



二宮金次郎（尊徳）の訓えと「積小為大」について

－〔渋沢栄一も学んだ二宮金次郎〕－

二宮金次郎（尊徳）の訓えと「積小為大」について

－〔渋沢栄一も学んだ二宮金次郎〕－

実は、1年前より私の拙本「積小為大 私のインテリア自分史」を配らせていただいたところ、皆様より「感動した」とのご感想をいただきましたが、残念ながら唯一「積小為大」の読み方、言葉の意味、由来等をご存じの方は100人中2人位の確率でした。そこで、この積小為大について、改めて今回弊社のHP「社長のつぶやき」に投稿させていただきます。

①「積小為大（せきしょういだい）」「報徳仕法」とは

積小為大、私の好きな座右の銘で、二宮尊徳の言葉です。

積小為大とは、「毎日毎日の小さな努力の積み重ねが大きな成果につながる」という意味です。

（尊徳は、少年期の捨苗栽培により「積小為大」に目覚めました。）

そして、報徳仕法とは、この「積小為大」を「仕組み化」したもので、「永遠の真理」とも言われています。

尚、二宮尊徳の訓えは、豊かな人生をつくる為の知恵と術が示されていて、2つあげると「積小為大」と「至誠・勤労・分度・推譲」があります。



前著「積小為大 私のインテリア自分史」
の表紙の題字をお願いした私の身内
衆議院議員福田昭夫さんと



二宮尊徳記念館展示室「少年金次郎像」

② 至誠・勤労・分度・推譲

至誠・勤労・分度・推譲は「真心を中心に捉え一生懸命働き、収入に応じて自分の分度を決めて分度内で生活すれば、必ず豊かになれる。豊かになったらその余譲を自分（子や孫）や他人（社会）の為に譲りなさい。そうすれば、心豊かな充実した人生を築けるよ。」と訓えている。

この訓えは、人生の設計指針は勿論、自治体や国家の経営、企業の経営にも活かせる。旧今市市長時代には、全国に先駆けて『市民との協働のまちづくり』を推進、栃木県知事時代には、（財）社会経済生産性本部の平成16年度決算の全国地方自治体バランスシート総合評価で、全国1位となっている。創業者親子が報徳道を経営に活かして成功したのが、トヨタ自動車だ。今や世界に冠たる会社だ。

（国際二宮尊徳思想学会顧問）寄稿文「衆議院議員 福田昭夫氏」より

③ 報徳思想

【勤労】

金次郎は少年期の不遇（父母の死や洪水被害）と自家再興の体験から「勤労」により財を蓄える方策を自得します。

「勤労」で得た財を「儉約」により蓄え、その余剰を再生産に活用するというもので、これが後の「分度」や「推譲」につながります。

【分度】

収入の状況に応じて支出に限度を設けて、その範囲内で生活するという、計画的な経済の考え方です。金次郎は、家・村・藩・幕府のいずれであれ、その財政を維持するために、「分度」を確立することが最優先であると唱えています。

【推譲】

収入より少なめに「分度」を設け、「儉約」により「分度」を守れば、余剰が生じます。さらに「勤労」して収入を増やせば、余剰が拡大します。この余剰は、自己の将来や子孫に譲ること（自譲）、他者に譲ること（他譲）が可能で、これらを「推譲」と言います。

資料「二宮尊徳記念館」より

④ なぜ、今二宮金次郎なのか？

「最近、ビジネス誌や書籍などで二宮金次郎がよく取り上げられている。新1万円札の肖像や、NHK大河ドラマで話題になった渋沢栄一が、金次郎の影響を受けていたこともあるだろう。ビジネスパーソンの多くは、彼の業績に、長く低迷する日本経済の活路を見い出そうとしているのではないか。」

と、日本社会経済史を専攻する歴史家の磯田道史さんは言います。

また、

「渋沢栄一が『日本の資本主義の父』なら尊徳はその『祖父』とも言える。また、仕法の根底となる報徳思想は、渋沢栄一をはじめ近代以降の実業家たちに多大な影響を与えた」とも言っておられます。



