

Vortex Magazine

# V-Value

10

October 2021

Vol.64

## よりよい社会を 創造する 起業をサポート

株式会社ツクリエ  
取締役  
かいと まゆ  
海渡 雅由様

### Online Seminar Report

## 「変革Xの思考法」と 100年企業

東京大学  
未来ビジョン研究センター  
客員教授  
西山 圭太氏

株式会社経営共創基盤  
(IGPI)グループ  
会長  
富山 和彦氏

### Special Contents 1

## 中国古典の叡智を 経営にどう生かすか

作家  
守屋 淳氏

### Special Contents 2

## 経営理論も古典も 人間理解のためにある

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

区分所有オフィスのボルテックス

Vortex

GIRAC

GIRAC

GIRAC

# よりよい社会を創造する 起業をサポート



1

## Tenant Interview

2021年5月に東京・水道橋にオープンした、起業を目指す人を支援する東京都認定インキュベーション施設「IGNIS（イグニス）」の働き方が多様化する今、イグニスが必要とされる理由はどこにあるのか。運営する株式会社ツクリエの海渡雅由様にお話を伺いました。

大きな窓が印象的な明るいフロアに洗練されたインテリア。東京・水道橋の起業支援施設「IGNIS」のワークスペースには心地よい時間が流れています。

「一般的なワークスペースと異なるのは、スタートアップディレクターやアンバサダーと呼ばれる各種専門家・現役起業家が在籍していること。会員はワークスペースにいる彼らに、事前の予約がなくても無料で起業に関する相談ができます」

そう話すのはイグニスを運営する株式会社ツクリエの取締役・海渡雅由様。資金調達や諸手続きのアドバイス、ビジネスパートナーやベンチャーキャピタルとのマッチングも行っています。また、起業相談会やセミナーなどのイベントも開催。特にアイデア具現化のサポートをする「壁打ち」イベントが好評だといいます。

「起業したくてもアイデアが漠然としていて、何をすべ

### 株式会社ツクリエ 様

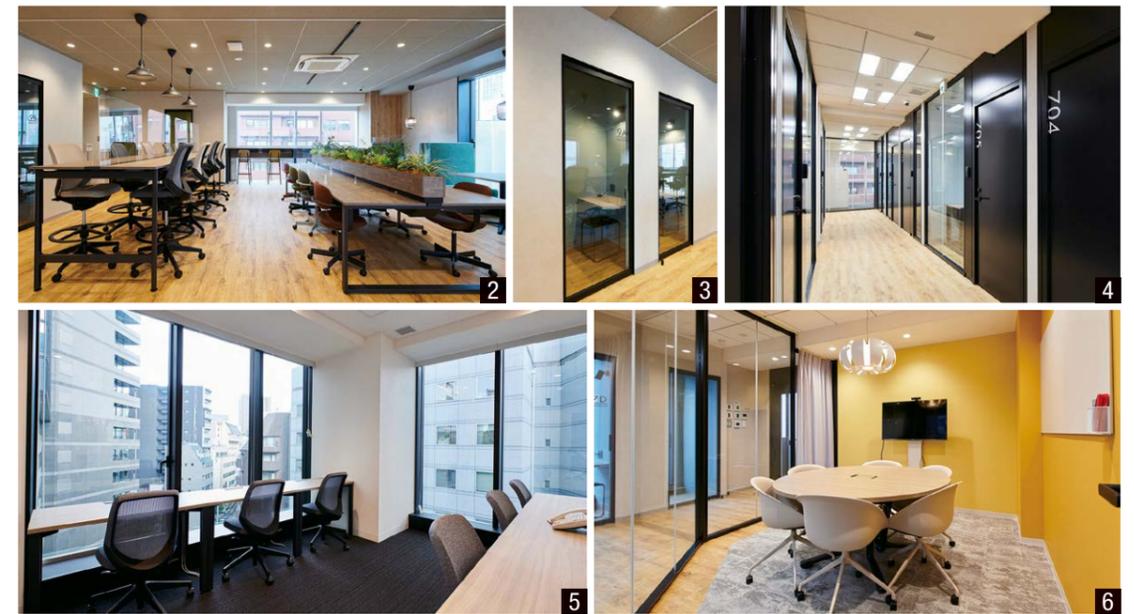
きかと悩む人が多いんです。そこで、テニスで壁にひたすらボールを打つ壁打ちのように、相談員に自分の考えをぶつけてもらう。相談員は答えを与えることも、考えを否定することもあります。ただ、相槌を打ったり質問を返したりすることで相談者に気づきを与えて、アイデアを形にしていく手助けをする。自分で起こす事業ですから、みずから考え、答えを出すことが大切なのです」

#### 受託事業での評価を受けて 自社で起業支援施設を設立

イグニスを運営するツクリエは起業支援サービスを主とする企業です。2017年に東京都が丸の内にオープンした創業・起業支援施設の運営を開業時より受託しています。この事業を発端に、ツクリエでは全国各地より複数の起業支援施設の運営も受託するようになりました。

「日本の開業率は4%台。これは米国や英国の半分以下の数字です。経済を活性化するためには開業率を上げる必要があります。今では東京都をはじめとする自治体は起業支援施設を多くつくっています。数少ない起業支援企業として、当社にも依頼や相談がくるようになりました」

