



ラーニングエッジ株式会社  
20周年特別感謝企画

100年続く  
一流企業は、  
なぜ絆と徳を  
大切にしているのか？

# 絆ばんとく徳経営 すゝめ

清水康一郎

創業社長にこそ読んでほしい。

これぞ令和の

**論語と算盤!**

F  
フローラル出版

序  
章

「きれいごと」が  
経済合理性を  
生む時代になった

この度は、「絆徳経営のすゝめ」をお手に取って頂きまして本当にありがとうございます。  
このPDFはラーニングエッジ株式会社の20周年を記念して出版社のご理解とご協力を  
得たうえで、みなさまにプレゼントさせて頂いております。

全国で読書会や勉強会、社内の研修会で「絆徳経営のすゝめ」の書籍が使われていると  
聞いております。

たくさんの方が気軽にこの本を使って学びが得られるように、みなさまの会社が進化・  
成長していくその一助になる為に出来ることはないかと考えて、無料でのプレゼントを決  
断致しました。

もちろん、出版社様としてはこの本がAmazonや全国の書店で売れることによって経  
営が成り立っております。もしご理解いただける方、ご協力頂ける方は実際に本を買って  
いただいて社内の勉強会などで使って頂いたり、また周りでもご紹介いただけると、とて  
も嬉しいです。

こちらの本は一章ずつみなさまにプレゼントさせて頂いておりますが、いつ頃に届い

Amazon



序章 解説動画



しまうとなかなか読む機会がない、一気に読み切れないという方の為に、一か月に一章ずつ学べる形でお届けしております。動画を使って各章の説明も付けさせていただきますので、みなさまの学習の助けになればと願っております。

それでは、こちらの「絆徳経営のすゝめ」序章をお楽しみください。

この本の執筆にあたり、日立、日立金属、日立電力、日産自動車、日本テレビ、日本水産、日本ビクターなど一万社以上の創業発展、支援育成にかかわり、しかも自らは「お金も要らない、名誉も要らない」と語った伝説の経営者、鮎川義介氏に心からの敬意と感謝を表します。

## はじめに

現代は、世界的な変化が激しく先が読めない時代と言われています。

冒頭で紹介した鮎川義介氏が生きた時代というのは世界大戦の時代であり、いま以上の激しさをもった時代でした。そんな時代にあって、ゼロからつくり上げた事業がいかにして数十万人を雇用するような大きな事業に発展しえたのか。さらには、今の時代にも「持続」して発展することができているのか。その答えを端的に言うならば、一部のトップによる寡占ピラミッド型から、下位層が少なく中間層の厚いダイヤ型へと経営スタイルを移行させたことです。

「世のため人のため」を掲げた鮎川氏が提唱した経営哲学はこれまで大きく注目されてはきませんでした。今の時代においては、すべての人にとって知っておくべき内容にあふれていることは間違いありません。今回、鮎川氏の経営哲学を紐解くことは世界初の試みであり、SDGsが叫ばれる一方で淘汰が激化する今の時代において「持続可能

な経営」を示す、これ以上ないヒントとなることでしょう。

さらに本書では、ギリシャ哲学、インド哲学、中国思想、日本の精神を融合し、この「鮎川経営哲学を現代的に実践できるようにした」「絆徳経営」を公開します。こちらにも、書籍で公開されるのは初めてのことです。

本書は、「鮎川経営哲学」を各種の歴史的文献や言行録から読み解き、三十年以上にわたって現代に伝えてくださっている日産グローバル株式会社・代表取締役の鮎川雅子先生と、同取締役の徳山暉純先生（きよひと）のご指導、ご協力、叱咤（しつた）激励なしには世に出ることはありませんでした。お二人に心からの感謝を申し上げます。この経営哲学が、たくさんの方の手に届くことによって、世界がよりよい場所になる一助となることを心から願ってやみません。

