

なぜ《あり方(道徳)》を学ぶ必要があるのか

在り方

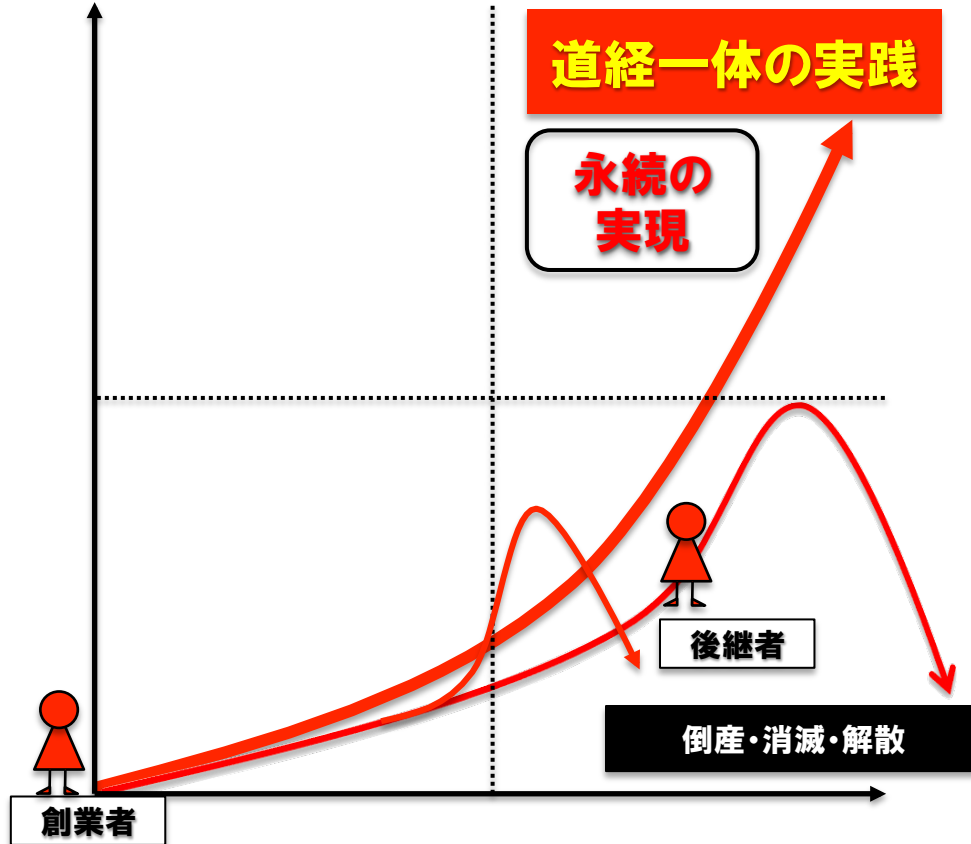
(考え方)

経営者として

後継者として

品性(人間力)

「**創業と守成**
ともにその方法を
同じくするものは
滅びる」
(原論:P669)



資金調達

組織対策

マネジメント

商品・業態政策

ビジネスの選定

金(経済力)

やり方

(経営の技術)

第二節 創業と守成

承継に必要なこと
後継に必要なこと

第一項 創業は易く守成は難し 創業と守成は同じではない

創業時と守成時に
同じことをしては
ならない

後継者(永続)に
必要なことがある
ことがわかる

- ・動機と情熱
- ・下品なる成金の運命
- ・努力して成功しても
- ・貞観政要
- ・徳の補充が必要

第二項 徳は本なり、財は末なり

事業の発展ばかり
考えてしまうと
本末を失し衰退す

後継者(永続)に
見えていなかった
ものが見える

- 「金とモノに
左右される人生」
- ・キツコーマンの家訓
十七条

第三項 危機に備える 自然災害や火災など様々なリスクや《不確実性》 に日頃から準備しておく

大小の事変を
皆箴戒となせ
(しんかい)