一方で、自社でも起業支援施設を運営していこうと、



1 9階は「都会のアトリエ」をモチーフにしたワークスペースが広がる 2 3 その奥はオフィスチェアを中心としたスペースやオンライン会議用ブースもあり、集中したいときに最適 4 5 下の7、8階の2フロアには2~6名用の個室と、マイブースと呼ばれるシェアオフィスがあり、利用人数や使用形態に応じた契約が可能 6 テレビ会議システムも完備。事前にオンラインシステムで予約をすれば簡単に利用できる

株式会社ツクリエ 取締役

かい と ま ゆ

海渡 雅由様

広告会社を経て、フリーで新規事業開発、セミナー運営、広報・PRなどに従事。2016年の「Startup Hub Tokyo」の受託決定時からツクリエの事業に本格的に参画し、広報・PRを担当。現在は取締役として、カウンセラー、メンタルトレーナーの資格を取得し、プロデューサーや企画、人事、相談業務などにも携わる。時間を区切って仕事に集中する管理術を意識し、メリハリのある生活を心がけている。趣味は愛犬であるミニチュアダックスフントの散歩。

当時本社があった関西の2カ所に「Ogyaa's（オギャーズ）」を開業。その後、事業拡大にともなって本社機能を東京に移した際に、東京にも起業支援の拠点を設けようとイグニスの立ち上げが決まったといいます。拠点の条件は東京駅から電車で15分以内と、利便性を重視。会員はオギャーズとの相互利用が可能であり、地方から東京、またはその逆の進出を希望する会員も多く存在するためです。「水道橋駅から徒歩で、築浅で利便性のよいところがVORT水道橋Ⅲを選んだ理由です」

#### 起業家のたまごたちの新たな交流の場に

コロナ禍による働き方の変化で起業への興味が増している中、イグニスでは本業・副業問わず、また、ジャンルも海外スタートアップから会社経営、登記関連のサポートまで幅広く対応できる体制を整えています。

「アンバサダーは多様な専門性を持っていますし、外国籍の方が日本で起業するケースもあるので英語での対応も可能です。また、事業の成長をより加速させることを目的に、起業家が専門家との定期的な面談などができる『アクセラレーションプログラム』や、コンテンツマネジメントの強みを生かした動画や書籍、商品開発等のプロデュース業の相談なども行っています」

今日の情勢から起業支援事業に参入する企業が増えているものの、ここまで細やかな支援サービスを提供できる場所はまだまだ少ないといいます。また、イグニスにはオフィス用の個室もあり、起業後もサポートを受けることができるのも大きな魅力です。

「同じ志を持つ人たちがイグニスで交流することで協働したり、コラボレーションしたりするのも目的の一つ。そうやって世の中にイノベーションを起こすような新しい事業が生まれることが私たちの願いです」

#### 株式会社ツクリエ

●起業支援サービス、インキュベーション事業、アクセラレーションプログラム開発事業、事業プロデュース、創業投資等を行う。本社はVORT水道橋Ⅲ6階。IGNISはツクリエが運営する、スタートアップ支援型の東京都認定インキュベーション施設である。

IGNIS  
〒101-0064 東京都千代田区神田猿樂町2-8-11 VORT水道橋Ⅲ 7・8・9階

<https://ignis-tokyo.com>

#### VORT 水道橋Ⅲ

【所在地】東京都千代田区神田猿樂町2-8-11

【最寄駅】JR各線「水道橋」駅 徒歩4分  
三田線「水道橋」駅 徒歩5分

【規模】鉄筋コンクリート造陸屋根9階建

【総戸数】9戸

【築年月】2020年1月



2020年4月撮影

# 「変革Xの思考法」と100年企業

## レイヤー化する社会で問われる経営者の力とは



東京大学 未来ビジョン研究センター 客員教授  
株式会社経営共創基盤 (IGPI) シニア・エグゼクティブ・フェロー

### 西山 圭太氏

東京大学法学部卒業後、通商産業省入省。オックスフォード大学哲学・政治学・経済学コース修了。株式会社産業革新機構専務執行役員、東京電力ホールディングス株式会社取締役、経済産業省商務情報政策局長などを歴任。2020年夏に退官。富山和彦氏と産業再生機構、東電再建と電力システム改革にて協業。日本の経済・産業システムの第一線で活躍。

本稿では、2021年7月14日にオンラインで開催されたセミナー『「変革Xの思考法」と100年企業』の内容をレポートします。なぜ今、世界中がDX推進に躍起になっているのか、この大変革の時代に経営者は何を優先し、何を放棄すればよいのか。ともにDXに関する話題書を上梓している西山圭太氏と富山和彦氏の両氏に、後半からは弊社100年企業戦略研究所 所長の堀内勉も加わり、活発な議論が交わされました。

### デジタルの進化がもたらした人間社会の変革

なぜ今、DXが企業経営において重大な課題となっているのでしょうか。背景にあるのは、現代の社会、産業、企業において起きている、かつてないスピードと規模のパラダイムシフトです。

「創成期のコンピュータはいわば、万能だけれども言葉が通じない赤ん坊のようなものでした。コンピュータを使うには、人間の言葉を翻訳するエンジニアの力が必要で、制約も多かったのです。しかし、スマートフォンの登場によって、コンピュータは身近なものとなりました。エンジニアの力を借りずとも制約なく使えるようになったのです」(西山氏)