清水康一朗

# 絆徳経営のすゝめ

目次

はじめに……………002

## 序章

「きれいごと」が  
経済合理性を生む時代になった

「理想の企業像」が分かれば、

崖ぶち企業が高収益企業に変わる……………012

過去の成功体験は捨て、

今すぐ「持続可能な経営」に切り替えなさい……………015

なぜ、人や社会に「よいこと」をする会社だけが伸びるのか？……………017



第1章

最先端の「絆徳経営」で、理念と経済合理性を両立せよ……………020

これからの最強の資産は

「絆」である

SNSの時代に、世界はどう変わったのか？……………026

お客さまはベネフィットではなく

「世界観」で判断している……………027

私たちはなぜ、努力しても成功しないのか……………031

デジタル化で「お金」の意味も激変した……………034

もう、成功哲学の精神は捨てなさい……………036

いま求められているのは、持続可能な進化した成功哲学だ……………038

相手によいことをすれば、ずっと一緒にいられる……………041

第2章

絆徳経営でピラミッド型から  
「丸ダイヤ型」を目指しなさい

絆徳経営を実践すると、顧客も社員も社会も幸せになる …… 046

富だけを追い求める経営者は、どんどん富から遠ざかる …… 052

経営者の使命は「雇用と教育」で中間層を増やすこと …… 054

「三角↓ダイヤ↓丸ダイヤ」を目指せばすべてはうまくいく …… 058

「日本的経営」で日産コンツェルンを築いた鮎川義介氏 …… 063

トップが社員の幸せを願えば、組織はうまくいく …… 068

分断を生み出す

「7つの罠」とは？

私たちは「分断」によってチャンスを失い続けている …… 074

第4章

「7つの罨」から抜け出す意識のリフレーミング法とは？	079
個人の「価値観」と「世界観」が分断を生む	091
罨を知り、罨の「対比」を意識することこそ、最良の罨対策	093
共感するメンバーの比率を増やしていきなさい	096
自分のため、絆のために「秘密の窓」を開けていけ	098
部下の意識を変えたければ、	
自分の「身体、焦点、言葉」を変えなさい	102
<b>絆がどんどん強くなる</b>	
<b>「5Kマーケティング」</b>	
なぜ理念があるのに思うように利益や結果が出ないのか	108
「その人はどんな人で、何を求めているのか？」がすべての出発点	110
フリー商材だけに頼るビジネスは、今すぐやめなさい	114

もともと日本人は「金より心をつかむ商売」が大得意…………… 118

規模の拡大ではなく「高収益企業」を目指しなさい…………… 120

「絆」がどんどん生まれる「5Kマーケティング」を実践しよう…………… 123

## 社員との絆が勝手に強くなる

### 「絆徳の人事」

「絆徳」の視点から人事制度を進化させよう…………… 148

社員の望みと会社の仕組みが一致すれば、みんなが幸せになる…………… 152

対立構造をなくしたければ

「人」にフォーカスしない仕組みをつくりなさい…………… 158

多様性とは「弱みを意味のないものにして、強みを生かす」こと…………… 161

成果と価値観の両方を評価・育成すれば、

絆が生まれて上司の株も上がる…………… 164

第6章

「先輩が後輩を育てる仕組み」が 成長を加速させ、組織の絆も強くする	168
段階的にスキルを身につけた社員には 「居場所」と「絆」ができる	180
現代社会では「会議」こそが富を生む	182
いま経営者が学ぶべきは「話す、つながる、SNS」	185
コロナ禍でも過去最高売上を達成した シャトレーゼの「絆徳経営」	189
場面に応じて「良いこと」と「善いこと」を使い分けなさい	192
はじめに良、それから善。そして最後に必ず良	196
<b>世界と絆を結べば、 いつまでも幸せになる</b>	
「社会との絆」を意識して、百年先も愛される絆徳企業になる	200

