

Vortex MAGAZINE

V-VALUE

5 | Vol. 107
May 2025

Owner Interview

洗練された “しごと服”を通じて 女性のかがやきを応援

株式会社ジョア
代表取締役
神馬 敏和様

連載 長寿企業 永続の法則

「地続き」の展開で 事業の柱を増やし 盤石な100年企業を目指す

株式会社電巧社 代表取締役社長
中嶋 乃武也氏

Special Contents

「金型作り×DX」で 多様な人材が活躍できる現場に

有限会社永井製作所 代表取締役
永井 慎也氏

オフィス不動産市場の景況感と 2025年の動向

ニッセイ基礎研究所 金融研究部 主任研究員
佐久間 誠氏

100年企業戦略のボルテックス

Vortex





Owner Interview

株式会社 ジョア
代表取締役 神馬 敏和 様

1986年に岡山市南区で創業した株式会社ジョアは、働く女性のための製品に特化したアパレルメーカーです。ニーズやトレンドを取り入れた洗練された「しごと服」は、大都市の一流企業様や有名商業施設でも数多く採用されるほどの人気ぶりです。代表取締役の神馬敏和様に、「かがやき」をテーマに「女性のしごと服」に革命を起こす同社の戦略について伺いました。

洗練された“しごと服”を通じて女性のかがやきを応援

岡山市南区に本社を構える株式会社ジョアは、創業以来、「はたらく女性のかがやき」を応援し続けている企業です。「女性用しごと服」の企画・製造・販売を手がけ、「オフィスフルコレクション」、「華やぎコンシェルジュ®コレクション」、「ラ・ボーテコレクション」という3つのブランドを展開しています。先代の創業者の時代からある「オフィスフルコレクション」は、着やすさ、動きやすさといった快適な機能性にこだわり、一般企業や医療関連の事務職などで採用されてきました。

そこに、斬新なデザインで新風を吹き込んだのが、2代目として家業を継いだ神馬社長です。2000年代初めに入社後、販路開拓に着手。市場の大きな東京の販売代理店にフォーカスして営業活動を行う中で衝撃を受けた

と話します。

「既存は地方の販売代理店とのつながりが強かったこともあり、当時の当社のしごと服は保守的なデザインで、東京では全く通用しませんでした。都会のお客様に選んでいただくためには明確な差別化が必要不可欠。そこで、当社のキーワードである“かがやき”を象徴する、“日本一のラグジュアリー&エレガント”をコンセプトにしたしごと服を創ろうと決心しました！」

そこで神馬社長が注目したのが、世界的なハイブランドのファッショです。海外コレクションのトレンドを細部にわたりリサーチし、企画に反映しました。こうして立ち上げたブランドが「華やぎコンシェルジュコレクション」です。企業の受付や商業施設のインフォメーションやコンシェルジュスタッフなど、その顔として接客をメインに行う職種に特化したコレクションで、ツイード調の素材やさり気ないラメ感、ゴールドやシルバーのパイピングなど、感度の高いディテールで高級感



最新のファッショントレンドを取り入れた
「華やぎコンシェルジュコレクション」

と華やかさが漂うデザインを特徴としています。

「我々のような中小企業は、特定のターゲットに絞って集中的に展開し、オンリーワンを目指すほうが良いと考えました。おかげさまで都内では銀座や六本木、丸の内などの主要エリア、また大阪など関西エリアでも、ランドマーク的な有名商業施設や一流企業様での採用実績が一気に増えました」

“ファッション感度の高いしごと服”は女性のモチベーションを上げる

神馬社長の戦略が功を奏し、業績を伸ばした同社ですが、コロナ禍に入るとリモートワークや無人受付システムの導入などが増えたことで市場が低迷。そこで新たな施策として、美容サロンや各種クリニック（特に審美関係）など、美容医療の関連業界に着目。“美”に関する業界でありながら、従来のしごと服のデザインは意外にも無難な商品が多かった点に商機を見出し、2021年に「ラ・ボーテコレクション」の展開をスタートしました。

「ラ・ボーテは、当社が培ってきたラグジュアリー&エレガンスのコンセプトを軸に、生地の発色やシルエットの良さ、更にはパールやシェル（貝殻）ボタンなどのディテールにまでこだわって開発しました。発売後、すぐに評判となり、驚異的に売上が伸びています。

人は、“お気に入り”的なものを身に付けるとモチベーションが上がる。特に女性はその傾向が強いと感じています。女性の社会進出が益々進む中、当社のファッション感度の高いしごと服を着ることで、仕事への意欲が湧くだけでなく、会社への愛着が深まり、それが組織の活性化や企業ブランディングの向上、ひいては人材確保（採用力）の向上にも繋がると確信しています」

お客様ご紹介

株式会社 ジョア

代表取締役 神馬 敏和 様

1977年岡山市南区生まれ。アパレル企業を中心とした複数の業種・職種で経験を積み、25歳で株式会社ジョアに入社。新たな販路開拓や新ブランド「華やぎコンシェルジュ」の立ち上げに尽力し、常務取締役を経て2017年より代表取締役。2021年には新ブランド「ラ・ボーテコレクション」をスタートした。趣味は意外にも、心身を整える為の神社仏閣巡りで、出張などで訪れた先では必ず立ち寄るという。また、日本一の神社仏閣が多い“京都”的には、奥ゆかしく雅な雰囲気に深く魅了され、憧れもあって頻繁に足を運んでいること。

<https://www.joie.co.jp>

[在地] 〒701-0212 岡山県岡山市南区内尾288-14

[事業内容] 女性用しごと服および関連商品の企画、製造、販売

経営理念を浸透させて 社員の主体性を育てる

2017年から代表取締役として陣頭指揮を執る神馬社長。現在は、新規事業として台湾を中心とした海外販路開拓と、EC事業による更なるブランディング強化に取り組んでいます。

「海外生産中心のアパレル企業が多い中、当社は8割以上を国内の協力工場に委託しており、小ロット生産やスピード感ある対応が強み。そこを活かして、既製品とは一線を画すデザインのオリジナル商品の受注も増加しており、今年からはメンズラインも対応可能な仕組みを作りました。また、更なる事業拡大に向けて、美容関連の周辺商材などシナジー効果が見込める企業のM&Aも視野に入れて動いています」