そもそもデジタル化とは何か。西山圭太氏は、「人間とコンピュータの距離を縮めること」だと表現しました。距離の短縮は、具体的にはコンピュータを動かすた

株式会社経営共創基盤 (IGPI) グループ 会長  
株式会社日本共創プラットフォーム (JPiX) 代表取締役社長

### 富山 和彦氏

東京大学法学部卒業、スタンフォード大学経営学修士 (MBA)。ボストン コンサルティング グループ、コーポレート ディレクション代表取締役を経て、産業再生機構設立時にCOOに就任。解散後、経営共創基盤を設立し、代表取締役CEO就任。パナソニック社外取締役。『コーポレート・トランスフォーメーション 日本の会社をつくり変える』(文藝春秋) など著書多数。

めの基本的なソフトウェアである「OS」の構造がレイヤー(層)になっていることで実現されてきました。現代のコンピュータ内部で行われている仕事は大きく分けると、①計算する・記憶する、②データを集めてソリューションを生成する、といった2つの機能です。西山氏は、①の上に②が乗ったレイヤーから成る構造を、あるケーキに例えています。

「レイヤーを増やして積み重ねていくことで、コンピュータの機能はより進化してきました。さながらミルフィーユ\*のような構造になっています」

そして今、ITの発展、浸透とともに、人間社会や企業の構造もまた、横割りのレイヤー構造になりつつあるといえます。ここに経営とデジタルの接点があります。組織や業種、地域、国の垣根を越えて共通項(レイヤー)をシェアするスタイルが、ビジネスにおいても世界的に確立し始めているのです。

\*ミルフィーユ……フランス語で「千の層」という意味を持つ多層状の洋菓子

### 会社の事業構造をレイヤーに置き換える

DX推進の本質は、このレイヤー化した世界や社会に自社を適合させて、事業内容や組織構造、働き方を見直し、変換していくことにあるといえます。既存の業務をただデジタル化するだけでは単なる効率化であり、DXとはいえません。請求書の印鑑を廃止したり、郵送からPDF送付に変更したりしても、「紙」「書類」としての請求書の概念が切り替わっていないため、根本的な改革にはならないのです。その矛盾に気づき、会社の構造をレイヤーで置き換えるという発想の転換が経営者に求められています。

デジタル化する以前の時代には、大きな課題を解決するためにピラミッド型の組織構造が必要でした。しかし、今やピラミッド型の組織などなくとも外部の優れたツール(レイヤー)を活用することで適切な答えを迅速に得られる時代になったのです(図)。

レイヤーは事業全体を俯瞰し、横割りにした層であり、個々の層は企業や業界の枠を越え、みんなで共有できるものです。それゆえ、既存のレイヤーに新しいレイヤーが加わることで新しいビジネスが生まれ、そこに富が生まれるのです。

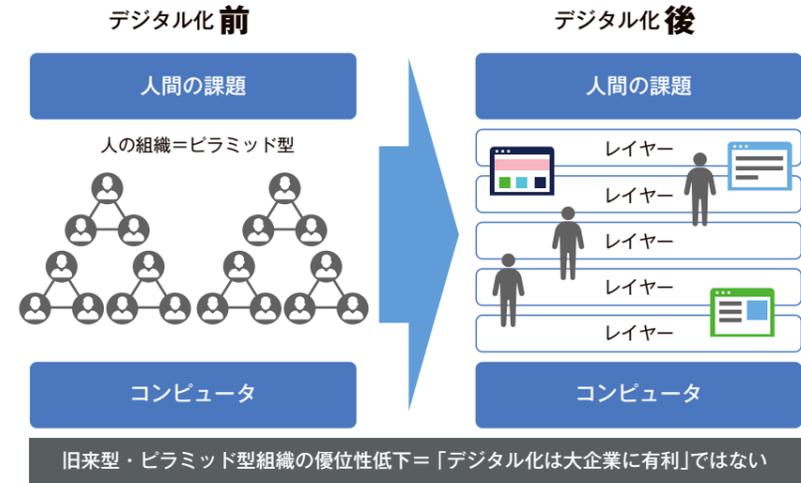
「レイヤー構造では、自社にしかできないことや自社の強みになることに人を充当することで、独自のコアバリューを発見できる環境にあります。ぜひ経営者の皆さんにも、そういう発想を持っていただきたいと思います」(西山氏)

### 「レイヤー化」された世界は中小企業・地域企業に有利

横割りにレイヤー化された現代の状況を、富山和彦氏は「究極の分散」と表現しました。

「大組織に頼らず、今までにないビジネスが成り立つ今は“超分散”の時代です。昔はタクシー会社や旅館が独自で集客するには限界があり、組合や大手グループの傘下に入らざるをえませんでした。ところが今はSNSやインフルエンサーを利用すれば、むしろ従来以上の費用対効果を得られるようになってきました。レイヤー化した社会は小規模な組織と相性がよく、逆に大量生産・大量消費をビジネスモデルとする企業は、あまり相性がよくないのが特徴です」