日常に起きる出来
事の受け止め方と
対処の方法

- ・1:29:300の法則
- ・割れ窓理論
- ・ハインリッヒの法則
- ・病氣は経営者失格

第四項 企業は環境適応業

社会環境に応じて
変化し続けながら
《変わらない》

変化に気付き
常に自らを変える
者だけが生き残る

- ・ダーウィンの進化論
- ・応変力
- ・大勢には良きものと
悪きものとあり
- ・相場の動きを知れ

第五項 確実な経営が守成の要諦

《確実な経営》こそ
が守成時の最も
肝心なことである

確実でないものが
破壊性、短期性、
不安性を帯びる

- ・住友の事業精神
- ・投機とは不確実なもの
- ・ジャッキ経営
- ・ダム経営の必要性

第六項 逆境時の心構え

どんなに《確実な
経営》をしても逆
境・困難は来る

確実でないものが
破壊性、短期性、
不安性を帯びる

- ・順境の日と逆境の日
- ・徳高きほど逆境が来る
- ・道程の困難
- ・末路の困難
- ・苦悶の中にも自暴自棄せず

第七項 第一の徳と第二の徳

真の幸福には
《二つの徳》が
必要となる

第一の徳
第二の徳
そして第三の徳

- ・不遇な人のその理由
- ・知識余りて徳足らざる人
- ・知徳一体
- ・知恵ある悪魔
- ・第三の「もちこたえる力」

第八項 創業にも守成にも苦勞して人を愛す

《人を愛する》とい
うことが永続には
何よりも大事

成功や地位を手
に入ると人はそれ
を忘れて終わる

- ・人は安逸を貪る
- ・金銭契約の限界
- ・真の伝統の関係
- ・老舗の努力

音声講座とともに聴講してご活用ください

道経一体経営原論：第八章「歴史をつくる」：第二節「創業と守成」のYouTube音声講義

第八章：「歴史をつくる」

第二節「創業と守成」

【第155講義】

《第一項》

「創業は易く守成は難し」

道経一体経営原論：668ページ～676ページ

「創業よりも永続の道は非常に難しい」



【第156講義】

「貞観政要の《守成が難し》」

第八章：「歴史をつくる」

第二節「創業と守成」 第四項

道経一体経営原論：672ページ～676ページ

「創業の徳と守成の徳」



【第157講義】

「徳は本なり、財は末なり」

第八章：「歴史をつくる」

第二節「創業と守成」 第二項

道経一体経営原論：676ページ～678ページ



【第158講義】

「危機に備える」

第八章：「歴史をつくる」

第二節「創業と守成」 第三項

道経一体経営原論：678ページ～681ページ

「不確実性を管理せよ」



【第158講義】

「企業は環境適応業」

第八章：「歴史をつくる」

第二節「創業と守成」 第四項

道経一体経営原論：681ページ～682ページ

「常に自らを変える《応変力》」



【第159講義】

「確実な経営が守成の要諦」

第八章：「歴史をつくる」

第二節「創業と守成」 第五項

道経一体経営原論：682ページ～683ページ

「常に自ら《動機》と《目的》を問いかけ続ける」



【第160講義】

「逆境時の心構え」

第八章：「歴史をつくる」

第二節「創業と守成」 第六項

道経一体経営原論：683ページ～689ページ

「苦悶の中に自暴自棄せず」



【第161講義】

「第一の徳と第二の徳」

第八章：「歴史をつくる」

第二節「創業と守成」 第七項

道経一体経営原論：689ページ～694ページ

「そして求められる《第三の徳》」



【第162講義】

「創業にも守成にも苦勞して人を愛す」

第八章：「歴史をつくる」

第二節「創業と守成」 第八項

道経一体経営原論：694ページ～696ページ

「金銭雇用関係の社員との《伝統の関係》づくり」



「創業は易く守成は難し」

- ① 「創業」よりも「守成」の方が難しい
- ② 成功の条件や道徳の質が大きく異なる
- ③ 成功を持続して事業を完成させ、さらに次の代にそれを譲っていくには品性が必要

成功してこれを守成するには、その人の財産及び地位に対してこれに応ずるだけの道徳を必要とする

第二節 創業と守成 668ページ

第一項 創業は易く守成（しゅせい）は難し

【創業】 事業を始めること。また、事業の基礎を築き始めること。

【守成】 創業を受け継ぎ、事業の基礎を固めること。

古来「創業は易く守成は難し」といわれます。大きな夢や展望を描いて創業し、その後さまざまに困難に打ち勝って創業期を成功させたとしても、守成期にも成功し続ける保証は全くありません。創業よりも守成の方が難しいだけでなく、双方で必要とされる成功の条件や道德の質が大きく異なるからです。創業においては、奮闘努力し、かつそれに加えて、ある程度の経営資源があれば成功は得られます。すなわち、事業の成功には身体が強健であり、知識と勇気があって、はなはだしし不道德を行わないなどの要素があればよいのです。しかし、成功を持続して事業を完成させ、さらに次の代にそれを譲っていくには卓越した品性が必要です。したがって守成は成功よりも難しいのです。守成期に入った経営者は、創業期の順調さに安住してはなりません。「一国は一人を以って興り、一人を以って滅ぶ」といわれます。一人のすぐれた人物によって国は興隆し、一人のすぐれた人物を失うことにより衰亡するという意味です。国家や民族の存亡のみならず、企業や団体の栄枯盛衰は、一人、もしくはごく少数の指導者や幹部の資質にかかっていると見えるでしょう。廣池の次の記述がそれを示しています。

