



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

# 第一章

これからの

最強の資産は

「絆」である

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つて経  
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



第一章 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」第一章をお楽しみください。

## SNSの時代に、 世界はどう変わったのか？

商品を売るのではなくベネフィット（利益・恩恵）を売れ——。

ビジネスの世界では、そんな格言が長きにわたって信じられてきました。

しかし、いまだに「ベネフィットを訴求すれば売れる」と信じている経営者は、少々時代に遅れていると言わざるを得ません。

ベネフィットを売るといふことは、たとえばダイエット食品なら、商品の説明ではなく「この商品を使うとどれほどスタイルのよい自分になれるか」などといったベネフィット（恩恵）の部分をアピールするということです。たしかに、この手法は二十世紀にはかなりの効果を発揮しました。

もちろん、今でもベネフィットの効果はありますし、外せない要素です。が、今ではそんなことは誰でもやっています。ダイエット商品を宣伝するときに成分や機能をくど

くど説明する広告など皆無で、みんながみんな「こんなに痩せました！」というビフォー&アフターの写真を大々的に載せています。数年前ならマーケティングの教科書に採用したいくらいの広告が世の中にあふれています。

ただし、それで商品が売れているかといえば、売れてはいない。インパクトは大きいものの、消費者はすっかり見飽きてしまっているのです。効果は明らかに以前ほど出なくなりました。今の時代、ベネフィットだけで差別化を図ることはできないのです。

**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**

では、これからは何をもって消費者にアピールすればいいのか？

**答えは「世界観」です。**

現代は、商品やサービスのベネフィットに「世界観」が上乗せされた瞬間に売れていきます。言い換えるなら、消費者は世界観をみて買うか買わないかを決めている。これ

が最先端の「売れ方」なのです。

世界観とは、単なるベネフィットを超えた、その商品や会社が生み出している理念ともいええずし、もっとカジュアルに表現すれば、醸し出す雰囲気といえるかもしれませぬ。たとえば、とても便利な商品があったとして、メーカーの「中の人」はどんな世界観のもとでそれを開発したのか。自分たちが儲けるために作ったのか、それとも皆がよくなるために作ったのか――。

そうした世界観は、これまで消費者には認知しづらいものでした。目の前の商品のことは分かってても、それを作っている会社の理念や、その商品に込められた想いなどは、ほとんど知るすべがありませんでした。

それがSNSの発達で劇的に変わりました。

SNSで商品の情報を発信するということは、消費者に自社の世界観を伝えることを意味します。消費者は、商品の画像や説明文はもとより、コメントの文体や担当者の写真の表情まで含めたすべての情報から、その商品や会社の世界観を感じ取ります。そして、その世界観に共感できれば買い、共感できなければ買わないのです。

では、昨今の消費者はどんな世界観に共感するのでしょうか？

SDGs教育を受けて育ってきた今の若者は、親世代よりもはるかに環境や社会問題への意識が高く、「社会全体にとってよいもの、よいこと」を好みます。彼らにとって環境破壊やジェンダー格差は「自分事」であって、そうした問題に積極的に取り組む企業を高く評価する傾向にあります。

若者たちの意識は、自分の会社さえ儲かればいいとばかりに、これまで環境問題や社会問題については見て見ぬふりをしてきた大人をも変えつつあります。人類がこの世界で安定して暮らしていくためには、貧困、戦争、気候変動などの問題に向き合うしかない、ようやく気づいてきたのです。

その気づきを理念に変えて、会社経営に反映していく……。それができる企業だけが、共感される「世界観」を獲得できるのです。

**注意**していただきたいのは、この世界観は偽装できるものではないということです。

今までの日本では、表向きは立派なことを言っておきながら、裏では真逆のことをやっている会社や経営者がはびこっていました。けれどもSNSに慣れている若者は、そうした裏表を敏感に感じ取ります。発信した情報に矛盾や不自然さがあれば、たちまち



「嘘つきな会社」として拡散されてしまいます。

また、消費者の「情報収集力」も見落とせないポイントです。

これまで商品に関する情報は企業が独占できてきましたが、今はそうではありません。たとえば「健康にいい」ことを売りにしている商品が、本当に健康にいいのか、どんな成分がどのくらい含まれているのか、どういう製法で作られているのか、健康を害した人はいないかなど、以前は会社しか知りえなかった情報でも、今では簡単にネットで調べることができるのです。