レイヤー構造以前の世界では何もかも内製しなければならなかったために、経営資源が潤沢な大企業が圧倒的



に有利でした。しかしレイヤーでつながった世界では、すでに世の中にあるものや、誰がやっても同じ成果しか生まれないものにエネルギーを投入する必要がなくなりました。これからは付加価値の時代といってもよく、巨大な固定費や人的資源を背負わない中小企業と相性がよい一方で、大量生産・大量消費を得意としてきた大企業は、むしろ活躍しにくい環境になりました。

「GAFに代表されるメガプラットフォームが築いたツールと同等のものを、一から自社でつくる必要はありません。ほとんどの企業にとって、彼らは競合相手ではなく、違うレイヤーに立つ共存共栄できる相手です。そこと戦うのではなく、彼らの提供する優れたツールの恩恵を享受して、その分、自社のコアバリューに資源を投入すればいい。これは、中小企業にとってはかつてないビジネスチャンスなんです」(富山氏)

中小企業の優位性に関して、第2部から議論に加わった堀内勉は、中小企業であればもれなく当てはまるわけではなく、条件があるのではないかと問題提起しました。富山氏は、「社会が大きく変化するときには若くて小さい企業から優れたイノベーションが生まれる傾向にある」とした上で、「社歴の問題ではなく、今の経営者も若い企業を見習い、新しいものを取り入れる柔軟さを持つことがポイントだ」と述べました。大企業から中小企業への主役交代の流れは、DXでさらに加速しています。富山氏は最後に、「中小企業は特に、経営者のマインド次第でイノベーションを起こすことができる」とエールを送りました。

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>



# 中国古典の叡智を 経営にどう生かすか

古典には、人間が長い歴史の中で試行錯誤を繰り返した末にたどり着いた知恵が、研ぎ澄まされた形で詰まっています。正解のない時代、物事を判断する際に古典の叡智を抛り所としている経営者、ビジネスリーダーも少なくありません。中国古典を中心に研究する作家の守屋淳氏に、中国古典をどのように学び、現代の経営にどう生かせばよいのかについて語っていただきました。



作家／グロービス経営大学院 特任教授

## 守屋 淳氏

### Profile

早稲田大学第一文学部卒業。『孫子』『論語』『韓非子』『老子』『荘子』などの中国古典や、渋沢栄一などの近代の実業家についての著作を刊行するかたわら、グロービス経営大学院アルムナイ・スクールにおいて教鞭をとる。編訳書に34万部の『現代語訳 論語と算盤』（筑摩書房）や『現代語訳 渋沢栄一自伝』（平凡社）、著書にシリーズで20万部の『最高の戦略教科書 孫子』（日本経済新聞出版）など多数。2018年4～9月トント大学倫理研究センター客員研究員。

## 貞観十年 太宗謂侍臣曰 帝王之業 草創與守成孰難

### 古典を読む意義とは

古典は経営者に何を与えてくれるのでしょうか。

日本では古くから中国古典が為政者や経営者に親しまれてきました。中国は、紀元前841年から現在に至るまで、年月を明記した歴史をずっと残し続けてきた、世界で唯一の国です。2000年以上、どうやって世の中を治めたのか、どんなことで失敗したのかを克明に記してきました。成功だけでなく、失敗や挫折からも教訓を得ることで、人と組織を動かす要諦が多面的に浮き彫りになる。これが中国古典の特長の一つです。

最新の経営理論と呼ばれるものは、実際に現場に導入したときに、どんな問題が起こるのかわかっていない場合があります。たとえば、1990年代にもはやされた「成果主義」です。日本企業の中にはアメリカの人事制度の主流だと思い込んで慌てて取り入れたところもありました。結果、日本社会の風土にはなじまず、混乱した組織を修復するまでにかなりの時間を要しました。

その点、中国古典は歴史にもまれる中で、その内容は強みと同時に弱みも明らかになっています。それらの強みと弱みを把握しながら、強みを選んで生かすという活用ができるのです。

もう一ついえることは、汎用性が高いことです。

古典は、時間も場所も遠く離れたところで成立した書物です。世の中の仕組みも、人々の意識も、現代社会のそれとは異なります。したがって、古典の教えをそのまま今の経営に当てはめようとするのは無理があります。そこで、書かれている内容を抽象化しそのエッセンスを

追求することになるわけです。多様な現実的課題に直面しても、その直接的な答えを得ようとするのではなく、問題の本質に立ち返って、根本的解決のための知恵を借りるという付き合い方になります。目先だけではなく、物事の根本、本質を考える訓練になるのが古典なのです。

さらにいえば、中国古典は人間の表の顔だけでなく、裏の顔についても赤裸々に描いています。人間はきれいごとだけで生きていません。嫉妬、裏切り、謀計、寝返り……人や組織の争いにはあらゆる権謀術数が渦巻きます。そういう人間のリアルな側面も扱っているのが中国古典です。現代の経営でも、人間のドロドロした部分に向き合うことは避けられません。そういう意味でも古典から学ぶ経営者は多いのです。

### トップによき諫言役がいるか ——『貞観政要』の教え

人間は権力を持つことで思い上がると逆に身を滅ぼす——それを鋭く指摘しているのが『貞観政要』です。

『貞観政要』は、唐の太宗（在位626～649年）とその臣下が交わした政治問答集です。太宗は唐王朝建国の支柱となり、その後「貞観の治」という平和で安定的な時代を築いた名君として評価されています。その背景には、臣下たちの諫言を謙虚に受け入れ、自分を厳しく律する太宗の姿勢がありました。