神社仏閣への「寄進」や「ボランティア」で地域社会と絆を結ぶ……………203

地域活動を通じて「潜在顧客・見込顧客」と絆を結ぶ……………205

自然環境、日本、そして世界にも「よいこと」をして絆を結ぶ……………208

「働く幸せを実感する従業員」が多いほど、会社は長く続く……………213

おわりに……………216

ブックデザイン 菅田昭彦＋坪井朋子  
編集協力 武政由布子  
編集 綿谷翔（こはく社）

## 「理想の企業像」が分かれば、 崖っぷち企業が高収益企業に変わる

私の仕事は、日本最大級のビジネスセミナー情報サイト「セミナーズ」を通じて世界トップクラス・本物・本質的な学びをお届けすることです。「教育を通じて人の幸せに貢献する」というミッションのもと、これまで、アップル創業者スティーヴ・ウォズニアクやYouTube創業者チャド・ハリー、世界ナンバーワンのコーチとして知られるアンソニー・ロビンズ氏をはじめ数多くの世界的カリスマを日本に招いてきました。

近年ではとりわけ中小企業経営者向けの教育に力を入れており、西洋哲学と東洋思想を融合した独自の経営セミナーも開発し、提供しております。

こうしたプログラムを通じて、これまで四万社以上の中小企業を支援してきましたが、ここ数年で経営者の「悩みの質」が大きく変わったと感じています。もつと言うならば、「悩みの質」を変化させられない人は瞬時に取り残され「悩みの質」を変化させられた

人だけがまるで「一人勝ち」と言わんばかりに、しっかりと業績を伸ばしているのです。

「以前は儲かっていたが、今までのようにならない」

「新規開拓ができなくなってきた」

「幹部が育たない、右腕が採れない、後継者がいない」

「いい人材を採用したはずなのに、定着しない。思ったほど活躍してくれない」

これらの悩みはすべて、あなたの会社が傾きかけているサインです。そのまま放置しておく、この黄信号はあつという間に赤信号に変わってしまいます。心当たりがある方は崖っぷちにあると思って、今すぐ本書をご覧になって対処法を学んでほしいと思います。

中小企業経営者の悩みといえば、以前は「モノが売れない」「資金繰りが苦しい」といった内容が中心でした。これらの問題は「やるべきことをやっていないから」起こるものであって、しかるべきマーケティングや経営管理を導入すれば、ほぼ確実に解消できるものでした。

ところが近年は、「教科書どおりにマーケティングをやっても売れない」「いい人が採



れない、後継者が育たない」「よい商品を提供しているのにリピーターがつかない」というように、努力しても効果が出ないと訴える経営者が増えているのです。

**大事なことです。時代が変化すれば「理想の会社像」も変化します。**いち早くそれに「適応」した企業だけが生き残り、他社のモデルとなるレベルまでいち早く「体現」した企業だけが、この先の十年、三十年、百年と長く愛される企業へと進化していきます。

私たちはそんな企業を敬意も込めて「**絆徳企業**」と呼んでいます。「絆徳企業」や「絆徳経営」についての詳細説明は、この後、鮎川経営哲学と共に明らかにしていきます。

世界をよりよい場所にするには、我々経営者がこの西洋と東洋が融合した和魂洋才のマネジメント手法「絆徳経営」を学び、実践することです。それがあなたの会社の現実的な経済状況を改善するのみならず、SNSの時代においても卓越した存在になることに大きく寄与するはずです。

実際、急激な変化を遂げている日本市場の状況は厳しく、中小企業の約七割は赤字経営です。今はかろうじて生き残っている会社であっても明日はわが身です。右肩下がり  
の状況を放置しておけば、いずれは事業の継続は難しくなっていくでしょう。

そんな状況から脱却するには、体力が残されている今のうちに会社の経営方針を抜本的に見直して、高収益体質に変えていくしかありません。

## 過去の成功体験は捨て、 今すぐ「持続可能な経営」に切り替えなさい

実は、高収益な会社をつくるのは、さほど難しいことはありません。テクニクさ  
え知っていれば誰にでもできるといつてもいいでしょう。本書でいえば第4章の「5K  
マーケティング」を実践すれば、収益は相当上がり、間違いなく収益性の改善がなされ  
ます。

でも、そこだけを切り取ってマネをするのは、絶対にやめていただきたいのです。  
企業は何のために存在し、何のために利益を出すのか――。その哲学、理念がないま  
ま目先の利益に走っても、絆徳企業にはなれません。「売上が伸びてもお金が残らない、  
人も定着しない」という会社はだいたいこのパターンで、一時的にはよくなったように