その為には社員全員が同じ方向に向かう必要がある為、毎年経営計画書を作成し、その内容を社内への浸透に向けた仕組みとして、経営理念やビジョンなどをテーマに朝礼でスピーチする場があったり、定期的に振り返る場を設けたりするなど、社員教育に注力しています。

加えて、事業の安定化や不測の事態への備えとして、会長の意思決定により「区分所有マンション」を購入。「しごと服の販路開拓の経験から、東京という街の市場規模の大きさの価値を実感しており、不動産を所有することは重要だと考えています。希少性の高い物件なので長期的な運用も見込めます」と期待を寄せます。

「女性用しごと服」を軸に、積極的な事業展開を推し進める神馬社長。その先に見据えているのは「事業を通して、すべての人がかがやく社会」の実現です。



ご保有物件のご紹介



VORT 白金台 ANNEX

1階 102号室
(港区 区分所有マンション
(SOHO可))

DATA

[専有面積] 1階102号室 87.65m² (26.51坪)

[最寄り駅] 南北線・三田線「白金台」駅徒歩4分
山手線・東急目黒線・南北線・三田線「目黒」駅徒歩11分
浅草線「高輪台」駅徒歩12分

[構造・規模] 鉄骨鉄筋コンクリート (SRC造)

[総戸数] 7戸 (住居: *SOHO可)

[築年月] 1989年9月

[敷地面積] 826.79m² (250.10坪) *オフィス棟を含む

[延床面積] 3,231.05m² (977.39坪) *オフィス棟を含む



長寿企業
永続の法則

09

・株式会社 電巧社

東京・港区に本社を構える株式会社電巧社は、1928年に電気工事会社として創業。その後、電気を軸に事業を多角化し、現在は「電気のコンシェルジュ®」と称して、電気設備や産業用電機品の販売および受変電設備の製造等を行っています。バブル崩壊後に経営危機に陥るも、20年がかりの経営改革で、名前以外はまったく別の会社といわれるまでに生まれ変わらせたのは3代目代表取締役社長の中嶋乃武也氏。創業100年を目前に混迷の時代を生き抜く知恵を伺いました。



「地続き」の展開で事業の柱を増やし盤石な100年企業を目指す

代表取締役社長 中嶋 乃武也氏

Profile なかじま のぶや

1960年東京都生まれ。1983年に慶應義塾大学工学部を卒業後、伊藤忠商事株式会社を経て1991年に株式会社電巧社に入社。経営改革に取り組んで業績を回復させ、2002年に代表取締役に就任。空調事業の拡大に加え、エレベーター、照明、太陽光発電など事業の多角化を推進。学生の頃からマジックを嗜み、同社ウェブサイトには「マジックコーナー」を掲載。「自分の実力を基に、仕掛けとストーリーを加えて成功に導くマジックの過程は仕事とまったく同じ」なのだという。

<https://de-denkoshsha.co.jp>

社と工場という2本の柱が当社の基盤となりました。

2代目の父が入社してからは、工場を祖父が、商社を父が担っていましたが、私が高校生のときに祖父が他界し、大学に入ってすぐに父も病に倒れたので、私は卒業後電巧社に入社すべきと考えました。しかし父は私に「来るな」と言うのです。体調のよくない父に代わって役員が指揮を執る中、経営基盤が不安定になり、そんなところに息子を放り込めないという親心からでした。

かくして私は総合商社に就職し、プリンター等のパソコン周辺機器を輸出する部署に配属されました。幸いにも時代の先端でやりがいある仕事に従事し、その経験が今の私のビジネス思考の原点となりました。しかし、祖父が築いて父が守ってきた家業を継ぐのは、やはり自分しかいないと考え、1991年に電巧社に入社しました。

バブル崩壊はその直後で、年間140億円あった売上高は5年で70億円弱まで落ち込み、一気に赤字転落しました。そのうえ社内では次々と問題が発覚。湖の水位が下がると底のヘドロが見えてくるように、業績の悪化でそれまでは隠れていた架空売上や不動在庫等の問題が露

呈したのです。景気がよかつた時代の緩い体質が生んだ悪しき慣習でした。

このままでは倒産する。強い危機感の中で私は経営改革を断行しました。生き残るためとはいえ、リストラは断腸の思いでしたが、これは外部から来てしがらみがない自分にしかできない役目でした。土地等を売却して赤字を補填する一方、不正が見つかれば先送りせずすぐに処理、「公正でなければ信頼される企業にはなれない」と社員に説き続け、当たり前の正しいことを愚直に行うこと、会社は少しづつ立ち直りました。

自由な発想で仕事を楽しみ全社員が人生の成功者に

社内改革と同時に、モーター等の電機品と受変電設備の2本柱に頼る商社事業を多角化しました。総合商社の経験で、事業には必ず栄枯盛衰があると知っていたので、柱は多いほうが会社を強固に支えると考えたのです。

このときに心掛けたのは「地続き」の事業展開です。知識も経験もない「飛び地」の事業は時間がかかるリスクも高い。しかし既存事業と地続きなら、ある程度は知見があります。現在手がける空調機器や太陽光発電、照明、昇降機、省エネ等は、どれも地続きのビル用電気設備として始めた事業です。柱を増やし、お客様に頼られる「電気のコンシェルジュ®」を目指しています。

2002年に社長に就任し、以来、刷新した経営理念の浸透に力を入れています。その1つが「全社員が人生の成功者になる」ことです。自分たち社員が幸せでなければ、お客様を幸せにはできないという考え方からです。

とくに仕事に向き合うスタンスとして、社員には「シゴトをアソベ！」と伝えています。というのも私は総合商社時代に「●●マーケット攻略ゲーム」と称して、仕事にゲーム感覚を取り入れていました。ふざけているのではなく、自由な発想で楽しむ遊びの感覚を仕事に生かせば高いパフォーマンスを発揮できるからです。今も定期的に経営理念について話しますが、改革前は言われたことしかやらなかった社員が、今では積極的に企画案を出します。少しづつですが、社員自らが動く「自走する組織」に育ってきたと感じています。