だからこそ、消費者に共感される世界観をまとうためには、**自然体で、本心から理念をうたい、裏表なく実践しなければなりません。**そうすれば、おのずと経営もうまくなります。序章で『『きれいなこと』が経済合理性を生む時代になった』と申し上げたのは、そういうことです。

このように時代は今、大きな転換点を迎えています。ベネフィット信仰にとらわれていた経営者は、まずはこのことを強く胸に刻み込んでください。もちろん、ベネフィットは大事なので、誤解してほしくはないのですが、ベネフィットだけでは勝てない状況にマーケットが変化した、ということなのです。

## 私たちはなぜ、 努力しても成功しないのか

さて、あなたの会社が抱えている目下最大の課題を一つ挙げるとすれば、どんなことでしょうか？

「リピート客がつかず、いつも新規顧客獲得に追われている」

「よい社員を採用してもすぐに辞めてしまう」

「社長が一人で頑張っていて、現場を離れられない。幹部が育たない」

「SNSアカウントをつくってもフォロワーが増えない」

これらは企業の大小を問わず、多くの経営者を悩ませる普遍的な課題です。

まじめで勉強熱心な経営者ほど「努力」でこれらの問題を解決しようとしがちですが、

実はその努力こそが、問題解決を遠ざけている可能性があります。

かつての日本では、努力こそが成功の原動力でした。

貧乏はいやだ、負けたくない、もっといい暮らしがしたい――。

昭和の経営者は、自分が置かれた逆境を乗り越えるためにガツガツと努力して成功をつかんできました。私も昭和生まれの経営者として、努力は絶対に大事なことだと信じている一人です。

けれども今の時代、ガツガツした姿勢は共感を呼びにくくなっています。消費者は必死の努力よりも、愛情や共感、やさしさ、配慮を好むようになったからです。

同様に、働く人の意識も変わっています。稼げる会社よりも、労働時間の自由がきく会社で働きたい。利益追求型の会社よりも、社会と共栄共存を図る会社で働きたい。そう望む人が増えています。

だから経営者も、ガムシヤラに頑張るより、心にゆとりをもって、社会にも配慮できるように、意識的な変容が求められる時代になってしまったのです。つまり、戦わなくても勝てるマーケティングや経営手法が必要になったということでもあります。

心に余裕ができると、問題の本質も見えてくると思います。

実は、先ほど挙げた四つの課題は、本質的に根つこの部分で同じ原因を抱えています。それは「絆の分断」です。

リピート客がつかないのは、「顧客」との絆が分断されているから――。

社員がすぐ辞めてしまったり、幹部が育たないのは、「社員」との絆が分断されているから――。

SNSのフォロワーが増えないのは、「社会」との絆が分断されているから――。

まだ積極的に語っている人はごく少数しかいませんが、このように現代の企業を取り巻く課題は、ほぼすべて「絆の分断」によって生じているといっても過言ではありません。逆にいえば、顧客・社員・社会の三方と絆を結ぶことができれば、経営はたちまち好転します。言い換えれば、「絆」こそが、SNSの時代の最強の資産なので、いったんできてしまえば、いくらでも収益を改善することが可能なのです。

それなのに多くの経営者は、まったく見当違いの方向で努力しています。それでは絆をつくれないばかりか、ガツガツした自己中心的な会社というイメージが広まり、ます

まず顧客・社員・会社の三方との絆が細くなってしまうでしょう。

## デジタル化で「お金」の意味も激変した

絆とは、人と人との心の結びつきや支え合いを意味します。かつて絆は目に見えないものでしたが、現代ではその一部が「SNSのフォロワー数」という形で可視化されるようになりました。もちろんそれがすべてではないものの、お客さまや社会と強い絆で結びついている会社ほどフォロワー数が多いのは間違いないでしょう。

そのため現代の日本では、フォロワーの多寡が信用度をはかる基準になっています。ほんの数年前なら、都内の一等地にオフィスを構える会社や、会社案内のパンフレットが豪華な会社ほど信用される傾向にありましたが、今ではそれよりもSNSのフォロワー数のほうがはるかに重視されるのです。

さらに言えば、現代ではその信用力フォロワー数が「富」の増加に直結します。なぜ

なら、現代の富とはデジタルデータにほかならないからです。これが現代の最大の特徴の一つですが、これに気づいていない人があまりに多いのです。

社会のデジタル化が進んだことで、現金を使う機会は激減しました。現代における企業の経済活動というのは、つまるところ金融機関に預けているデジタルデータをどう増やすかということであって、富が多いかどうかは、金融機関におけるデジタルデータが多いかどうかで決まります。

