していれば、取り残されてしまっている

と同じです。自分たちの知らないコミュニティや情報も積極的に取り入れて、それを“自分ごと”として取り入れていく姿勢が旺盛であるほど、生き残れるのではないのでしょうか。

**田久保** 私が研究してきたところによれば、創業300年以上の超長寿企業は「身の丈を守る経営」を実践しているところが多いと感じました。「事業拡大のための成長」だけでなく、「事業継続のための成長」という側面もあるのかと思うのですが、そのあたりはいかがですか？

**木村** 「ウチはあくまでもパン屋」と父がよく言っていました。本業にしっかりと軸足を置いてモノづくりに真摯に向き合い、お客様に認めていただけることが大切だと考えています。そのため一気に大規模化して増産するより、品質にこだわって少しずつ大きくなっていくことが、結果として成長の最高速度になると思っています。

**中島** 私が強く意識しているのは、「楽業 偕悦——志を同じくする人が仕事を楽しみ、困難や苦しみを分かち合

いながら喜びを手にする」という企業理念をしっかりと継続していくことです。創業者である中島董一郎は、後に使用が禁止された人工甘味料が流行していたときも「安全性が確認できないものは使わない」という信念を貫きました。一時は売上が落ちて離職する人もいましたが、結果として志を同じくする仲間が残ったことが成長の礎となりました。それ以来、仲間を大事にし、なるべく対等な関係を築いているのが当社の特長です。役職名は使わずに全員「さん付け」で呼び合うようにしていますし、フリーアドレス制も導入して社長も常務も区別なくみな横並びに業務できる環境を築いています。

**田久保** 個人が掲げた志に、公共の利益に資する内容が含まれていると、周囲は共感、賛同しやすくなり、多くの仲間を巻き込んでいけるようになる。そうした志に根づいた企業理念であるからこそ、代々伝わって長く存続していくのだと思います。

抗えない存在を上置いて  
みずからを律する

**黒田** 100年以上続く企業というと当然複数の経営者がいたことになり、事業承継も大きなポイントです。一人のカリスマ経営者が会社を急成長させても、後継者が育

たなければ事業の継続が危ぶまれます。また、権力が強すぎてワンマン経営が続くと、社内の意思疎通に弊害が生まれます。“100年企業”の経営を担うに当たり、みずからを律するにはどうされているのでしょうか？

**木村** 私が28歳で社長になって右も左もわからないとき、先輩経営者の方々からいただいたのが『お天道様は見てござる』『慎独』という言葉でした。経営トップの座に長く就いていると、過去の成功に縛られたり、振る舞いが横柄になってしまいがちですが、常に自分を戒めて真摯に仕事に向き合わなければなりません。そのため積極的に役員や同世代と定期的なコミュニケーションをはかり、フィードバックを得るようにしています。また、当社には明治の頃から続く「祖先祭」という催しがあります。菩提寺にある創業者の墓にみんなで手を合わせて敬い、毎年心を新たにしています。

**中島** 敬うという意味では、当社でも「親孝行」を大事にしています。大切な人を会社で預かりしているわけですから、ご家族に会社のことを知って安心してもらい

たいと考えています。毎年、手紙を添えて従業員の親御さんにお中元やお歳暮を贈っていますし、従業員のお子さんが小学校に上がる際には、お子さんの名前を入れた鉛筆をお贈りしています。いつから始まったのか、私も知らないほど昔から続けられてきた取り組みなのですが、大事な心がけではないかと考えています。

**田久保** 上場企業の中でも、自社で神社を持っているところがけっこうあるのです。木村さんがおっしゃったお天道様やご先祖様のように、何か抗えない存在を意図的に頭の上に置くことが“100年企業”の共通点といえるかもしれませんね。

**黒田** また、創業家が経営のトップである場合とそうではない場合でメリット・デメリットがあるかと思えます。キュービーでは会長に創業家の方、社長にそうでない方が務められていた時期がありましたが、命令系統がうまく機能しないなど、ジレンマは生まれなかったのでしょうか？

**中島** 大きな問題を感じたことはありませんが、たしかに社長にごまをするような人物はいました。しかし、当社では会長社長が内密で人事権を握ることはなく、複数名でのディスカッションを経て多面的に評価していますので、自分の昇進や利得を考えている人は自然と登用されないような仕組みになりました。

**黒田** ガバナンスがうまく機能しているということですね。

**木村** 当社は創業家が代々継いでいますが、今後はそれにこだわる必要はないかもしれないと、最近思い始めています。というのも、やはり企業を安定的・永続的に運営していくには、何より能力のある方が立つべきだからです。私の子供にも、『自分になりたいと思っても、周りから支えられ、認められないとなれないんだよ』と教えています。