3つの「D&G」を掲げて持続的な成長に邁進する

2028年に創業100周年を迎える電巧社の姿で私たちが目指すのは「進化する老舗」です。そのための経営方針が3つの「D&G」の推進で、当社の戦略の要です。

1つ目のD&Gは「Durability & Growth (安定と成長)」。Durabilityとは英語で「耐久性」、すなわち安定のことです。老舗である電巧社は、幸いにも電機の分野に安定事業を持ち、これが会社を支え続けてきました。

安定事業は湧き出する泉のようなものです。この泉の水を、将来の成長エンジンといえる2つ目のD&G、すなわち「Digital & Green」の分野に注ぎ込み、次なる柱を築くという戦略です。ベンチャー的な新規分野ですが、当社にはベンチャーと違ひ資金力=泉の水があるので、安心してベンチャー精神のみを社内に導入し、老舗にはない活力をつけていく狙いもあります。かくして省エネから始まった電巧社のグリーン TRANSFORMATIONは、太陽光発電等の創エネや蓄エネを加え、新たな柱となりました。

そして数年前のM&Aでご縁をいただいたSI（システムインテグレーション）事業部は、RPA（ロボットソフト）やAIの活用で社内デジタルTRANSFORMATIONの旗頭となる一方、サイバーセキュリティ対策用ソフトの販売に新たな活路を見出しています。

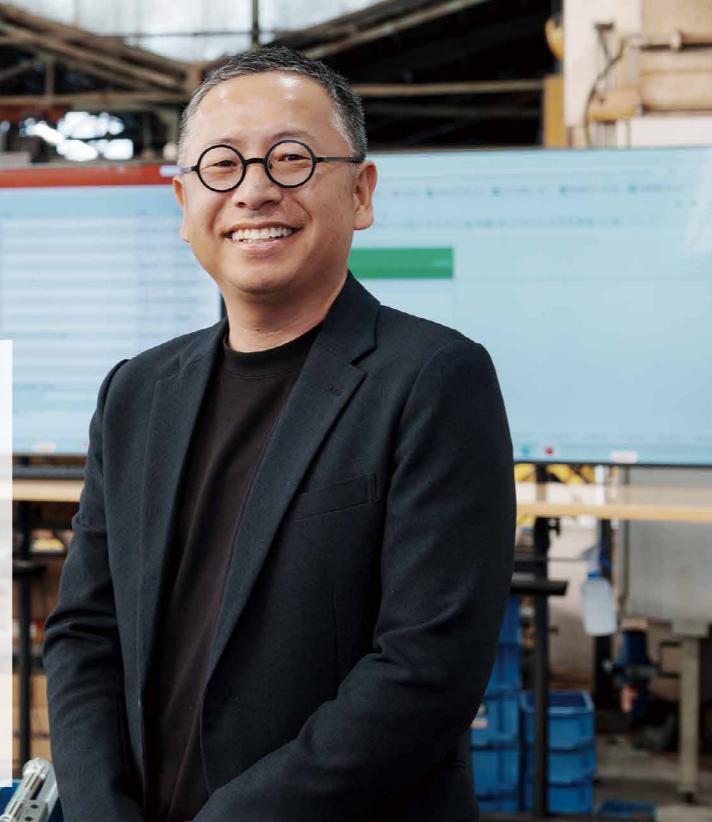
企業とは安定と成長を繰り返して進化していくものです。基盤事業の安定なしに、持続的成長などありえません。激しく変化する世の中だからこそ、安定に安住することなく、安定事業もさらに磨き上げて成長させる努力が必要でしょう。そのための施策が3つ目のD&G、「Devise & Gear shift (工夫と加速化)」です。Digitalの力を借りた省力化や、標準化・量産化等の工夫を重ね、生産性向上を加速します。こうした3つのD&Gを積み重ねながら、電巧社は盤石な100年企業を目指しています。

実は事業の柱を増やすことは、単なる会社の安定化にとどまらず、お客様のニーズを面で受け止めることにも役立ちました。東日本大震災以降、日本は一気に省エネブームとなりましたが、単一商材では満足のいく総合的な省エネ提案になりません。「電気のコンシェルジュ」を標榜するには、照明だけや空調だけでは不十分です。柱を増やしビル用電気設備を総合的に扱うことで、電巧社はお客様に幅広くお役立ちできる立場を手にしました。

元より電巧社は工場や工事部隊を持つ技術志向の会社です。今では商社部門にも技術者が多数在籍し、またいくつもの商材を横断的に担う部隊も活躍中です。彼らが柱と柱をつなぐ壁の役割となっていることに感謝しつつ、100年企業のその先の姿を模索しています。



「金型作り×DX」で多様な人材が活躍できる現場に 「本気」で取り組めば、中小企業でも未来を変えられる



群馬県で金属プレス金型の設計・製作を行う、有限会社永井製作所。長年の経験がものを言うとされてきた金型作りの世界にDXを取り入れ、未経験者でも即戦力として活躍できる職場づくりに取り組んでいます。人材育成のスピードや生産効率も大きくアップし、経済産業省の「DXセレクション2024」にも選定された同社。昔ながらの金型工場が、デジタルを軸とした変革をどのように推進してきたのか、代表取締役の永井慎也氏にお話を伺いました。

コロナ禍でDXに活路

永井製作所は、私の祖父が1961年に群馬県邑楽町で創業しました。群馬県にはもともと、自動車や電子機器関連などの大手企業の工場があり、当社も大手機械メーカーから金型製作を請け負うことで、安定した経営を続けてきました。ところが、そのメーカーの経営悪化に伴い受注が激減。事業モデルの大きな転換を迫られるよう



DXの推進により、従業員たちの意識も変わってきたという

有限会社永井製作所 代表取締役
永井 慎也 氏

Profile ながい しんや

群馬県邑楽郡邑楽町生まれ。2004年に有限会社永井製作所に入社。2015年に役員となり、2017年に3代目の代表取締役に就任。以来、同社における金型製作のデジタル化を積極的に推進し、2020年に経済産業省の「地域未来牽引企業」、2024年に同省の「DXセレクション2024」に選定される。好きな言葉は「至誠一貫」。好きなものは「デジタル・DX」。