中国の皇帝は絶対的な権力者です。その気になれば、気に入らない臣下の首を切ることも簡単にできる。それだけに、ひとたび欲望のコントロールを誤れば、破滅の道へと突き進むことも珍しくはありません。

人間は弱い。どんな立派な人間でも、権力を持つと必ず墮落する——それを避けるために探求されたのが「帝王学」であり、『貞観政要』はその代表的な書物です。

『貞観政要』の「肝」をひとことでいえば、「よき諫言役を持つこと」に尽きます。

太宗の臣下の一人に魏徴ぎちやうという人がいました。太宗にとって耳の痛い話でも、最もズケズケと歯に衣着せず諫言した人物です。太宗が重用するた

め宮廷内で嫉妬を買い、あらぬ讒言ざんげんを受けたこともありましたが、太宗は「人に疑われないよう少しは慎んではどうか」と言いますが、魏徴は「こういうことがあったからといって、諫言を控えるのはおかしい。主君のためにこれからもはっきりと忠言することをいとわない」と述べるのです。

魏徴はもともと、太宗の敵方の臣下でした。争いに敗れ、斬首されても仕方のない立場でしたが、太宗に認められ仕えることとなります。一度死んだも同然の身ですから、何も恐れることなく正しいと思ったことを直言できたのでしょう。

会社でも、自分の立場を守りたい人、上司に認められて出世をしたい人からは、なかなか命懸けの諫言は期待できません。経営者・リーダーには、こうした優れた諫言役と、彼らの忠言を素直に受け止める度量が必要です。

### 何をどれから読むべきか

数ある中国古典の中から、どれを読めばいいのか——私の結論をいうと、主だったものはひとつお読みいただろうがいい、ということになります。というのは、それぞれの古典に強みと弱みがあり、1つだけでは偏りが生ずる恐れがあるからです。

たとえば、組織論でいえば、『論語』の「徳治」という考え方があります。リーダーが徳を持てば、みんなはついてくるという考え方です。一方、『韓非子』には「法治」という考え方があります。人に依存しては組織はよくならない。法と権力で組織をまとめなさいという考え方です。

どちらも正しいのですが、一方に偏るとバランスを欠いてしまいます。対極的なものの両面を理解することで、最も適切なやり方を実践できるのです。

人間を理解するという意味では、『史記』や『三国志』、『十八史略』といった歴史書がおすすめです。まさに多種多様な人たちが登場し、多種多様な思っていることをやる。その姿がリアルに描かれています。それらを教訓にした教えが中国の歴史書には結実しています。人間の本質の理解——その格好のテキストが中国古典なのです。



唐の太宗はみずからの諫言役を大事にした名君だった（唐太宗李世民立像、台北国立故宫博物院所蔵）

# 経営理論も古典も 人間理解のためにある

近年の急激なビジネス環境の変化に対応するため、経営者やビジネスパーソンの中にはMBAで学ぶ人もいます。古くから組織をまとめ人を動かすための知恵として読まれてきた古典と現代のビジネスの理論に共通点はあるのか。国内最大のMBAプログラムを提供するグロービス経営大学院経営研究科、研究科長の田久保善彦氏に聞きました。

知彼知己者  
百戦不殆



グロービス経営大学院 経営研究科 研究科長  
学校法人グロービス経営大学院 常務理事

## 田久保 善彦氏

### Profile

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、経済同友会・規制制度改革委員会副委員長（2019年度）、ベンチャー企業社外取締役、顧問等も務める。著書に『ビジネス数字力を鍛える』『社内を動かす力』（ダイヤモンド社）、共著に『志を育てる（増補改訂版）』『グロービス流 キャリアをつくる技術と戦略』『27歳からのMBA グロービス流ビジネス基礎力10』『創業三〇〇年の長寿企業はなぜ栄え続けるのか』『これからのマネジャーの教科書』（東洋経済新報社）、『日本型「無私」の経営力』（光文社）等がある。

### 現代のビジネスに必要な基本ルール

今、私たちを取り巻くビジネス環境は大きく変化しています。規制緩和が進み、インターネットが普及し、誰でも、どこにいても世界とつながれるようになりました。これは、狭い地域の中だけで商売をやっているつもりでも、実は世界中の他社と競合する可能性があることを意味しています。

今までどおりの経営をやりたくても、そうはいかない状況が生まれています。材料や部品、品物の調達、人材も世界に目を向ける必要は当然あります。これまでの知識や経験だけでは解決できない課題に直面し、かつ急激な変化に対応する意思決定のスピードが求められます。

そこで、グローバルな世界で通用する経営の幅広い知識やマネジメントスキルを身につけるために、MBAを取得するという選択肢があるのです。

私は、MBAとは、ビジネスをやっていく上で最低限理解しておかなくてはいけない基本的なルールやものの考え方を習得することだと考えています。

旧来の日本の会社では、「人事担当役員だから財務のことはわからない」「研究開発の立場だからマーケティングには興味がない」という言い分が成り立っていましたが、今はそれが許される状況ではありません。