**田久保** お二人のお話を聞いて、みずからにガバナンスを効かせることの大切さを改めて感じました。本日はどうもありがとうございました。



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>

# 人と企業を 新たなステージへ導く 吉本興業の実現力

大崎 洋氏 × 坪田 信貴氏

## Profile おおさき ひろし

吉本興業ホールディングス株式会社 代表取締役会長

1978年4月吉本興業株式会社入社。数々のタレントのマネージャーを担当。1986年プロデューサーとして「心斎橋筋2丁目劇場」を立ち上げ、この劇場から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。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。

2022年に創業110周年を迎えた吉本興業。日本最古かつ最大規模の芸能プロダクションとして芸能界を牽引し、数多くのタレントの才能を引き出す秘訣は何か。吉本興業ホールディングス代表取締役会長大崎洋氏と、学習塾「坪田塾」の塾長で同社の社外取締役でもある坪田信貴氏に、100年企業戦略研究所代表理事の堀内勉がお話を伺いました。

## 芸人の育成と雇用のために上場廃止、赤字でも劇場運営を続ける

堀内 吉本興業は1949年から株式を上場していましたが、大崎さんが代表取締役社長に就任した翌年の2010年2月に非上場化しました。多くの企業が上場を目指す中、なぜそのような決断に至ったのでしょうか。

大崎 理由はいろいろありますが、芸人や従業員のためというのが一番大きいですね。動画配信サービスなどコンテンツのデジタル化が急速に進み、エンターテインメントのあり方が変わっていき、芸人の育成や中長期的な新事業の展開について考えていました。一方で上場には維持費や株主総会の費用など、毎年億単位のコストがかかっていた。よくよく考えると

## Profile つぼた のぶたか

坪田塾 塾長  
吉本興業ホールディングス株式会社 社外取締役

累計120万部突破の書籍『学年ビリのギャルが1年で偏差値を40上げて慶應大学に現役合格した話』（通称ビリギャル）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「子別指導」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。

われわれのようなエンタメコンテンツを提供する企業が先行投資で工場をつくることはないし、創業から100年近く経ってブランディングを強化する必要性も感じません。それより上場のコストを削減し、資金を育成や新規事業に充てたほうが良いのではないかと思ったのです。

坪田 僕が驚いたのは、株主から保有株を強制的に買い上げるスクイズアウトという手法を取るために、個人で420億円の連帯保証人になったこと。それも役員はみな1株も保有しないスキームにしたので、利益を得ることもない。その話を聞いて強い覚悟を感じました。

大崎 あの時は命がけでしたから。

坪田 僕も複数の企業を創業した経営者の一人ですが、企業の社会貢献というものは突き詰めると「雇用」だと思えます。しかし、吉本興業が6000人もの所属タレントを含めた「雇用」を維持するには上場は足かせになってしまう。というのも、吉本は全国13の常設劇場を運営していますが、その多くが赤字だからです。劇場運営には維持費のほかに運営スタッフや照明さん、音響さん、舞台監督さんたちの人件費もかかります。劇場や

公演内容によって異なりますが、座席数300、チケット3000円として毎回満席ならいいけれど、若手芸人の公演では難しい。株主なら、そんな儲からない事業はやめたほうが良いと思うはず。しかし、大崎さんは劇場を大事にしている。

大崎 芸人の活躍の場であり、お客さんとの触れ合いの場ですからね。テレビでは得られない空気感や手触り感をお客さんに感じてほしいし、体感することで漫才師を目指す子供が出てくるかもしれない。そしてお客さんの反応をじかに受けることで芸人は成長する。ピースの又吉直樹くんも芥川賞を受賞した翌日には劇場にいました。

坪田 よく芸人さんが「ギャラが500円しかない」などとぼやいていますが、自分の力でお客さんを呼べないのなら当然です。だから以前、大崎さんに「収支を教えれば文句を言わないじゃないですか」と尋ねました。そうしたら、「それでは本物のクリエイティビティーが生まれない」とおっしゃった。たとえば、生活が苦しいからといって親が子供に家計の状況を説明して「クリスマスプレゼントはないからね」といったら、子供の夢を持つ力を阻み、可能性をつぶしてしまうかもしれない。無茶はできないけれど、可能な範囲で子供の個性や感性を伸ばしてあげるのが親の務めだということです。

大崎 経営者も親と同じで、少しぐらい不利益であっても芸人が成長できる場をつくるべき。それが結果として会社を新しいステージに導くはず。

## タレントの才能に合った活躍の場をつくる

堀内 前に関西旅行をした時に大阪・難波の劇場「なんばグランド花月」にふらっと入ったら、すごく感動したんですよ。決して高度な芸でも、華やかさがあるわけでもないんですが、人間の生きざまを見ているような圧倒的な臨場感があった。お話を伺って、その理由がわかったような気がします。大崎さんが1986年につくった心斎橋筋2丁目劇場（1999年閉館）も、やはり芸人さんたちの未来を考えてのことでした。