見えても、その勢いが長続きすることはありません。

私たちが目指すべきは、太く短くの急成長企業ではなく、長きにわたって高収益を上げ続ける「**持続可能な経営**」なのです。

そんな「持続可能な経営」への道筋を示す前に、まずは「なぜ利益が出にくくなっているのか？」を考えてみましょう。

「わが社はDX（デジタルトランスフォーメーション）の波に乗り遅れているから生産性が低く、利益が出ない」

そんなふうに思い込み、わけも分からないままITに投資する経営者は少なくありませんが、それだけで状況が改善されることはありません。デジタル化も大事ではありませんが、問題の本質はそこではないのです。

「数年前にくらべて売れなくなった、儲からなくなった」というのなら、原因はまず間違いない、消費者の変化を見落としていることにあります。ここ数年で消費者の購買心理は劇的に変化しているのに、その変化に対応できていないから、売れなくなっているのです。

かつてないスピードで社会が変化し続ける現代において「数年前」は大昔です。「数年前には売れていた商品」も「数年前なら成功したノウハウ」も、すべて過去の遺物だと認識しなければなりません。

それなのに大部分の経営者は、過去の成功体験にしがみつき、これまでどおりのやり方で押し通そうとする。それではうまくいくはずがありません。

## なぜ、人や社会に 「よいこと」をする会社だけが伸びるのか？

では、現代の消費者は何を求め、どういう基準でモノやサービスを買っているのでしょうか。私はこの数年だけでも数百人の経営者に尋ねてきましたが、この問いに自信を持って答えられる人は、ほとんどいませんでした。

**ひと言でいえば「よいこと」です。**

消費者の意識を変えた要因の一つにSDGs（持続可能な開発目標）が挙げられます。

ご承知のとおり、SDGsは二〇一五年の国連サミットで採択された国際社会共通の目標で、二〇三〇年までに「貧困をなくそう」「ジェンダー平等を実現しよう」「働きがいも経済成長も」「気候変動に具体的な対策を」といった十七項目を達成するとしています。

この目標が採択された当初は、大多数の日本人はどこか他人事のように受け止めていたようですが、学校教育の場でSDGsがさかんに取り上げられるようになったことで、若い人を中心に急速にその理念が浸透してきました。

SDGs教育を受けてきた今の十〜二十代は、いくら魅力的な商品・サービスであってもSDGsに反するものは買おうとしません。最近の小学生は、見た目はカッコいいが燃費が悪いスポーツカーよりも環境負荷の少ないエコカーを好む、というデータもあります。また最近の大学生は、たとえ大手有名企業でも、働きがいのある職場づくりやジェンダー平等に取り組んでいない企業は、就職先として選ばなくなってきました。顧客、取引先、社員、それぞれにとって「**持続可能な経営**」でなければ「**絆徳企業**」にはなれないのです。

このように、人や環境にとって「よいこと」を好む傾向は、今後、若者だけでなく上

の世代にもじわじわと広がっていくことでしょう。

こうした消費者の変化に対応するために、経営者はどんな「よいこと」を実践すべきなのか――。

今のビジネスから撤退して、環境ビジネスに鞍替えしろと言いたいわけではありません。日本人が昔から大切にしてきた道徳観、すなわち「**人や社会によいことをしたい**」という**気持ちを実際の行動にうつす**。それだけでいいのです。それだけで会社の業績は好転し、従業員の士気も見違えるほど上がっていきます。

「お客さまに喜んでもらえるよう、素晴らしい商品やサービスを提供したい」

「従業員を大切にして、給料も上げてあげたい」

「地元の川や海をきれいにして、環境問題に貢献したい」

――そんなふうに、あなたも心の底では「人や社会によいことをしたい」と思ったことはないでしょうか？

でも、実際にはできていない。なぜなら、会社を維持・発展させるには、理念よりも経済合理性が大事だと思っっているからです。「人や社会によいことをするなんて、そんな悠長なことを言っていたら競争に負けてしまう」と思い込んで、心の底にあるはずの美しい道徳観に自ら蓋をしてしまっているのです。