どんな企業であれ、会社の中で一定の責任を担う立場にある人ならば、世界に通用するビジネスの基本ルール、原理原則を身につけておく必要があります。

ビジネス環境も、職場の風景も、20年前30年前とは一変しています。毎日のように深夜まで残業するような

働き方は認められなくなりました。外国籍の社員と机を並べて仕事をするのも珍しくありません。

ダイバーシティ&インクルージョンへの対応など、マネジメントの複雑性は年々増えています。これまでの常識や、勘と経験だけで経営ができる時代は終わりました。誰もがビジネスのスタンダードを身につける時代——MBAはそれをサポートするツールです。

### 古典とMBAに共通性はあるのか

一方、経営者やビジネスパーソンが日々の指針にした、判断の拠り所としたりして、昔から活用されてきたものが古典です。

人は目先の流行に目を奪われがちですが、新しさや物珍しさだけでは、歴史の関門を乗り越えることはできません。長く読み継がれてきたものは、その間に膨大な数の人間のセレクションに耐えてきたということです。歴史的に継承されてきた人間の叡智の結集が古典です。

困難な状況に陥ったとき、人間はどう振る舞うのか。問題に直面したとき、どんな態度で臨むべきなのか——古典は、あらゆる時代に遭遇したあらゆる状況に対して、人としてどうあるのかという人間理解に通じています。

MBAで教えるビジネスの理論も本質的には人間理解学であると私は考えています。「自分の強みを生かす」「暴利を貪らない」「よくわからない株には手を出さない」など、教えられていることは、すべて人間として当たり前のことです。それにもかかわらず、時に実践するのが難しくなるのは、そこに人間の心がからんでくるからです。

人間の心がどういうことに動かされるのか。それを理解せずしていい経営はできません。古典もMBAも、最終的にはそのような人間理解学に通ずると思います。

実はアメリカで扱われている理論には、中国古典の内容とほぼ同じことがよく出てきます。アメリカのリーダーシップ論の中には、『論語』の影響を受けていると見られる箇所がありますし、戦略論の中には孫子の兵法と重なるところがいくつも出てきます。

アメリカが中国古典から学び、そのエッセンスを取り入れたものと考えられますが、人間理解を深く追究していけば、結局世界のどこでも同じようなところに行き着くかもしれません。

### 図 日本型サステナブル企業の価値観

<b>顧客</b> 暴利を貪るような行為はせず、長期的な信頼関係を維持しつつ、新しい価値を提供し続ける	<b>社員</b> 現在の社員だけでなく、家族やOB、亡くなった社員まで含めて人を大切にす	<b>取引先</b> 短期的には損害を被っても長期的な信頼関係を重視する
<b>お金</b> 目の前に確実に儲かる話があっても浮利を負わない堅実経営	<b>ベースとなる価値観</b> 誠実、真面目、実直	<b>地域</b> 業績の良し悪しにかかわらず、社員も参加した継続的な地域貢献をしている
<b>先祖・伝統</b> 先祖や伝統に対する強い感謝の念が表出されるような言動・行事が多い	<b>神様・自然</b> あらがないものに対する畏怖の念を持ち、神棚や神社への参拝などの神事が多い	<b>社会</b> 法令を超えて、「〇〇らしく振る舞う」といった規律が働いている

出典：グロービス経営大学院著『創業三〇〇年の長寿企業はなぜ栄え続けるのか』（東洋経済新報社）

### 長寿企業に学ぶ「私心のない経営」

人間の弱さ、不完全さをよく理解して経営に当たっているのが、長寿企業です。

私は、グロービス経営大学院で学ぶ皆さんと、長寿企業について研究したことがあります（創業300年以上対象）。長寿企業の約半分は、所有と経営が一致するファミリー企業です。公私混同を招きかねない状態でも、みずからを律することができるのはなぜなのか？

話を伺って浮き彫りになったのは、長寿企業（サステナブル企業）は「自分の力で会社が成り立っているのではない」という経営者の意識が強いことです。彼らの念頭には、歴代の経営者、過去の先輩方、ご先祖様や神様といった、人間一人の力では決してあらがえない“何か”がありました（図）。自分の力を過信しないという姿勢も顕著です。ある企業では、社長、ファミリー、役員会の3つの印鑑が揃わないと会社の意思決定とはしないというルールを定めていました。どんなに優れた能力の持ち主でも、判断を誤ることはある。一人の間違ひのために会社を傾かせないためです。

「自分は大丈夫」——そう思っているも長年トップの椅子に座っていると、自分でも気がつかないうちに私心にとらわれていくことがあります。そうなる、もはや誰にも暴走を止めることはできません。

人間の心の弱さを熟知しているのが長寿企業です。自分の存在を超える“あらがえないもの”や、自分に対して率直に厳しい忠告をしてくれるメンターなど、唯我独尊に陥らないための知恵と工夫が経営者・ビジネスリーダーにとっては不可欠です。古典やMBAは、そのための一役を買ってくれるはずで

守屋氏・田久保氏 続きは「100年企業戦略オンライン」をインタビュー ご覧ください

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





堀内勉コラム - le vent - 『読書大全』をひらく②③  
～『蜂の寓話』と『利己主義という気概』

ボルテックス 100年企業戦略研究所 所長 堀内 勉  
多摩大学 社会的投資研究所 教授・副所長

蜂の寓話

この連載では2021年4月刊の拙著『読書大全』から、企業の持続可能性に関わるものをピックアップして解説していきます。今回はまず、『蜂の寓話』を取り上げます。

「市場原理主義」という言葉があります。一般に、いわゆる新自由主義者たちが信奉する「市場機能を絶対視する経済思想」と理解されています。こうした市場機能に対する信奉はどこから生まれてきたのでしょうか。その嚆矢となったのが『蜂の寓話 私悪は公益なり』（1714年刊）です。