大崎 大阪にタレント育成養成所「吉本総合芸能学院（NSC）」が開校して、1期生にダウンタウンがいました。彼らはそれまでの漫才と一線を画していて、伝統を好むなんば花月のお客さんにはウケなかった。それなら彼らがのびのびやれる場をつくろうと思ったんです。

坪田 僕は学習塾の塾長として、塾生の可能性を見だし、自主性を重んじながら才能を最大限に引き出すことに力を入れています。大崎さんはまさにそうされてき

た。2丁目劇場は同じ1期生のトミーズさんやハイヒールさんからも輩出していますが、たまたま天才が集まったわけではない。大崎さんが才能を見抜き、最も光る場を用意してきたから今があるんです。よくZ世代の扱いが難しいという話を聞きますが、それは古い会社のやり方に無理やり当てはめようとするから。経営者は社員の才能を活かす環境づくりに力を入れるべきだと思います。

## 完成したらつぶすことで新しい文化を生み出す

堀内 大崎さんは非上場化と並行して沖縄や京都の国際映画祭、「あなたの街に住みますプロジェクト」などの新事業を展開し、話題を集めてきました。吉本興業のパーパス経営はどこにあるとお考えですか。

大崎 パーパスという社会における存在意義をどう考えるか、そのためにKPI（重要業績評価指標）をどう設定するか、ということでしょうけれど、お笑いの会社にKPIなんてかっこいいものはない（笑）。ただ、「おもろいものをつくらう」という意識は共有しています。

坪田 これまでいろいろな企業の会議に参加しましたが、吉本はダントツに面白くて、いつもおなかを抱えて笑っています。誰もが儲かるだけじゃだめで「世の中をおもろくしよう」「みんなを笑顔にしよう」と考えている。そういうDNAが組み込まれているんでしょうね。

大崎 あとは完成したら終わりではなく、それをつぶすことが大事だと思っています。2丁目劇場も「劇場とはこういうものだ」という固定観念をつぶし、ゼロから再定義したことで新しいお笑いの文化が生まれた。もちろん失敗もたくさんしましたし、世間様に叱られるようなこともありました。でも、失敗したら反省して原因を突き止め、改善して再チャレンジをする。そして、失敗から挑戦までの一連の経験を社員やタレントたちと共有することで、会社の財産となっていく。そうやって積み重ねてきたのが吉本興業だと思っています。

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>



# 都市の魅力再設計で 地方と中央の活性化を 実現する UDXと都市5.0への進化

## 後編

東京都市大学  
総合研究所・大学院総合理工学研究科 教授

## 葉村 真樹氏

Profile はむら まさき

早稲田大学政治経済学部卒業、コロンビア大学建築・都市計画大学院都市計画修士課程修了、東京大学大学院工学系研究科博士課程修了、博士(学術)。富士総合研究所(現みずほリサーチ&テクノロジーズ)で経済政策、都市政策関連の研究員、Google日本法人で経営企画室兼営業戦略企画部統括部長、ソフトバンクでiPhone事業推進室長、Twitter日本法人でブランド戦略部門東アジア統括、LINE執行役員(法人事業戦略担当)などを経て現職。イノベーション論、都市のDXに関する研究・教育に従事。

1月号に続き、都市の進化と地域活性化について、都市の未来を研究する東京都市大学の葉村真樹教授のお話を紹介します。今回は、都心に構造変化が起こりイノベーション醸成の場となることで周辺の居住地も変わっていくことや、都市が成長するにつれ周辺地域も豊かになることなどが語られました。今回の後編では、地域活性化に必要なことは何か、そして東京がイノベーションの発信拠点となるにはどうすべきかを説明します。

### 地方や農村部の活性化には 「関係人口」の増加が必須

前編にて、東京や大阪などの大都市圏および札幌や福岡など地方の中核都市は、周辺の居住地も変えつつ、それぞれの都市が強くなり連峰のようにそれぞれの頂<sup>いただき</sup>を有するという発想が不可欠だとお話ししました。では、その他の地方都市や農村部自身の未来はどうなるのでしょうか。私は成長のチャンスは十分あり、そのキーワードはやはり、「関係人口」だと考えています。