では、そのデジタルデータは何で増えるかといえば、絆で増えるのです。

SNSで商品やサービスを案内すると、絆で結ばれたフォロワーから申し込みがなされ、インターネット上で決済されてデジタルの残高が増える――。これは、物理的な現金のやり取りではなく、ネット上で決済が行われる社会ならではの現象です。絆こそが富の源泉であるということが、ものすごく分かりやすい社会になってきたのです。

ところが頭の固い経営者はそのことに気づかず、いまだに絆を断絶するような振る舞いを続けています。それではいつまでたっても会社の信用は上がらないし、デジタルの資産を増やすこともできません。

## もう、成功哲学の精神は捨てなさい

絆のつくり方を考える前に、まずは「なぜ今、絆が分断されているのか？」を考えてみましょう。

**結論から言うと、最大の要因は「成功哲学」がまん延しすぎたことにあります。**

序章でも述べたように、かつての日本では近江商人の「三方よし」に象徴されるような「絆」重視の商売が行われていました。それが戦後、急速に西洋化するなかで欧米流の成功哲学に塗り替えられていき、絆も失われていったのです。

**成功哲学の根底にあるのは「自助努力」です。** お金を持っている人は、「お金持ちになつてやる」という志を持って、目標に向かって頑張ってきたからこそ成功した。一方で、お金持ちではない人は志が低く、目標も持たずにやってきましたから成功していない、という理屈です。この成功哲学はアメリカの経済発展に大きく寄与しました。私たち日

本人もその影響を強く受け、多くの人が「成功している人⇨お金を持っている人は偉い、すごい」と考えるようになりました。

けれども、成功哲学は自分の成功だけを追い求める、個人主義的な拝金教という側面も避けがたくもつています。成功哲学における成功とは、結局のところ人より収入が多いとか、資産が多いとか、いい家に住んでいるなど、一般の人よりも「上」にいる状態のことであり、その差が大きければ大きいほど成功しているとみなされます。みんなと一緒によくなるのではなく、自分だけが成功してピラミッドの頂点に近づこうとすれば、必然的に貧富の差、すなわち「分断」が生じることになります。

たつひなあやかし 橋玲氏の「橋玲の日々刻々」によると、現に、成功哲学大国のアメリカでは資産十億ドル（約千億円）以上のビリオネアが七百八十八人もいる一方で、人口の約半分は年収百九十万円以下の貧しい生活を送っています（二〇二二年のデータ）。全世界に目を向ければ、ピラミッドの頂点に立つ二十六人の超富裕層によって、世界人口の半分の総資産と同額の富が独占されているというデータも国際NGO「オックスファム」の報告書で発表されました。同じ世界では、六人に一人の子どもが一日一・二五ドル（約百四十三円）未満で生活する「極度に貧しい」暮らしを余儀なくされているのです。



もはや世界がいびつになりすぎているのは誰の目にも明らかです。このままではとうてい人類を持続させることなどできません。自分だけが上を目指す行為は結局のところ自分の首を絞め、経済成長も果たせなくなっていくのです。

とはいえ、未来に希望がないわけではありません。世界中でSDGsが高い関心を集めていることから分かるように、人々の意識は変わりつつあります。あとは、この時代の急激な変化にあなたが適応できるかどうかです。

見せかけの「よいもの」ではなく、本質的に「よいもの」を求める傾向は、一部の悪徳企業にとってはやっかいな変化かもしれませんが、世界をよりよい場所にしたいと願う経営者にとっては、理念を実現する絶好のチャンスが巡ってきたともいえるのです。

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**

成功哲学の原点は、十六世紀の宗教改革の時代にまでさかのぼります。それまでキリ

スト教は富の所有を悪だとしてきましたが、フランスの神学者ジャン・カルヴァンの予定説から、「神に救われるよう定められた人は、禁欲的に働き成功する人間のはずだ」との解釈が生まれます。多くの人にとって成功、すなわち富の蓄積が認められ、資本主義の精神が生まれたことで、ビジネスの成功を目指すようになったことは、マックス・ヴェーバーが説いたとおりです。

キリスト教に端を発する成功哲学は、そもそも日本人の価値観とは相容れがたいものでした。しかし第二次世界大戦を経て欧米化が進み、日本も国際競争の波にのまれ、その過程で成功哲学を取り入れざるをえなかったという経緯があります。