本書は、オランダ生まれのイギリスの思想家バーナード・デ・マンデヴィル（1670～1733年）による社会風刺の作品です。マンデヴィルは、1705年に風刺詩『ブンブウなる蜂の巣』を書きますが、ここで見られる思想は本書に組み込まれて拡張されることになります。本書の副題となっている「私悪は公益なり」という有名な表現からわかるように、その主題は、個々の蜂は一般的に悪徳とされる私利私欲を追求しているにもかかわらず、それが結果として巣全体の利益につながるという、逆説的な点にあります。

マンデヴィルは、社会契約説のホブズやスピノザ、モンテーニュなどの影響を受け、人間の本性を理性よりも情念に見出し、自愛心の作用を強調することで、社会関係が成立する基礎を各個人の利益追求を動機とする相互的協力に求めています。

同時に、富める者の「悪徳」とされる奢侈的消費を、雇用を創出して経済発展を促すものとしてその重要性を強調する一方、貯蓄という道徳的な活動を不況の原因だとしています。こうした思想から想起されるのは、アダム・スミスの『国富論』（1776年刊）にある、市場経済についての有名な、「(神の)見えざる手」です。

伝統的な道徳観念を否定するようなマンデヴィルの思想は、宗教家を中心とする同時代の知識人たちの激しい非難の対象になりましたが、それにもかかわらず、18世紀を代表するハッチソン、ヒューム、スミスのようなスコットランドの思想家たちに大きな影響を与え、今日まで受け継がれることになりました。

利己主義という気概

2008年の世界的な金融危機、いわゆるリーマンショックを契機に、アメリカ型の行き過ぎた資本主義に対する批判が高まっています。“Winner takes all”といわれる、勝ち組

がすべてを奪うような経済システムは根本的に誤っているのではないかと、そこから利害関係者（ステークホルダー）すべての利益を幅広く考えるべきという「ステークホルダー資本主義」と呼ばれる発想が生まれました。

こうしたアメリカ型の資本主義の典型としての新自由主義がどこから生まれてきたのか、その源流について、アイン・ランド（1905～1982年）の『利己主義という気概 エゴイズムを消極的に肯定する』（1964年刊）を題材に考えてみたいと思います。

ランドはアメリカの小説家・政治思想家で、ハイエクやフリードマンと並ぶ、自由至上主義（リバタリアニズム）の提唱者の一人です。ユダヤ系ロシア人としてサンクト・ペテルブルクに生まれますが、ロシア革命後の1926年にアメリカに単身亡命。1943年に発表した小説『水源』が注目を浴び、1957年に出版された小説『肩をすくめるアトラス』によって名声を確立します。この2冊は、右派政治運動やリバタリアニズムに対して強い影響を与え続けています。

このように、日本ではほとんど知られていないにもかかわらず、アメリカの保守層の中で圧倒的に支持され続けているランドの徹底した自由至上主義の全貌が、『利己主義という気概』において明らかにされています。

ランドは、理性をほかのあらゆる人間的価値の上に置き、利己主義を支持して利他主義を拒絶しました。最小国家主義と自由放任資本主義が個人の権利を守る唯一の社会システムと信じ、「世界というのは人間の思惑とは関係なく存在する客観的な絶対物であり、理性だけが人間にとって唯一、その世界を認知し、対処し、生き抜く知識を獲得する手段である」とする「客観主義」という思想体系をつくり上げました。

本書のタイトルにある「気概」とは、「美德」の別訳で、ランドは「利己主義」は「美德」であり、人間の正しい生き方であると説いています。神も国も共同体も信用せず、人間の理性と合理性だけを頼りに生き抜こうというランドの思想は、私たちが一般的に「利己主義」という言葉から連想する「自分勝手」というとはかけ離れた、徹底的に人間の「生」を肯定し、追求する思想です。（以下略）

▶『読書大全』をひらく②～蜂の寓話

<https://100years-company.jp/articles/life/070389>



▶『読書大全』をひらく③～利己主義という気概

<https://100years-company.jp/articles/life/070405>



100年企業戦略 ON LINE

注目コラムをピックアップ!