関係人口とは定住人口でもなく、観光などで来訪した交流人口でもありません。その地域や人々とさまざまな形で関わる人たちを指します。どんなに離れた場所にい

ても、その地域に強い愛着を持つファンのような人たちです。地域の活性化はその地域に共感し、関わる人たちをいかに増やすかにかかっています。

リモート化で都市が変わったように、関係人口もITやデジタル技術を使って増やすことが可能になりました。興味深い事例が新潟県長岡市の山古志地域(旧・山古志村)です。2004年の新潟県中越地震で大きな被害を受け、人口は約2200人から約800人まで激減しました。

そこで、21年からブロックチェーン技術を応用したNFT(Non-Fungible Token: 非代替性トークン)を使い、山古志特産の錦鯉をモチーフにしたデジタルアートの販売を始め、その購入者にデジタル住民票を発行することにしました。NFTでは複製不可能なデジタルデータで購入者の所有権が証明されるので、盗まれることもなく転売も可能です。

その結果、現在約950人の「デジタル村民」が生まれました。リアル<sup>リアル</sup>の村民との交流も深まり、山古志地域を盛り上げるプロジェクトが動き出し、実際に訪ねる人も出てきました。このデジタル村民こそ典型的な関係人口であり、地域の人々の活性化にも成功したのです。

関係人口を増やすにはこうした仕掛けを

するか、あるいはすでに訪れている人たちを把握して交流を図ることが重要です。それぞれの土地には魅力的な要素があり、長く住んでいる人には見えにくいのですが、他地域に住む人や若者の視点を取り入れることで、思わぬ魅力が見つかるはず

### 日本が経済発展する最後のチャンスは UDXの先駆者になること

都市は時代とともに変化を遂げてきました。世界的な建築家の故黒川紀章氏は都市の発展段階を「1.神の都市→2.王の都市→3.商人の都市→4.法人の都市→5.個人の都市」という5ステップに分類しました。

現在はステップ4から5への変り目で、私は「個人の都市」を「都市5.0」といい換えています。都市5.0ではIoTやAIなどの最先端テクノロジーと人間中心設計の掛け合わせで、人間がさまざまな制約から解放され、生き生きとした活動ができる人間中心の都市になります。

象徴的なのが歩道橋です。日本ほど歩道橋を見かける国はありません。それは自動車を優先し、人間を疎外する「法人の都市」の典型です。都市5.0は人間が主役となり、たとえば横断歩道を高齢者が渡るときには、IoTやスマホを駆使して歩行者信号を通常より長くし、警告音を鳴らすなど都市側がカスタマイズを行います。

こうした都市5.0のテクノロジー活用をUDX(アーバン・デジタルトランスフォーメーション)と私は呼んでいます(図1)。UDXは近年注目されているスマートシティとは異なります。中国をはじめとした諸外国で進められているスマートシティの取り組みは、クラウド上のデジタルプラットフォームを使い、行政事務プロセスの自動化や交通機能の制御、エネルギー管理などを行う仕組みです。しかし、目的はデジタルデータによる効率化や最適化にすぎず、人間主体のUDXとは本質的に違います。このUDXの先駆者となるのが、日本に残された経済発展につながる最後のチャンスだと考えています。

### 東京中心部の魅力を高めれば 世界の富裕層が集まってくる

Googleのグループ企業が2019年からカナダ・トロント市のウォーターフロント開発で、UDX的な取り組みを始めました。これは街中にセンサーを張り巡らせ、住民の行動すべてを記録するとともに、快適な生活環境やエネルギー管

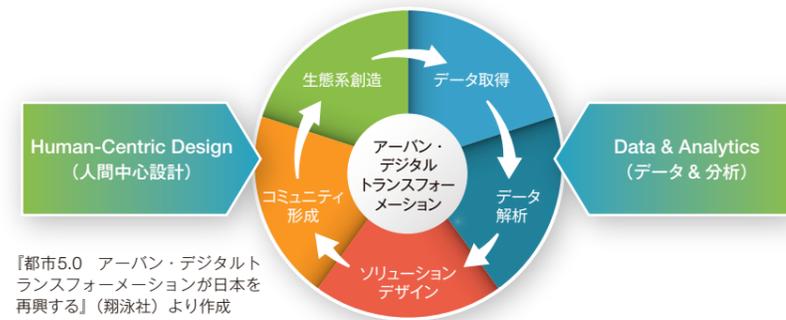
理、健康的な市民生活のためのコミュニティ形成などを提供するという意欲的な計画でした。しかし、生活データが記録されることに対する住民の不安を払拭できず、現状は頓挫した状態です。実際は個人情報の取得などほとんどないのですが、やはりデータ集めが目的化している印象は否めません。データありきではUDXとはいえないのです。

一方で、テクノロジーの活用ではありませんが、ニューヨーク・マンハッタンで採用された帯状の緑地(ハイライン)は人々を癒やし、経済を活性化させ、不動産価値を向上させました。これはかつての鉄道高架部分を緑地として整備し、住民に開放した施設です。