になりました。

私が2017年に父の跡を継ぎ3代目の社長に就任したのは、そんな状況下でのことでした。また、コロナ禍の影響もあって、これまで会社を支えてくれたベテランの金型職人と入れ替わるかたちで、未経験者を含む新たな社員が続々と入社。新しい会社へと変わるチャンスだと思いました。

一方、群馬県は県全体としてDXに力を入れており、県内企業のDX支援を積極的に行う自治体としても有名です。そうした中で、県内外のDX先進企業の工場視察に参加する機会がありました。当社と同じ中小規模の製造業でも、デジタルの力で事業変革を実現している事例を目の当たりにし、金型の世界しか知らない自分にとって目から鱗が落ちる思いでした。ちょうどコロナ禍も重なり、DXに活路を見いだすことを決意しました。

DXの前に着手したのは、自社ホームページの開設です。当時の社内には「われわれは金型を作つてナンボだ」という職人気質の文化が根強く、ホームページすらなかった。そんな状況からのスタートだったのです。

「見て覚えろ」の教育から脱却し 金型製作の人材を即戦力化

当社のDXのテーマは、一言で言うと「誰でもできる金型作り」。これまで職人の属人性の経験に依存していた金型製作のプロセスや教育手法を、デジタルの力で抜本的に改革するものです。「現場10年でようやく一人前」のような、業界の常識を変えたいと思いました。

まず、群馬県のDX補助金を活用して、金型成形のための解析ソフトウェアを導入しました。従来は目に見えなかった、金型内で材料が変形していく様子をモニター上で可視化することで、未経験者であってもものづくりの過程をイメージしやすくしました。

また、金型組み立て作業には、MR (Mixed Reality、複合現実) 技術を取り入れることにしました。MRゴーグルに、金型の完成形や製造工程の3Dイメージを投影し、それを装着した社員の手元に重ね合わせることで、どう作業していけばよいかが直感的にわかるツールです。

これらの教育システムを確立したことで、従来の「見て覚えろ」の職人気質の手法から脱却することができ、従来は未経験者が戦力化するのに5年かかっていたところ、わずか1年に短縮されました。また、事前にデータ上でシミュレーションしてから実際の製作に取りかかるため、不良品などのロスの削減にもつながりました。

もう一つ力を入れたのが、金型製作の工程の見える化です。最初はアナログで、ホワイトボードに書き出してみる。そこからExcelでの管理、クラウド型生産管理システムの導入と進化させ、現在はスプレッドシートとAccessを使用。設計から生産、加工までをガントチャートに落とし込んだ工程表で進行管理を行っています。工場内に設置した大きなモニターにこの表を映すことで、「次の作業の準備ができない」など工程の不備や遅れが一目瞭然に。工程ごとのムダな時間が減り、プロジェクト管理の効率化を図ることができました。

これらの一連のDXによって未経験者を即戦力化する仕組みを整えるとともに、作業工程の効率化を図ったことで、金型製作の請負能力はDXに取り組む以前の1.5倍に向上。同時に、新卒採用を含め、経験の有無にとらわれない多様な人材の採用につながりました。CAD/CAMを用いて機械の加工プログラムを作成しているのは子育て中の女性従業員。機械加工のリーダーは金型未経験での中途採用ですし、日本の大学を卒業した外国人も働いています。「業界の常識にとらわれずにチャレンジしている会社」という当社の噂が広がり、周囲が人材

を紹介してくれるようになりました。

群馬県の伴走支援も 心強い味方に

これまでの取り組みが評価され、中堅・中小企業等のDX優良事例を対象にした、経済産業省の「DXセレクション2024」にも選定されました。なぜ、当社のような小さな町工場でも、これらの一連のDXを進めることができたのか。振り返ってみると、いくつかの要因があると考えています。

1つは、「まずはやってみる」姿勢。DXと聞くと「高価なデジタルツールを導入しなければ無理」という先入観を持ってしまいがちですが、無料や低価格で使えるツールもたくさんあります。まずは必要最小限の投資で導入してみる。使っていく過程で、自社に必要なもの、そうでないものがわかつてきます。

次に、「外に出て、足を運ぶ」こと。社外の勉強会や先進企業への視察に積極的に参加することで、自社にはなかった発想が得られましたし、「まだここに取り組めていない」という新たな課題も見つかる。その課題を持ち帰り、自社にどう導入できるか検討し、試してみる。この繰り返しが、大きな変革へつながりました。

伴走支援してくれるパートナーの存在も大きかった。とくに当社の場合は群馬県立産業技術センターの方々が親身になって、デジタル施策の実践をステップバイステップで後押ししてくれました。また、国や県の補助金を活用することで、最新設備を導入することもできた。このような、公的機関による支援制度は各自治体にあると思うので、活用を強くお勧めします。

最後に、「本気で取り組む」こと。視察に訪れたある企業の社長から聞いた「Digital or Die」という言葉を、私は今でも大切にしています。DXに取り組まなければ将来はない。それくらいの覚悟を持って取り組めば、中小企業でも必ず現状を変えることができます。一方で、組織や個人の変化・成長を楽しめるマインドも、変革をリードするうえでは必要だと思っています。

金型というのは高精度かつ大量生産が必要な製品には不可欠なものであります。当社は社会に必要とされる仕事をしているという自負があります。未経験でも金型作りができる職場をつくり、新しい技術も積極的に取り入れることで、会社の5年後、10年後を描けるような挑戦を続けていきたいと思っています。



オフィス不動産市場の景況感と2025年の動向



ニッセイ基礎研究所 金融研究部 主任研究員
佐久間 誠 氏

オフィスビルの供給増に伴うオフィスビルの空室率上昇が懸念された2023年を乗り越え、東京オフィス市場は堅調に回復しつつあります。ただ、森トラストの「東京23区の大規模オフィスビル供給量調査2024」によると、2025年のオフィス供給量は2024年比で81%増加する見込みです。2025年のオフィス市況はどうなるのか。ニッセイ基礎研究所の佐久間誠氏に伺いました。

2025年もオフィス需要は堅調か

オフィス市況はかなりのところまで回復してきたと言ってもよいでしょう。

回復の兆しが見え始めたのが2022年で、2023年にはそれがより明確になってきました。この間の供給量を見ると、2022年は新規供給がほとんど無く、オフィス需要が低迷しても空室率は横ばいで推移したのに対して、2023年は新規供給が急増したため、空室率が上昇するというのが、多くの不動産アナリストの見立てでした。