《品性とは》「より良いものの考え方と行動が習慣となったもの」

「一つの事業に成功した人はみないずれも表面は温順に見えても、その精神の奥には強き高慢心、我慢心もしくは剛情ありて、生涯自分の思うことを押し通していかうとするのであります。これは第一は利己的本能の強きため、第二は創業と守成とに対する原理及び方法の区別を知らざるためであるのです。よってかかる御方は翻然（ほんぜん）その利己的本能を棄てて最高道德的に心を入れ替え、もってその成功を全うすべきであります。近くは織田信長・豊臣秀吉・ナポレオン一世のときみなその人固有の知能にて起こり、しこうしてその人固有の知能にて滅亡したのであります」

（『道徳科学の論文』7、二〇七ページ）

次に、創業と守成に関する廣池の文章を二つ続けて紹介します。

「創業は道徳なくとも出来ることあれど、守成は道徳なくして全く出来ませぬ。つまり金を儲けることは易いが、使う方法が今日までは分からなかったのであります」（『道徳科学の論文』8冊、二九二ページ）

★《創業・守成ともにその方法を同じくするものは亡ぶ》

東洋においては「創業は易く、守成は難し」という格言があります。これは今日統計をもって示さずとも、歴史的ならびに社会学的材料において十二分に明白な事実であります。それ故に世界に万世一系の家の極めて稀れることは当然でありましょう。

およそ創業は、身体強健にして知識と勇氣とに富み、しこうして甚だしき不道德を行わざるものにおいては、必ず一つの事業に成功するものであります。その社会の地位を得るに至ることはやや難けれど、その金銭及び物質を利用して相当の富を成すことに容易にして、多くの知識もしくは勇氣をも要せぬことであります。それ故に、一朝社会に事變の起こる場合には、たちまちにして大小

幾多の成金を生ずるのであります。しこうして甚だしきは政治的成金を生じて、下級無学の人間、一朝にしてあるいは主権者となり、あるいは総理大臣となり、あるいは高位もしくは高官に昇ることがあります。しかるにかくのごとき実業界もしくは政治界の成金は、その自己の創業期間におけるところの自己の行動の動機・目的及び方法をもって、その成功の暁に至るも依然これを踏襲するが故に、内憂外患たちまちに起こり来たつて、ほとんど一代を待たず、短きは五年十年の間において、失脚もしくは滅亡するものが多いのであります。

《成金》わずかの時日のうちに金持ちになること

次に成金にあらずして極めて勤勉・力行・質素・儉約且つ多年の努力を積みて成功せる人々も、その成功の方法とこれを守成する方法とに区別あることを知らざるが故に、これまた短きは一代、永きも数代を保たざるものが多いのであります。しこうしてその最も永きものといえども数十代を越ゆることはないのであります。

なおこれを換言すれば、一時的成功、たとえば、金を手に入れて大もしくは小の成金になること、きは前記のごとくに比較的容易なことでありますから、かかる大小の成功者は古今東西幾千万人あるとも計られぬほど多いのであります。しかしながら、これを守つて万世不朽に続いておるものは全世界中において極めて僅少なる最高道德の実行者の子孫のほか極めて少ないのです。しかるに尋常人はもちろん、識者といえどもこの有様に心付かず、たまたま心付くものもあるもこれを守る方法を知らず、ついにみなかくのごとく滅亡し終わるのであります。これにつきて東洋にては「子孫のために美田を買うよりは書物を買つて胎(のこ)せ」というような格言もあり、あるいは「家憲を作つてこれの子孫に守らせよ」という教えもあり、その他種々の教訓あれど、いずれも聖人の真精神に遠きところの枝葉の教えにすぎぬものにて、万世不朽の家運を維持することは出来ぬものであります。