今後は東京の都心も床効率で評価されるのではなく、こうした住民ありきのグリーンインフラやUDXが求められるでしょう(図2)。オフィスではなく、オフサイトミーティング(オフィスから離れたリゾートなどに集まること)の場として都心が再設計されれば、東京の魅力は高まり、不動産価値も向上するはず

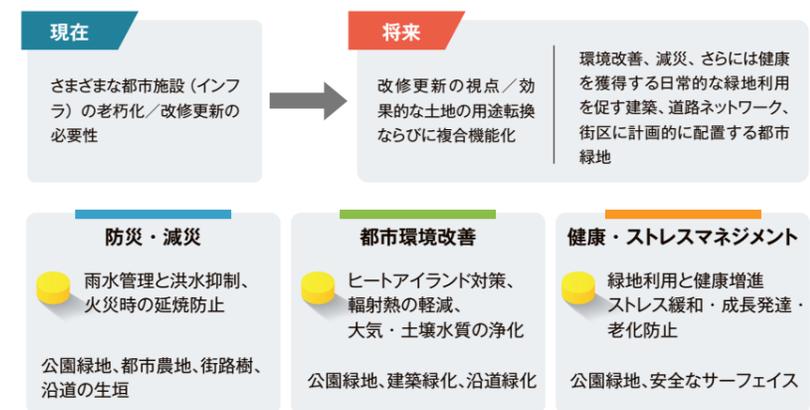
東京をイノベーションが起きるようなワクワクする都市に変えるには、アイデアをぶつけ合うオフサイトミーティングをもっと増やしていく必要があります。実際、丸の内なども殺風景なオフィス街から憩いの場に変わりつつあります。虎ノ門の再開発でもグリーンインフラを取り入れています。前編でも述べましたが、都心がリゾート地のような快適な場所になれば、世界から富裕層も集まってきます。現在のタワーマンションより、もっと高級なコンドミニアムも建つようになる。その主役となるのは、港・中央・渋谷区などの中心部でしょう。これらの中心部の魅力が増せば、世界の有力者がもっと東京に集まって来ます。そこからイノベーションが始まるはず

図1 東京都市大学が提唱するUDX(アーバン・デジタルトランスフォーメーション)



『都市5.0 アーバン・デジタルトランスフォーメーションが日本を再興する』(翔泳社)より作成

図2 都市のグリーンインフラマネジメントの体系的展開



『都市5.0 アーバン・デジタルトランスフォーメーションが日本を再興する』(翔泳社)より作成



# 不動産市場分析——理論とデータ

## 5-1. 不動産市場分析とは？

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**

不動産市場分析は、「不動産」と「市場分析」の2つに分けて考える必要があります。

2004年に拙著『不動産市場分析』を出版したときに、サブタイトルを「不透明な不動産市場を読み解く技術」としました。市場を分析・解明していく作業は、データに基づいて市場を透明にしていくことですが、いくらデータがあっても分析する能力がなければ、市場を解明することはできません。

不動産は非常に特殊な性質を持った「耐久消費財」と位置づけられています。「測定が困難」といわれる対象を分析することで、不動産市場のメカニズムや不透明といわれる市場を、透明にしていくことができます。

### 不動産市場分析とは？

市場分析とは「見えない世界を見ること」です。表面的に見えている現象も深く見ていくと、今までまったく見えていなかった世界が明らかになることがあります。そのためには「科学」が必要になり、ミクロ分析とマクロ分析の2つの視点が重要になります。

ミクロ分析は、各経済主体（たとえば、家計・企業・政府といった一つの主体）がどのようなメカニズムを通じて行動しているのかを、明らかにしていくことです。マクロ分析は、市場の変動を分析し、予測していく技術です。

ミクロ分析では一つの取引や、一人ひとりの意思表示、家計や企業など細かな単位でのデータを使います。マクロ分析では集計データを使います。都市全体や一國全体で集計されたGDP（国内総生産）や消費者物価指数（CPI）、人口などのデータを扱います。

ミクロデータの分析には、「家計がどのようなものを欲しているのか」というマーケティングで「どのような性能のものに、どのぐらいのお金を払ってもよいのか」を知ろうという場合に、「表明選好法」と「顕示選好法」の2つがあります。

また、「クロスセクション分析」と「時系列分析」という2つの方法があります。クロスセクションとは「横断的」の意味で、ある時点でデータを区切ったときにAとBのどちらが大きいか小さいか、価格が高いか低いかを分析する方法です。時系列分析は、1つの個体を取ったときに価格の上昇と下落など時間とともに変化していく状況を分析する方法です。