ところが、蓋を開けてみると空室率は低下傾向をたどったため、いよいよ不動産市況は本格的に回復し始めたと判断しました。そのうえ、2024年からは賃料も上昇し始めており、それでもなお空室率が低下するという好循環に入っています。

振り返ると、コロナ禍はメディアなどでもオフィス不動産が壊滅的な状況になるのではと懸念されていました。実際、米国ではサンフランシスコのオフィス空室率が38%まで上昇するなど、市況は非常に厳しいのですが、日本については、三鬼商事のデータで東京5区のオフィスビル空室率を見ると、最も悪かった2022年8、9月でも6.49%で踏みとどまっています。

では、2025年の市況はどうなるのかですが、基本的にはそれほど心配ていません。確かに、2024年との比較ではオフィスビルの供給量が大幅に増加する見込み

Profile さくま まこと

住友信託銀行（現三井住友信託銀行）、国際石油開発帝石（現INPEX）を経て2015年9月にニッセイ基礎研究所入所。その後ラサール不動産投資顧問を経て2020年より現職。専門・研究分野は不動産市場、金融市場、不動産テック。データを用いた定量分析と数字以外の要素を読み解く定性分析をバランスよく用いて幅広い分野で調査・研究を行っている。公益社団法人日本証券アナリスト協会検定会員、一般社団法人不動産証券化協会認定マスター。

です。一方で、森トラストのデータによると、2004年から2023年までの平均供給量が年間107万m²で、2025年は118万m²ですから、過去平均に比べれば1割程度増えるだけなのです。

こうした中で市況が回復しているため、2023年に比べて内定率は高めで推移しています。二次空室の懸念はありますが、それでも空室率は横ばいか、若干上昇する程度でしょう。

また、2025年の供給量が一時的に増えるといつても、その後、2028年くらいまでは減少する予測ですから、オフィス市況全体としては堅調に推移するのではないかと見ています。

地方都市の空室率は高めに推移

一方、地方の主要都市の空室率を見ると、東京に比べてやや高めのエリアが散見されます。

例えば仙台主要5地区の空室率は、2025年1月時点では5.89%、福岡主要6地区の空室率は5.24%です。対して東京の都心5地区が3.83%ですから、明らかな違いがあります。

ただしこれは、需要よりも供給の影響が大きいからだと考えています。

実はコロナ禍において、地方主要都市の空室率はそれほど上昇しませんでした。なぜならこの時期は、新規供給がほとんど無かったからです。地方のオフィスビルは東京に比べてリーマン・ショック時の影響が深刻で、東

京が2018年から新規供給が増えたのに対し、回復が数年遅れました。

例えば仙台のオフィス供給を見ると、2010～2019年の10年間の平均値に比べて、2022～2024年の平均値は大幅に上回っています。結果、直近の空室率が大きく上昇してしまったと考えられます。こうした傾向は、福岡や大阪にも見られます。

オフィス需要自体は、各地方都市ともそれほど弱いわけではありません。新規供給が出てくると、それに伴い、やや空室率が上昇する傾向はあるものの、徐々に消化できるはずです。

賃料については、福岡などでは従来より一段高い価格帯でも順調に埋まっている物件があります。地方も人手不足が顕著になっており、家賃が高くても採用応募者から魅力的に映るオフィスが求められているようです。

今年は東京も含めて、オフィス賃料の分岐点になる年だと考えています。前述したように新規供給が増えて、需給が緩む中でも、引き続き賃料を引き上げることができれば、大量供給が消化された後で賃料上昇が加速する可能性があります。この点について私は比較的楽観視していて、今後も賃料上昇は続くと見ています。

オフィス拡張移転DIも堅調

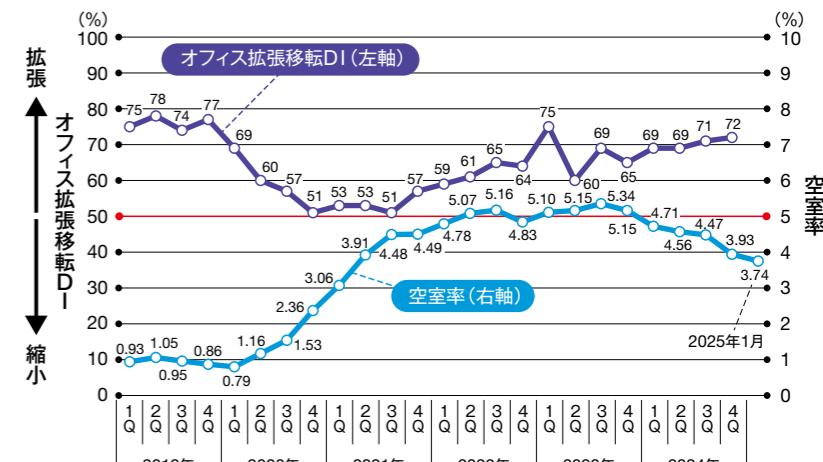
オフィス需要の堅調さは、ニッセイ基礎研究所が三幸エステートと共同で作成している「オフィス拡張移転DI」にも表れています（図表）。

オフィス拡張移転DIは、0%から100%の間で変動し、基準となる50%を上回ると企業の拡張意欲が強いことを表し、50%を下回ると縮小意欲が強いことを表します。

東京都心のオフィス拡張移転DIは、2024年第3四半期71%、第4四半期は72%というように、コロナ禍前に迫る水準にまで上昇しました。ちなみに2019年第2四半期は78%でした。この数字からも、東京都心のオフィス需要が回復局面にあることがわかります。

とはいっても、コロナ禍前の水準には戻り切っていない。背景の1つにあるのが、業種による違いです。例えば情報通信業は、移転に占める拡張移転の割合が61%まで回復しているものの、縮小移転も依然として22%と高水準で推移しています。IT系のスタートアップは在宅勤務との親和性が高いこともあり、一定数の企業が縮小移転を選択しているようです。このように、業種による二極化が進んでいると考えられます。