**成功哲学は、日本経済を成長させた一方で、日本社会の絆を壊しました。株価を重視するあまり粉飾決済を行う会社や、従業員に実現不可能な目標を押しつけ、不正会計を内部告発された会社も出現しました。ニュースにはならずとも、会社から過酷な時間外労働を強いられてうつ病を発症する人や、自殺に追い込まれる人も続出する社会になってしまいました。**

ひずみが生じているのは日本だけではありません。長らく日本が目標としていた超大国アメリカも、政治・経済の両面で行き詰まりをみせ、世界における影響力を失いつつ

あります。その要因の一つが成功哲学で、行き過ぎた個人主義が貧富の差を生み、分断が深刻な社会問題を引き起こしているのです。

アメリカの財界組織であるビジネス・ラウンド・テーブルもこの現状を憂慮し、二〇一九年には、これまでの「株主至上主義」を見直して地域社会への貢献や環境保全なども重視していく方針を発表しました。いわば従来の成功哲学から脱却し、持続可能な経営へ切り替えるよう、指標を転換させたのです。

このように、世界中でビジネスの在り方が根幹から変わろうとしています。

日本の中小企業経営者にも、従来の成功哲学が変わる、新しく進化した哲学が求められています。

これからの経営者はどうあるべきなのか――。

その答えは、足元の日本にあると私は考えています。すなわち日本人が古来より大事にしてきた「道徳」と、西洋の「合理性」を融合させるのです。

戦前の日本では、売り手よし、買い手よし、世間よしの「三方よし」の商売がスタンダードでした。売り手の都合だけで商売をするのではなく、買い手の満足を追求し、利

益が上がれば学校や橋の建設などの公共事業に使う。そうして蓄積した信用をもとに、さらに利益をあげていく。そんな近江商人の考え方は、経世済民を目指した二宮尊徳氏や、近代日本資本主義の父と言われる渋沢栄一氏、そして、日立や日産、日本テレビ、日本水産などの一万社以上を創業・支援された鮎川義介氏、さらには日本を代表する企業を立ち上げた数多くの名経営者たちへと受け継がれていきました。

こうした日本のよさは、戦後になると成功哲学の陰に隠れて見えにくくなっていましたが、今こそ見直されるべきときです。

日本人が大事にしてきた和の精神で「絆」を結び、理念と経済合理性を両立していく――。私はそれを「絆徳経営」と呼んでいます。

## 相手によいことをすれば、 ずっと一緒にいられる

ここまで西洋流の成功哲学の問題点を書き連ねてきましたが、私としてそのすべてを悪

とみなしているわけではなく、西洋の合理的精神の価値は大いに認めるところです。宗教改革後のヨーロッパで生産性が飛躍的に高まったのも、キリスト社会で富の所有・蓄積が公に認められ、時間を有効に使うという概念が生まれたおかげです。ですから経営者は、基本的な成功哲学をぜひ学ぶべきです。

ただ、そこには決定的に欠けているものがありました。かわるすべての人々との絆を大切に**する精神**です。これを無視して利益ばかりを追求した結果、世界中で深刻な格差や分断が生じてしまいました。

このままでは世界は苦しい状況が続きます。それは間違いありません。**世界的なカリスマ経営者の誰に聞いても、同じ危機感を持っています。**SDGsという概念を持ち出すまでもなく、私たちにはサステナブルにやっていく道しか残されていません。今までのように自分の成功や利益だけを考えていたら、会社はもちろん世界が持たないことは自明の理です。この先十年、二十年、百年と社会を継続していくためには、絆に重きを置く「絆徳経営」に舵を切るほかないのです。

絆徳経営とは、近江商人の「三方よし」の精神を現代の会社経営に落とし込んだもので、**ひと言でいえば「相手によいことをするから、ずっと一緒にいられる」**関係を目指す

すものです。

お客さまによいことをすれば、お客さまは「この会社とずっと付き合いたい」「このお店でまた買いたい」と思ってくださいます。社員によいことをすれば、社員は「この会社でずっと働きたい」「この会社のために頑張りたい」と思うことができます。社会に対してよいことをすれば、多くの人から「この会社を応援したい」と思ってもらえます。三方と絆を結ぶとは、そういうことです。

簡単な理屈ですが、ほとんどの会社は目先の利益に目がくらんで絆をおろそかにしています。せっかく顧客と接点ができたのに、何とか儲けようと強引にクロージングをかけたり、広告を打ちすぎたりして嫌われてしまう企業のなんと多いことでしょう！ 営業マンのなかには、本当はもっとお客さまに寄り添って提案したいと思いつつも、上司から売れ売れとプレッシャーをかけられて、仕方なくお客さまをだますような営業をさせられている人もいます。そんなことをしていたら、お客さまだけではなく社員との絆も断絶してしまいます。