### 4象限モデルによる不動産市場分析

不動産市場分析の見方には右図の「4象限モデル」があります。「ディバスケル・ウィートン・モデル」ともいわれますが、米マサチューセッツ工科大学（MIT）教授だった

ウィリアム・ウィートン氏が1996年に提案したモデルです。市場は需要と供給で決まりますから、供給関数として考えることができる「供給動向」と、需要関数として考える「需要動向」の2つの視点を見ていきます。

4象限モデルの第1象限は、賃貸市場です。賃貸市場では、住宅、オフィス、商業施設など用途によって家賃も違いますが、それぞれの用途の需要と供給で家賃が決まります。

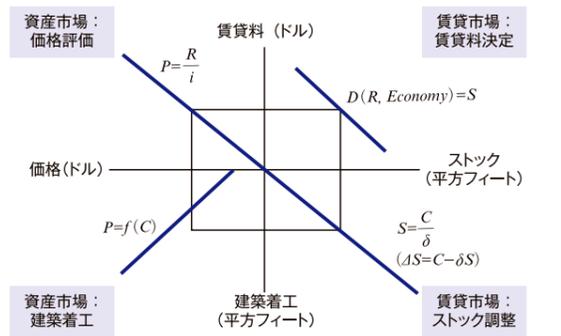
需要関数は価格が低くなるほど需要が増えます。横軸を需要量、縦軸を価格（家賃）とすると、家賃が低くなるほど多く消費していくので、需要関数は右下がりの曲線になります。

供給関数はその逆で、価格が高くなればたかさんの人がモノを作りたくなるので、右上がりになります。その需要と供給が交わることで、均衡価格と均衡取引量が決まるといのが経済学の原理原則となります。

しかし、4象限モデルでは右上がりの曲線は出てきません。不動産は、市場の状況がよいから多く供給しようと思っても、土地を仕入れ、建物をつくるまでには時間がかかります。このため、短期的には供給関数は垂直となり、右下がりの需要関数と結合する点が均衡家賃と均衡取引量になります。

第2象限は資産市場です。資産市場では資産価格が決まります。資産価格は、家賃を価格に変換する「割引率」で割ったものです。需要と供給で決められた家賃を一定の割引率で割り戻した価格が「資産価格」になります。分母の割引率が下がれば家賃が一定でも上がりますし、割引率が上がれば下がることになります。家賃が下がっても、それ以上に割引率が下がれば資産価格が上がることもあります。（以下略）

図 賃貸市場・資産市場との関係



出典：D. ディバスケル, W.C. ウィートン『都市と不動産の経済学』創文社

🔍 <https://100years-company.jp/column/article-000546/>



ダイジェスト  
注目コラムをピックアップ!



組織の力学を知る

5選

## 「多様性」が競争優位を勝ち取るカギになる

本書は人の集団における多様性の大切さについて、事例を基に科学的に説いた本である。著者は英国『タイムズ』紙のコラムニストとして活躍するジャーナリストだ。

人の多様性には、人種・年齢・性別など「人口統計学的多様性」と、ものの見方や考え方が異なる「認知的多様性」があり、本書では主に後者の「認知的多様性」が論じられる。多様性の重要さは、「これからの人類にとって必要なイノベーションを起こすため」だと論じ、新製品の開発、疾病の治療、あるいは気候変動や貧困問題のように「一筋縄ではいかない問題を解決しようとする際には、正しい考え方がばかりでなく、『違う』考え方をする人々と協力し合うことが欠かせない」と主張する。

題材として紹介される事例は、読み物としても面白い。「9.11同時多発テロ」の発生を予測できなかった米国CIAの失策から始まるが、著者は失敗の原因を、優秀だが同質性の高い人間を集めすぎた結果に求める。一人ひとり賢くても、同じような考え方の人間が集団になると無知になり、盲点を生み出すことが往々にしてある。著者はこれを「クローン集団」と表現する。

遭難事故の悲劇に見舞われたベテラン登山家チームや、墜落事故を起こしたユナイテッド航空173便のcockpitクルーは、支配的なリーダーの存在によりコミュニケーションが不均衡となった結果、多様性が失われた組織の事例として紹介される。

そのほか、エンジニアたちの自由な交流が多くのイノベーションをもたらしたシリコンバレーと、その真逆を歩んだボストンとの対比、現代人の祖先よりも大きな脳を持ちながら淘汰されたネアンデルタール人など、多様性が欠落していたことから衰退を招いた事例が草ごとのテーマに沿って取り上げられる。

著者はアイデアを他者に多く伝えることができる「組織」や「社会」を持つ集団だけが生き残れると語る。何度かの産業革命によって単純作業から解放された人類は、もはや個人プレーだけで生きることはできない。多