ことに事業を經營して富を得るためには**技手・技師・教師もしくは顧問などを置きてその方法を練るもの多けれどその事業を守る方法、その家を守る方法もしくはその金を使用する方法を研究するものは極めて稀れであります。**かくて自己の家を守りその運命を全うせんと欲するものは、あるいは宗教団体に寄付し、あるいは慈善事業に寄付し、あるいは学校を建て、あるいは社会事業を興し、あるいは学者を集めて社会事業を研究させる等、種々の事業に貢献して安心しておれど、その結果は決して予期のごとく現れないのであります。

元来、事業をなし財を集むるよりは、その財を最高道德的に有効に使用してその事業もしくは自己の子孫を永久に維持し、もつてその光輝(こうき)を全からしむることは人間の最後の勝利であるのに、多数の人々がこれに心付(づ)かず、且つこれに心付きてもその真の方法を体得せずして、その財もしくは努力を無効に使用するは惜しむべきことであります。要するに創業(ぎょう)をはじむること」は、右のごとくに知・勇及び肉体の強健さえあれば、特殊の大故障なきかぎり必ず一時的成功をなすことは疑いないことであります。ひとたび成功してこれを守成するには、その人の財産及び地位に対してこれに**応ずるだけの道德を必要とするのであります**」(『道德科学の論文』9冊、一八七ページ)

《道德とは》「人を益し、喜ばすにはどうすれば良いかと思う心が道德なり」(日記2冊目)

経営者の《動機》



モラルBIZ—道徳教育財団発行 「モラルBIZプレミア」 6月号

道経一体の
経営をめざして



代表取締役社長
杉慎一郎

昭和47(1972)年、福岡生まれ。蘭澤
理道高等学校卒業後、中国・福建省
にある華僑大学に留学。平成7(1995)
年、父・杉一雄が経営するスーパー
マーケット「ダイキョープラザ」に入
社。平成21年より現職。福岡組合九州
スーパーマーケットグループ理事兼、
一般社団法人日本道徳会理事・福岡支
部代表幹事、福岡南モラルBIZ事務所
代表世話人。

【会社概要】
株式会社ダイキョープラザ
設 立：昭和53年5月
資本金：1,000万円
従業員数：400名
（グリーント・アルバイト含む）
本 部：福岡市南区柳井1-33-10
店 舗：福岡市内4店舗
長崎県内1店舗

「動機」の重要性に 気づいたからこそ

父が創業したローカルスーパーを受け継ぎ、地元・福岡を中心に事業を展開する杉慎一郎氏。偉大な父の後ろ姿と、その思いが込められた経営理念、さらには道経一体の教え。葛藤の中で見いだされた2代目の経営哲学についてお話を伺いました。

人口減少・少子高齢化の 時代の食品小売業

今回のコロナ禍では、ローカルスーパーは皆さんの生活に必要だということや営業を続けさせてくださいましたので、実はあまり大きな影響を受けていません。ただし近年、スーパーマーケット業界全体で業績が悪化していることには理由があると思っています。

かつての人口増加の時代には「胃袋を満たす」という必要から食品小売業が成長してきました。私の父がダイキョープラザを創業したのも、そういう時代です。ところが増え続けた日本の総人口は、2000年代になって下り坂に入り、ここへ来てその影響が顕著に表れてきたように思います。

以前、食品小売業の立場として人口の推移を考えたときに、ふと「寂たきりの状態でおかゆを口に運んでもらっている高齢者も人口は「1」だよな」と思ったことがありました。それに対し、食欲旺盛な運動部の男子高校生も人口は「1」です。しかし胃袋の問題とし

て考えると、両者は明らかに同等ではありません。

つまり人口減少は緩やかに進んだとしても、少子高齢化である以上、食料の消費はすごい勢いで落ちていきます。私たちはそういう業界に身を置いているわけです。

そしてスーパーマーケットは、数を売ることで成り立つ売場です。例えばペットボトルのお茶を1本売ると、30円儲かるとします。これに本数をかけて粗利益を計算します。もし1本30円の利益を40円にしようとして、仕入先に「卸値を安くしてほしい」と言ったなら、先方は「仕入れを期やすなら安くしますよ」と言うでしょう。すると、その分の消費をどこに求めるかという戦いになりますから、小資本の企業はそれだけ不利となります。

大きな問題は、店内にあるほとんどの商品は他の企業がつくったものであるということです。そして、それを安く仕入れようとすればするほど、条件がついてくるわけです。その条件を満たした結果、他社より安くなったとしても、それ