オフィスは「借りる」より「買う」時代へ

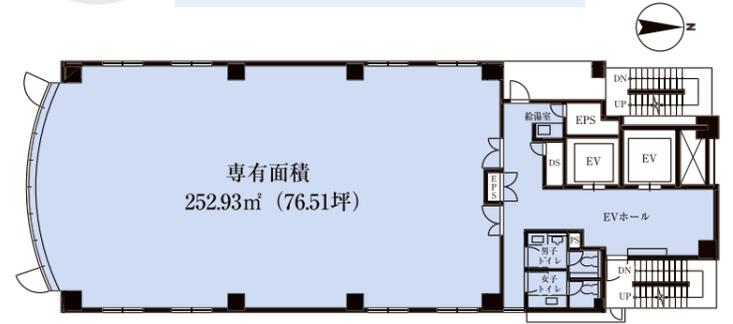


2021年6月撮影

目抜き通り直近の立地に  
瀟洒なインテリアを備えた  
セットアップオフィス登場

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。

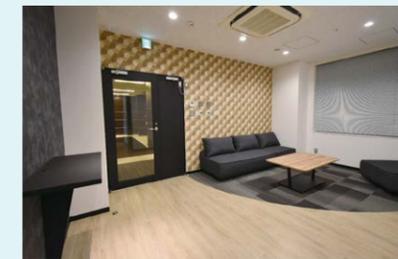


Vortex  
実需販売物件のご案内

VORT 御堂筋本町II



9階フロアプラン



シックなデザインのレセプションエリア



ミーティングルーム2つを備えたオフィスエリア  
(写真はいずれも2021年8月撮影)



アクセス

- \*中央線・堺筋線「堺筋本町」駅 徒歩4分
- \*御堂筋線・中央線「本町」駅 徒歩4分
- \*四つ橋線「本町」駅 徒歩8分

■名称/VORT御堂筋本町II ●所在地/大阪府大阪市中央区久太郎町三丁目1番11号  
●構造/鉄骨造陸屋根14階建 ●用途地域/商業地域 ●敷地面積/481.80㎡ (145.74坪)  
●延床面積/3,744.35㎡ (1,132.66坪) ●土地権利/所有権 ●総戸数/13戸 (事務所: 13戸)  
●販売戸数/1戸 ●専有面積 (9階)/252.93㎡ (76.51坪) ●築年月/2011年3月  
●新耐震基準適合 ●施工/㈱ノバック ●管理/〔全部委託〕〔巡回〕ボルテックス合  
人社建物管理㈱ ●管理費 (9階) 105,725円 (月額) ●修繕積立金 (9階) 116,348円 (月  
額) ●コスト (9階) /廃棄物処理費 (税込) 7,150円 (月額) ●設備/エレベーター2  
基 ●駐車場/8台 ●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。 ※徒歩分は1分=80mとして換算したものです。  
※掲載の情報は2021年9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: 2021年10月8日

# 経営者の中国古典×MBA

## 2つの人間理解学で企業を永続させる

オンラインセミナー

2021年10月4日(月) 14:00~15:30

参加費  
無料

ビジネス環境の変化に対応し、企業の成長とサステナビリティを両立させるには何が必要でしょうか。経営者の拠り所として、著名なリーダーらに愛読される『論語』『孫子』『貞観政要』などの中国古典や、経営理論やマネジメントスキルの学位MBAがあげられます。どちらにおいても、組織のまとめ方やリーダーシップの在り方、人心の機微など、人間の心が深く追究されています。中国古典とMBA、この2つの本質を「人間理解学」と捉えると、経営者が真に培うべき力が見えてきます。第1部では、作家の守屋淳氏とグロービス経営大学院 経営研究科 研究科長の田久保善彦氏にご登壇いただき、中国古典とMBAを経営にどう生かすかをお話いただきます。第2部では弊社100年企業戦略研究所の堀内勉が加わり、企業の永続性を高める方法について掘り下げていきたいと思います。皆様のご参加をお待ちしております。

お申し込み 締切：10月1日(金) 12時まで

<https://100years-company.jp/articles/members/080414>

- 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。
- ※お申し込みには、「100年企業戦略メンバーズ」の会員登録が必要となります。



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

## ●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。
- 当セミナーのお申し込みには、100年企業戦略オンラインの会員登録(無料)が必要です。会員規約を必ずご確認ください。  
株式会社ボルテックス：100年企業戦略メンバーズ規約  
<https://100years-company.jp/rule/>
- お申し込み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きます場合がございます。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/>

## プログラム

第1部  
14:00~15:00

トークセッション

守屋 淳氏 × 田久保 善彦氏



守屋 淳氏

作家/グロービス経営大学院 特任教授

早稲田大学第一文学部卒業。『孫子』『論語』『韓非子』『老子』『荘子』などの中国古典や、渋沢栄一などの近代の実業家についての著作を刊行するかわら、グロービス経営大学院アルムナイ・スクールにおいて教鞭をとる。編訳書に『現代語訳 論語と算盤』(筑摩書房)、著書に『最高の戦略教科書 孫子』(日本経済新聞出版)など多数。



田久保 善彦氏

グロービス経営大学院 経営研究科 研究科長  
学校法人グロービス経営大学院 常務理事

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、経済同友会・規制制度改革委員会副委員長(2019年度)、ベンチャー企業社外取締役等も務める。共著に『創業三〇〇年の長寿企業はなぜ栄え続けるのか』(東洋経済新報社)など多数。

第2部  
15:00~15:30

トークセッション

守屋 淳氏 × 田久保 善彦氏 × 堀内 勉



堀内 勉

株式会社ボルテックス 100年企業戦略研究所 所長  
多摩大学 社会的投資研究所 教授・副所長

- 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。
  - セミナー後はご希望により、弊社素材に関する個別相談(対面、オンライン方式等)の場をご用意しますのでお気軽にお申し付けください。
  - 主催側のシステム不具合やご視聴される環境等で視聴できない場合がございます。ご理解の上、お申し込みいただけ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やスマートフォン等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」「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9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。