図表 オフィス拡張移転DIと空室率の推移（東京都心部）



出所：オフィス拡張移転DI：三幸エステート・ニッセイ基礎研究所、空室率：三幸エステート（Q=四半期）

金利上昇はどう影響するか

今後の見通しの中でやや懸念すべき点は、金利の上昇でしょうか。不動産業は資本集約型の産業なので、直接的には金利上昇はマイナス要因です。

ただ間接的な影響も考えた場合、なぜ金利が上がっているのかというと、賃金がようやく上昇に転じて、それが物価の押し上げ要因になっているからです。つまり、30年にわたって続いたデフレの時代が終わり、インフレの時代に転換しようとしている、それが金利上昇を引き起こしていると見ることができます。

米国の場合、オフィスの賃料は毎年上昇するのが当たり前です。なぜならインフレだからです。その点、日本はこれまで、物価が上がらず、賃料は20年前と比べてもほとんど変わってこなかった。対して今後は、毎年2%ずつ物価が上昇するとなれば、不動産の賃料も毎年2%ずつ上昇するというのは自然な流れです。

これまで不動産は、いうなれば債券のようなもので、アップサイドが限られてきました。しかし、賃料の毎年の上昇が常態化すれば、不動産の新たな成長ストーリーが描けるようになります。加えて不動産は、インフレに強い資産もありますから、賃料の上昇が今後も見込まれるのであれば、2025年は大きな構造変化を迎えることになるでしょう。

現状のマンション価格も含めた不動産価格の上昇を、バブルと言う人もいますが、90年代バブルのときのよう、金融機関による不動産融資の過熱感は観測されません。その意味で、今の不動産価格の上昇はバブルというよりも、これまで大幅に出遅れたものがキャッチアップしてきたという点で、むしろ正常化の意味合いに近いと考えています。



住宅取得能力からアジアの主要都市の住宅市場を比較

住宅・不動産市場と人口との関係から、マサチューセッツ工科大学のレポートでは「住宅取得能力」の問題が重要であると指摘しています。未来においては、所得と財産の格差が一段と拡大していくと予測されるためです。

「住宅の取得に、所得の30%以上をかけるべきではない」と、経済学者のペルティエール氏は2008年の研究で示しました。この研究では、住宅の負担能力を「家賃に対する住宅価格比率」という指標で世帯別にみています。

低所得者は住宅の費用が相対的に高くなります。米国の学術雑誌「ジャーナル・オブ・ファイナンス」に掲載された論文では、「過去20年間のデータから、低所得者と中所得者層において所得と財産の成長が非常に鈍くなっている」と明らかにしています。

住宅取得能力を新築住宅で考えると、建築費の高騰が大きな問題になっています。人材不足や、エネルギーコストの上昇、部材コストの値上がりで建築コストが高くなり、2次流通マーケットの既存住宅価格も上昇しています。

「住宅の手頃な価格」について、2022年に不動産・土地利用に関する国際的非営利教育研究機関であるアーバンランド研究所が、アジアの主要都市を対象に比較研究プロジェクトを立ち上げました。

その依頼が私に届いたことから、シンガポール国立大学のクワン・リー氏、香港大学建設不動産学部長のケルビン・ウォン氏、上海の復旦大学から北京の清華大学に移ったシャオ・ユー・ギオ氏などに声をかけ、オーストラリアも含めて5カ国、28都市を対象に「住宅の手頃な価格」のインデックス（指標）を作成するプロジェクトを行いました。

このプロジェクトで非常に難しかったのは、各国の住宅市場の異質性でした。東京や香港では公営住宅があり、シンガポールではラグジュアリーな一戸建て住宅がある一方で、ほとんどの方は公営住宅に住んでいます。深圳のような未来都市がある一方で、日本には築古のマンションが多くあります。中国の主要都市やシンガポール、香港などを比較するのに、できる限り品質をそろえて比較することを試みました。

東京都心部の分譲マンション価格は高いのか、安いのか

今、「東京の新築マンションが高すぎる」という議論がありま

ビッグデータでみる都市・不動産市場の未来

11-3. ビッグデータでみる「不動産市場」の未来②

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

ですが、比較対象を何にするのかは難しい問題です。

1戸当たりの価格でみると、圧倒的に高いのが香港、そしてシドニーの土地付き一戸建て住宅です。深圳やシンガポールも非常に高いですが、これらの都市と比較すると、東京はそれほど高い水準ではないといえます。

1戸当たりの広さも都市によって異なっていて、メルボルンでは191m²が平均的な姿になっています。シンガポールも112m²となっていますが、それ以外の都市では、標準的な広さは72m²ぐらいです。

1m²当たりの住宅単価でみると、圧倒的に高いのが香港で、その次が東京の都心5区、続いて深圳、シンガポールとなります。

所得の何倍ぐらいで住宅が買えるのかを示す「所得比率」をみると、深圳が40倍、香港が30倍、ソウルが18倍です。東京は16倍ですが、考慮すべき点があります。

中国、香港、シンガポールでは、高額な住宅を買う人は少なく、公営住宅に住んでいる人が圧倒的に多い。

日本では、香港やシンガポールのように限られた都市空間の中で住宅が取引されているではなく、都心5区の周辺には18区があり、さらに神奈川や埼玉や千葉が背後に控えています。周辺エリアで供給される標準的な住宅で満足できるのであれば、この問題は存在しないことになります。

各国の都市の形成によっても、この問題は大きく異なります。アメリカのように、低所得者は危険なスラムにしか住むことができないといった格差が生み出されているなら深刻な問題です。しかし、日本では、どこに住もうと治安はよいですし、どの地域に住むのも自由に選択できます。

そう考えると、所得比率の倍率は慎重にみていく必要があります。比較対象になる住宅のグレードはさまざま、所得は平均値をみているので、30倍、40倍といった異常な倍率が出ていていると考えられるためです。最近の東京都心部で新しく供給されているマンションをみると、非常に高品質で、エネルギー性能が高く、さまざまな共有施設が充実していて、以前に供給されたマンションとはますます比較するのが難しくなっています。

各都市で比較すると、公営の賃貸住宅に住んでいる人が多い香港は持ち家比率が非常に低く、政府から払い下げられる公営住宅を購入しているシンガポールは持ち家比率が高い結果となりました。これらは各国の住宅政策の違いに起因しています。