けれども時代は移り、消費者の価値観は大きく変わりつつあります。これまでのように経済合理性だけを追求していると、かえって顧客からも社員からも社会からもソツポを向かれて会社を維持できなくなるでしょう。

経営者は今こそ自身の道徳観と向き合い、理念すなわち「人や社会によいこと」を実践すべきなのです。

## 最先端の「絆徳経営」で、 理念と経済合理性を両立せよ

気をつけなければいけないのは、「よいこと」立派な理念を掲げること」と思って満

足している経営者が多いことです。

「世のため人のために頑張らましよう」などと言って、採算度外視で商品やサービスを提供している会社では、結局のところ社員が苦勞します。理念の代償として社員にサービス残業や長時間労働を強いるのはブラック企業に多いパターンで、まったくもって「よいこと」とは言えません。

社員により教育やよい給与を与えるためにも、会社は高収益を実現しなければなりません。かといって、自分たちさえ儲かればいいというスタンスではお客さまの信頼を失います。

**いま求められるのは「理念」と「経済合理性」を両立した会社経営です。**理念として、お客さまや従業員、地域社会のために「よいこと」を実践しつつ、利益もしっかりと上げていくのです。

「そんなのきれいごとだ」と思うかもしれませんが、SNSが浸透した社会では、その「きれいごと」こそが利益の源泉となります。SNSを見れば、その会社が本気で理念を実践しようとしているのか、口先だけのスローガンなのかなど、良きにつけ悪きにつけ体質が透けて見えるからです。今の消費者は賢いので、単なる美辞麗句にはだまされ



れません。お客さまの信頼を勝ち取るためには、本気で「きれいごと」に取り組むしかないのです。

実は、理念と経済合理性の両立は、戦前までの日本企業では当たり前に行われてきたことであり、いわば日本人の「お家芸」ともいえるものです。

たとえば江戸時代から明治にかけて活躍した近江商人は、自らの利益だけではなく、買い手に喜ばれ、かつ社会に貢献してこそよい商売だと考えていました。だから彼らは、お客さまに喜ばれる商品を提供し続け、お金がたまると無償で橋や学校を建設した。そうやって少しずつ信用を積み重ね、「売り手よし、買い手よし、世間よし」の「三方よし」の精神のもと、理念と経済合理性を矛盾なく両立させていったのです。

では、現代の企業が理念と経済合理性の両方を実現しようと思ったら、具体的に何をどうすべきなのか？

**実は、たった一つのことを実践するだけでいいのです。**

**それは「相手によいことをして絆を結ぶ」ことです。**より正確には、お客さま、社員、

社会の三方に対してよいことを実践し、絆を結ぶ。それだけで組織は強くなり、より高い次元で理念と経済合理性を達成できるようになるでしょう。

**私はこれを「絆徳経営」と呼んでいます。**

「絆徳経営」はこれからの時代で、必ず主流となるマネジメントスタイルだと自信を持って言えます。

大企業から中小企業まで経営改善を行ってきた経験、「セミナーズ」の運営を通してお客さまである経営者の刻一刻と変化するニーズを綿密に調査分析してきた経験、さらには国内外の著名な経営者との人脈により最新のビジネスを学んできた経験があつて初めて確立した経営哲学です。ギリシャ哲学、インド哲学、中国古典思想に日本的な精神を取り入れ、いわば、西洋と東洋が融合した和魂洋才の経営手法と言える新しい概念です。

**私が開催する経営セミナーや勉強会でもまだ話していない、本当に最先端の情報を本書には詰め込みました。**それもすべて、この危機的な社会状況のなかで、ビジネスに携わる人すべてを元気にしたい、世界をよりよい場所にしたい、という想いからです。

本書ではそんな「絆徳経営」の方法を、経営哲学やマーケティング、社員教育などの

切り口から解説していきます。その先にこそ、これからの新時代に長く愛される「持続可能な経営」があり、絆徳企業へと進化するチャンスがあるのです。

Amazon



序章 解説動画