様性からなる「集合知」をうまく使えない集団には未来はないというのだ。

6章では、コールセンターの従業員の調査研究を取り上げ、OSに標準装備のInternet ExplorerやSafariをブラウザとして使う従業員より、ChromeやFirefoxを使う従業員のほうが離職率が低いという、意外なデータを紹介する。目の前の現状をあるがままに受け入れるのではなく、マニュアルに縛られず、自分なりに工夫して、顧客の対応に当たる従業員の傾向と重なり、そのほうが離職率も欠勤率も低いという。問題の解決には、標準化よりも、多様性・柔軟性・個性が重要なのだ。

違う角度や切り口で物事を捉え、意見を述べる人が組織にとっていかに大事か、本書を読んで改めて気づかされる。だからこそ、年齢や性別、バックグラウンドの異なる人をミックスさせた組織が必要になるということだろう。リーダーが変化に適応しながら意思決定と危機管理を行い、組織の強さを高めるためにも、本書の教訓は大いに役立つ。



① 『多様性の科学 画一的で凋落する組織、複数の視点で問題を解決する組織』  
マシュー・サイド 著  
デイスカヴァー・トゥエンティワン / 2200円

◎そのほかのおすすめ書籍

生産性や離職率にも関わる「エンゲージメント」の入門書

② 『組織の未来はエンゲージメントで決まる』  
新居 佳英、松林 博文 著 / 英治出版 / 1650円

組織と個人のバーパスを重ね、社員の幸福度と生産性を高める

③ 『バーパス・ドリブンな組織のつくり方 発見・共鳴・実装で会社を変える』  
永井 恒男、後藤 照典 著 / 日本能率協会マネジメントセンター / 1980円

人間心理と組織学を味方につける「Deep Skill」を解説

④ 『Deep Skill 人と組織を巧みに動かす 深くてさりげない「21の技術」』  
石川 明 著 / ダイヤモンド社 / 1760円

金銭ではない「見えない報酬」を大切に作る仕組みを紹介

⑤ 『こうして社員は、やる気を失っていく リーダーのための「人が自ら動く組織心理」』  
松岡 保昌 著 / 日本実業出版社 / 1760円



# VORT 紀尾井町 (仮称)

実需での使用も可能

基準階  
3~13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。



## 周辺の街並みと調和した上質な装いのビジネス拠点

古くから高級住宅街として知られる麹町エリアは、近年、多数のオフィスビルが誕生し、上場企業や外資系企業、IT系企業、スタートアップ企業といった多様な会社が拠点を置くようになっています。また、最高裁判所や国会議事堂がある永田町エリアに隣接し、霞が関エリアの官公庁街にも近いことから、士業関連の需要も少なくありません。

中でも新宿通り沿いには中~大規模のオフィスビルが次々と建設され、新たなビジネス街として注目されるようになりました。その新宿通り沿いに立つ本物件は、「オフィスとしての新しい上質」をコンセプトに、商社系デベロッパーが企画したハイグレードな中規模オフィスビル。アースカラーをメインとした外観は、伝統づく街並みとの調和を実現しています。さらに、効率のよいレイアウトが可能なオフィス空間に、安心・安全を第一とした3段階のセキュリティシステムなど、オフィスビルとしての機能も充実しています。オフィス需要の高い地域では希少な築浅物件で、資産価値も高い「VORT 紀尾井町 (仮称)」を、ぜひご検討ください。

### アクセス

- \*有楽町線「麹町」駅まで徒歩 1分
- \*半蔵門線「半蔵門」駅まで徒歩 6分
- \*南北線・有楽町線・半蔵門線「永田町」駅まで徒歩 8分
- \*JR各線「四ツ谷」駅まで徒歩 8分
- \*丸ノ内線・南北線「四ツ谷」駅まで徒歩 9分
- \*銀座線・丸ノ内線「赤坂見附」駅まで徒歩 10分



■名称/VORT 紀尾井町 (仮称) ●所在地/東京都千代田区麹町四丁目5番地21 ●構造/鉄骨造陸屋根13階建 ●用途地域/商業地域 ●敷地面積/384.38㎡ (116.27坪) ●延床面積/3,342.19㎡ (1,011.01坪) ●土地権利/所有権 ●総戸数/12戸 (事務所: 12戸) ●販売戸数/9戸 ●基準階 (3~13階) 専有面積/235.34㎡ (71.19坪) ●築年月/2019年1月 新耐震基準適合 ●施工/前田建設工業株式会社 ●管理/〔全部委託〕(巡回) エス・シー・ビルサービス株式会社 ●基準階 (3~13階) 管理費 136,498円 (月額) ●基準階 (3~13階) 修繕積立金 81,193円 (月額) ●設備/エレベーター2基 ●駐車場/10台 ●現況/空室あり ●引渡し/相談 ●取引態様/完主