（以下略）

<https://100years-company.jp/column/article-000648/>



100年
企業戦略
研究所
ONLINE

ダイジェスト

注目コラムをピックアップ！

Vの書棚 48



中小企業の事業戦略を知る

5選

「V-VALUE」編集部

“満員バス”には乗らず、独自性を貫くには

本書は2015年に発刊され、ロングセラーとなった同名書籍の2021年改訂版。著者は早稲田大学ビジネススクールの教授である。改訂版では、経営環境の変化に合わせて理論を微修正するとともに、理論を補強するケーススタディが追加されている。

同質的な競争を繰り返すことで低い利益率に苦しむ企業は多い。そこでは、他社のうまくいった経営戦略をまね、結果として成長分野にみんなが飛び込む“満員バス現象”が起こっている。満員バスの中では戦う武器は価格だけとなり、当然利益率は低下する。その泥沼から抜け出すには、自社の独自性を貫く「競争しない競争戦略」が重要だと著者は強調する。

本書では、企業の利益率を上げる「競争しない競争戦略」を、「ニッチ戦略」「不協和<ジレンマ>戦略」「協調戦略」の3つに分けて解説している。

「ニッチ戦略」は、リーダー企業との競合を避け、特定市場に資源を集中する戦略。それをより有効なものにする手法の1つとして「量をコントロールする」を挙げる。たとえ利益率の高い事業でも、販売量などをコントロールして規模を大きくせず、大企業に気づかれずに密かに儲け続けることが賢いやり方だという。そのほか、「ユーザーを常に探っておく」「技術や製品を常に磨き続ける」ことがニッチ戦略をより有効にすると語る。

「不協和<ジレンマ>戦略」は、大企業の組織内にジレンマを引き起こさせることによって、後追い参入を防ぐ戦略のこと。大企業は、基本的に持てる資源を最大限に追求する必要があり、小規模で手間のかかる事業は手がけられない。そうした大企業がやりたくてもやれない“ジレンマ市場”を狙うことで、大企業の参入を防ぐことができる。その成功事例として、倉庫の一部を利用して高額な絵画やワインを預かる事業で成功した中堅倉庫会社などを挙げている。

「協調戦略」は、大企業のバリューチェーンの中に入り込むなど、より強い企業と共生して、攻撃されない状

況をつくり出す戦略。施設を所有せず運営受託に特化している星野リゾートもその一例だとする。

これら3つの戦略を解説したうえで、著者は、弱者である中小企業が生き残るために必要な考え方を2つ挙げる。1つは会社として何をやり、何をやらないかをきちんと決めておくこと。資源の乏しい中小企業が、あれもこれもと手を広げると経営基盤が危うくなる。あらかじめやらないこと、やらない市場を線引きしておくことで、ブームに流されての資源の投入を予防できる。

もう1つは、自社のコアコンピタンス（企業独自の強み）をしっかりと知っておくことだ。というのも、“自社の強み”は、思い込みにすぎないケースが少くない。納期の速さが伝統的な強みだと思っていても、世の中にはもっと納期の速い競争相手が生まれているかもしれない。思い込みは間違った経営判断を招く。自社の本当のコアコンピタンスを知るには、ユーザーだけでなく競争相手の情報収集が欠かせないと教える。



①『競争しない競争戦略 改訂版
環境激変下で生き残る3つの選択』

山田英夫著／日本経済新聞出版社／2,200円（税込）

◎そのほかのおすすめ書籍

「書く」と解像度が高まり、うまく回るビジネスモデルがつくれる
『事業構想を「書く」』

ビジネスモデルを可視化し新規事業開発を加速させるフレームワーク
堀雅彦著／翔泳社／2,200円（税込）

売れる仕組みの「全体像と組み立ての手順」をやさしく解説

③『小さな会社の売れる仕組み』

久野高司著／フォレスト出版／1,980円（税込）

発展や拡大を考えている経営者にとって必要な要素を網羅

④『中小企業「規模拡大」の強化書』

田村忠之著／発行・日刊現代発売・講談社／1,650円（税込）

成功する「事業開発」のすべての手順がわかる

⑤『事業開発一気通貫 成功への3×3ステップ』

秦充洋著／日経BP／1,980円（税込）

Performance Data

管理実績／運用実績 2025年3月度

預り資産時価総額	658,439,185,844円	※お客様が取得された物件のうち、弊社管理物件の時価合計
総収入（年額）	18,503,706,429円	
総稼働率	97.94%	※全管理物件の総受託期間に占めるテナント入居期間の割合
リーシング実績 (2024.4.1～2025.3.31)	総件数 222件	
平均所要期間	2.40ヶ月	

m²	総貸室面積 285,186.55m²
	空室面積 1,689.27m²
	空室率（賃貸面積ベース） 0.59%
室	管理総数 2,234室
	空室数 17室
	空室率（室数ベース） 0.76%