企業が利益を追求することは悪ではありませんが、そこにばかり意識が向くと、かえって儲けからなくなってしまうのが現代という時代の特色です。反対に、**儲け第一主義**で

はなく、道徳的な行為で絆を結ぶ「絆徳経営」を実践していれば、おのずと利益もついできます。お客さまと強い絆で結ばれれば、無理な営業なんてしなくても勝手に買ってもらうようになり、紹介や推薦も増えていくからです。

だからこそ、これからの経営者は顧客や社員とお金だけでつながるのではなく、相手に「よいこと」をして絆を結び、その絆を抛り所にしながら、理念と経済合理性の融合を図っていかねばなりません。

難しそうに聞こえるかもしれませんが、こうした商売のやり方はもともと日本人のDNAに刻まれています。個人主義が当たり前の欧米人がこれをやろうとしても、感覚をつかむのに苦労するかもしれません。日本人であれば、先祖代々大切にしてきた道徳を実践するだけでうまくいく。本書を通してそれを大いに実感できることをお約束いたします。

この道徳の実践は世界で日本人だけが持つアドバンテージであり、大いに誇るべき和の精神なのです。

Amazon



第一章 解説動画





今回は、改めて、本書『絆徳経営のすゝめ』を手に取って頂きまして、誠にありがとうございますございました。今回の書籍全編PDFプレゼントは、フローラル出版津嶋栄社長をはじめ、スタッフの皆さま、全国の書店様のご理解とご協力なしには実現しませんでした。改めて、感謝を致します。本当にありがとうございます。

また、皆さまにおきましては、PDFと共に、ぜひ本書を書店で手に取って頂ければ、幸いです。そして、第一に、「絆徳（ばんとく）」という哲学を人生に取り入れて頂くことで、皆さまおひとりおひとりの人生がより豊かで幸せなものとなること、第二に周りの多くの方々にご共有頂くことで「家族の幸せ」や「働く幸せ」を実現して頂くこと、第三に、結果的にその輪が広がっていくことによって、世界がよりよい場所となることを心から願っております。

令和四年 四月吉日

清水康一朗

## フロアラル出版グループが応援する書店一覧

- ◎ 旭屋書店様、◎ アバンティブックセンター様、◎ 井筒屋書店様、◎ 今井書店様、◎ 岩瀬書店様、◎ Vidaway 様、◎ うみやや様、◎ 江戸川書房様、◎ 大垣書店様、◎ オー・エンターテイメント様、◎ 岡森書店様、◎ 加賀谷書店様、◎ 勝木書店様、◎ キクヤ図書販売様、◎ 紀伊國屋書店様、◎ 教文館様、◎ クロス・ポイント様、◎ 京王書籍販売様、◎ 啓文社様、◎ 啓林堂書店様、◎ ゲオ様、◎ 好文堂書店様、◎ さわや書店様、◎ 三省堂書店様、◎ サンミュージック様、◎ 三洋堂HD様、◎ 真光書店様、◎ 新進様、◎ 新丸三書店様、◎ スーパーブックス様、◎ 須原屋様、◎ 精文館書店様、◎ 成文堂様、◎ 滝書店様、◎ タロー書房様、◎ ダイレクト・シヨップ様、◎ 田村書店様、◎ 天一書房様、◎ 東西哲学書院様、◎ 戸田書店様、◎ 虎ノ門書房様、◎ 成田本店様、◎ 八文字屋様、◎ BE BOOKS 様、◎ 光書店様、◎ 久美堂様、◎ ビッグワンHD様、◎ 平惣様、◎ ヒロシゲ文庫様、◎ ふたば書房様、◎ フタバ図書様、◎ ブックエース様、◎ Book Compass 様、◎ ブックスタマ様、◎ ブックスミス様、◎ ブックセンター名豊様、◎ ブックファースト様、◎ プラス様、◎ 文悠様、◎ 平安堂様、◎ 別所書店様、◎ 本のがんこ堂様、◎ まこと様、◎ 丸善ジュンク堂書店様、◎ 水野書店様、◎ みどり書房様、◎ 明林堂書店様、◎ 八重洲ブックセンター様、◎ 谷島屋書店様、◎ ヤマト屋書店様、◎ 有隣堂様、◎ リプロプラス様、◎ リライアブル様、

・ ・ ・ 本当にありがとうございます！