※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2023年1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: 2023年2月9日



# VORT 紀尾井町 (仮称)

(仮称)

2022年12月撮影

## 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



9階オフィスフロア (2022年12月撮影)

## 伝統と高い文化が薫る麹町に 高品質の拠点を構える

## ビジネスエリアとして発展する 新宿通り沿いにそびえるオフィスビル!



エントランス



1階ポケットパーク



洗面所



1階機械式駐車場

(いずれも2022年12月撮影)

株式会社ジャバネットたかた  
創業者

**高田 明氏**

**登壇**

「夢持ち続け日々精進」

～不確実な時代を乗り越え、100年続く企業へ～

参加費  
**無料**

オンライン開催

**2023年2月7日(火) 15:00～16:00**

インフレ時代に突入し、不確実性が増す中で、会社を存続させることがますます難しくなっている日本。「企業を継続させるためには、強い信念を持ち自分たちの考えるミッションをやり続け、発信し続けることが大切」と株式会社ジャバネットたかた創業者である高田明氏はいいます。幾度ものピンチをチャンスに変え、見事に時代を乗り越え、企業におけるミッションの承継まで達成された経営者としての考え方を、実体験を交えながら語っていただきます。ぜひ、ご参加ください。

登壇者プロフィール



**高田 明氏**

株式会社A and Live 代表取締役  
株式会社ジャバネットたかた 創業者  
大阪経済大学 特別招聘教授

1948年長崎県平戸市生まれ。71年大阪経済大学卒業後、機械メーカーで海外駐在を経験。74年に平戸へ戻り、父親経営の「カメラのたかた」入社。86年に分離独立し「株式会社たかた」設立。94年にテレビショッピング事業に参入。99年「株式会社ジャバネットたかた」へ社名変更。2015年1月同社代表を退任し「株式会社A and Live」設立。17年4月、プロサッカークラブ「V・ファーレン長崎」代表取締役社長に就任、同年にはJ1に昇格した。クラブ再建の道筋をつけて20年1月に退任。

\*セミナーの最後に、株式会社ボルテックスから10～15分ほど各種ご案内をさせていただきます。  
\*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。

お申し込み

締切：2023年2月6日(月) 12時まで

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

- 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。



独立研究者、著作家、  
パブリックスピーカー

**山口 周氏**

**登壇**

**経営塾**  
PRIME

成長なき時代の企業経営

～知的感度を高め既成概念をハックせよ～

参加費  
**無料**

オンライン開催

**2023年2月27日(月) 15:00～16:30**

バブル崩壊後の低成長期は「失われた30年」と呼ばれ、日本凋落の象徴になりました。しかし逆に、「総じて幸福だ」と感じる人の割合は増えています。モノが充足した今、人間にとっての真の幸福やサステナブルな社会という視点が注目されています。人々が「自己実現的消費」を求める世界では、経営者には既成のビジネスモデルにとらわれず、感性に基づいた意思決定が求められます。複雑化した時代には選ばれる企業・リーダーであり続けるためのエッセンスを考察します。

プログラム

第一部 講演

**山口 周氏**

独立研究者、著作家、  
パブリックスピーカー



1970年東京都生まれ。電通、BCGなどで戦略策定、文化政策、組織開発等に従事。著書に『ビジネスの未来』『ニュータイプの時代』『世界のエリートはなぜ「美意識」を鍛えるのか?』『武器になる哲学』など。慶應義塾大学文学部哲学科、同大学院文学研究科修士課程修了。株式会社中川政七商店社外取締役、株式会社モバイルファクトリー社外取締役。

第二部 対談

**山口 周氏 × 堀内 勉** 100年企業戦略研究所 所長

\*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。

お申し込み

締切：2023年2月24日(金) 12時まで

<https://bit.ly/3WiLB2J>

- 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。



Vortexポイントのご利用が  
増えています!

お問い合わせ先

ポイントプログラム運営事務局  
[point@vortex-net.com](mailto:point@vortex-net.com)

2022年1月より新たに「区分所有オフィス」「Vシェア」のご購入価格に応じて、ポイントを進呈するサービス「Vortexポイント」を開始しました。おかげさまで、サービス開始から1年が経過し、少しずつポイントのご利用が増えてきています。昨年末時点で計4件、総額432万円分のポイントの

ご利用がありました。今後はさらなるサービスの拡充も検討していきますので、ぜひこの機会にポイント利用による購入をご検討ください。サービス詳細については、ホームページをご確認いただくか、ポイントプログラム運営事務局までお問い合わせください。

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>

2023年1月23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、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2023年1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。

©2023 Vortex Co., Ltd.