管理実績／販売実績 2025年3月度

販売顧客数	個人のうち 実需販売	法人のうち 実需販売
個人 394名	15名	法人 788社

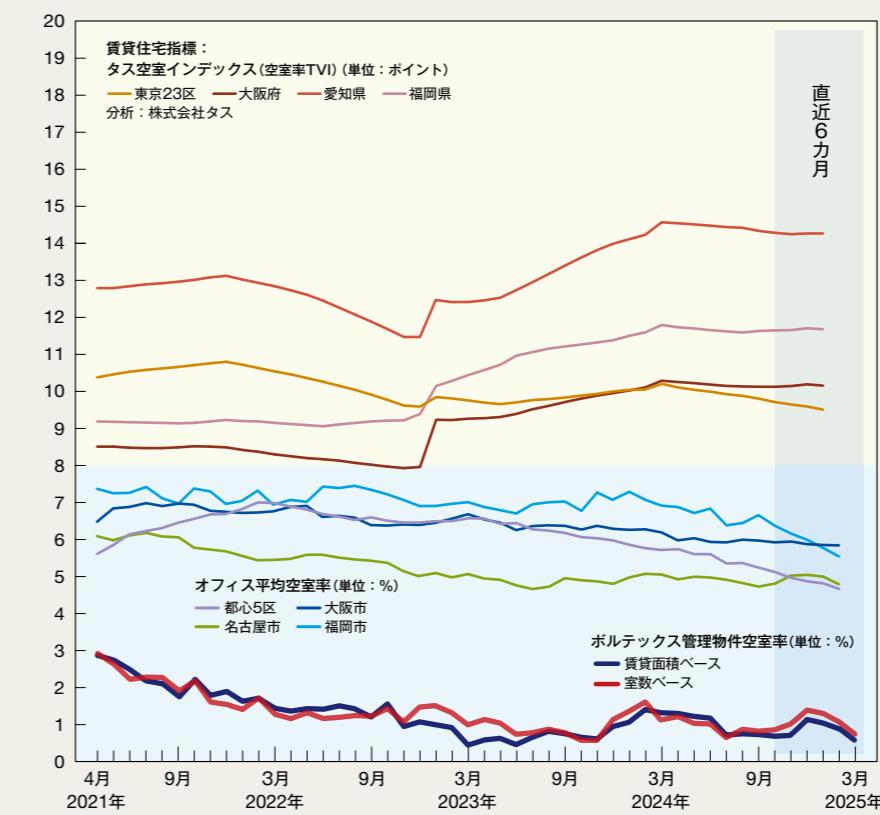
お客様実績（委託資産上位30傑）

順位	業種	取引開始年月	坪数	金額
1位	法人 不動産賃貸業	12件 2019年3月	12,950,890,000円	
2位	法人 介護事業	10件 2020年3月	9,638,350,000円	
3位	法人 生産用機械製造業	8件 2021年12月	6,850,950,000円	
4位	法人 器械製造販売業	6件 2023年4月	6,073,790,000円	
5位	法人 機器販売業	6件 2021年9月	5,620,800,000円	
6位	法人 縫製機械製造業	8件 2018年9月	5,397,200,000円	*
7位	法人 食料品製造業	14件 2014年7月	5,239,300,000円	*
8位	法人 小売業	7件 2017年7月	4,638,100,000円	*
9位	法人 IT業	5件 2021年10月	4,496,340,000円	
10位	法人 医薬品製造販売業	5件 2017年3月	4,218,400,000円	*
11位	法人 不動産賃貸業	4件 2018年9月	4,066,900,000円	
12位	法人 廉機器製造業	11件 2013年2月	3,895,810,000円	
13位	法人 金属加工業	16件 2009年4月	3,774,900,000円	*
14位	法人 娯楽業	6件 2016年9月	3,495,800,000円	
15位	法人 建設業	4件 2022年12月	3,476,340,000円	
16位	個人 不動産賃貸業	5件 2022年6月	3,461,540,000円	
17位	法人 燃料小売業	7件 2017年5月	3,419,300,000円	
18位	法人 不動産賃貸業	2件 2018年12月	3,280,600,000円	
19位	法人 紙製品製造業	7件 2019年2月	3,165,400,000円	
20位	法人 養鶏業	5件 2022年4月	3,032,310,000円	*
21位	法人 繊維衣類卸業	10件 2016年10月	2,834,970,000円	
22位	法人 不動産管理・賃貸業	2件 2019年1月	2,824,800,000円	
23位	法人 食料品製造業	8件 2015年4月	2,817,100,000円	
24位	法人 不動産業・物品賃貸業	15件 2021年12月	2,681,900,000円	
25位	法人 不動産賃貸業	4件 2018年3月	2,676,100,000円	
26位	法人 ユニフォーム製造業	3件 2019年8月	2,667,950,000円	
27位	法人 不動産賃貸業	5件 2022年10月	2,581,590,000円	
28位	法人 電気機械器具製造業	3件 2016年5月	2,493,494,100円	
29位	法人 ベビー用品販売業	17件 2009年1月	2,478,500,000円	*
30位	個人 食料品製造業役員	6件 2015年7月	2,472,600,000円	

※お客様のご都合により一部の情報を非公開とさせていただきます

*個人取得分を含む

過去4年間の平均空室率の推移 2021.4～2025.3



*タス空室インデックス（空室率TVI）は、住宅情報提供会社が提供する分析対象データの重複削減等の品質改善を目的として、時期により指標算出に用いるデータが異なる場合があります
(出所) 空室率TVI: 株式会社タスの「賃貸住宅市場レポート」より、オフィス平均空室率: 三幸エステート株式会社の「オフィスマーケット調査月報（20～99坪）」より

平均事務所入居期間 ※保有物件含む

期間	平均期間
2001.9.1～2025.3.31の実績値	
100坪以上	9.23年
50坪以上	7.52年
30坪以上	7.30年
全坪数平均	6.63年

*坪数は賃貸面積による
※住居は平均4.74年
※入居中のテナントに関しては、賃貸契約期間を以て入居期間とする

ファイナンス実績



3月の取り扱い金融機関 (順不同)

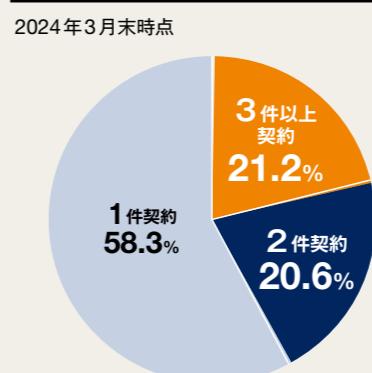
□足利銀行	□三菱UFJ銀行
□北洋銀行	□スルガ銀行
□三十三銀行	

年度別保有率

年度	保有率
2014年度	97.5%
2015年度	96.9%
2016年度	97.6%
2017年度	96.4%
2018年度	97.4%
2019年度	97.8%
2020年度	98.0%
2021年度	98.1%
2022年度	97.9%
2023年度	98.2%

*各年度末時点での保有率（受託戸数のうち、各年4月～翌年3月の期間中に媒介契約を締結した件数を除いた物件の割合）

契約件数割合



ポイント利用実績 2025年3月末時点

累計利用ポイント 13,108万pt (63件)
3月のご利用ポイント 1,553万pt

ポイント付与実績 2025年3月末時点

累計付与ポイント 56,539万pt (418件)
3月の付与ポイント 4,694万pt

ポイント利用期限

付与日から2年が経過する月の末日
*サービス開始からの累計（決済終了）を掲載
*Vシェア購入にともなうポイント付与は除く