二宮尊徳像 1842年 56才 幕府に登用される（御普請役格）。諱（いみな）を尊徳と名乗る。



参考文献 JR東日本「トランヴェール」2022年2月号

⑤ 金次郎の足跡

二宮金次郎の足跡

天明	3	(1783)	年	浅間山大噴火。天明の飢饉始まる
天明	7	(1787)	年	現在の小田原（神奈川県）に誕生（1歳）
寛政	12	(1800)	年	父が没する（14歳）
享和	2	(1802)	年	母が没する。一家離散（16歳）
文化	3	(1806)	年	生家再興に着手（20歳）
文政	元	(1818)	年	小田原藩家老、服部家の財政立て直しを開始（32歳）
文政	5	(1822)	年	桜町領（栃木県）復興を命ぜられる（36歳）
天保	4	(1833)	年	凶作を予知して対策を講ずる。 天保の飢饉始まる（47歳）
天保	6	(1835)	年	茂木藩（谷田部藩・栃木県）の財政再建開始（49歳）
天保	7	(1836)	年	烏山領（栃木県）の救済（50歳）
天保	8	(1837)	年	小田原領の飢民救済（51歳）
天保	9	(1838)	年	小田原領・下館領（茨城県）の復興事業に着手（52歳）
天保	13	(1842)	年	幕府に登用される（56歳）
弘化	2	(1845)	年	相馬藩（福島県）の農村復興事業が始まる（59歳）
嘉永	6	(1853)	年	日光領復興事業受命（67歳）
安政	3	(1856)	年	現・日光市今市にて没（70歳）

- ・ 少年期の捨苗栽培により「**積小為大**」に目覚める。



- ・ 桜町領再生で世の注目浴びる。15年かけた報徳仕法の基礎



- ・ 報徳思想の浸透が決め手（対象600村以上にのぼる）



- ・ 幕臣に登用され「尊徳」と名乗る。
時代を超えた普遍性を持つ経営論のひな形完成



- ・ 日光神領で総仕上げ。**SDGs**に通じる方法論も。



- ・ 人々の暮らしの安定と永続を求めた。
1865年70才で人生の幕を下ろした。
その墓は学問と経営の神様としてあがめられている。
今市報徳二宮神社の境内にある。（1897年創建）



明治以降の大企業の経営者たちに多大な影響を与えた。



終えんの地に二宮尊徳記念館が建てられた（2017年）

⑥ 尊徳翁の道德経済一元論

(道德と実利は車の両輪、この2つなくして善の循環は継続しない)

「経済を伴わない道德はたわごとであり、道德を伴わない経済は罪惡である」

いくら道德を説いても金がなく実行できなければ何も生まれないし何の価値もない。故に金次郎は実績を重んじた。道德の実績を支える経済の実践あってこそ社会が発展していくとした。この「道德経済一元論」が、明治以降、日本の実業家達にとっての日本型経営論となり、資本主義経済を導いていくこととなった。

更にいま注目されている渋沢栄一翁も、著書の「論語と算盤」などで「道德一元論」を展開しています。渋沢翁よりかなり前にこれを説いた尊徳翁は、偉大な思想家でもありました。

以上、【章末出典参照】



⑦受け継がれる金次郎の思想 —金次郎を師と仰いだ経済人—

1. 渋沢栄一（1840～1921）

日本資本主義の父と言われている。

5歳の時から父に読み書きを教わり、7歳の時にはすでに四書五経を学ぶ勉学に優れた少年だった。その後、京都に出て一橋慶喜公に仕え、パリ万国博覧会に随員として訪問する。フランスのみならず、ヨーロッパ各国を視察。帰国後大蔵省に入省。予算編成で大久保利通と対立し民間人となる。その後、日本銀行の創立や、実業家として東京海上火災保険・王子製紙・東京ガス・キリンビールなど生涯に500近くの民間会社の設立に係わる。

教育面においても早稲田大学・慶応大学・日本大学・一橋大学など多くの学校設立において主に資金面で協力した。

渋沢の生涯を貫いていたのは、論語の精神と経済活動である。

「商業において絶対に忘れてはならないことは公益と私益のあり方についてである。ややもすれば世界では商業は私益のためという解釈が一般的とされているようだが、これは間違いである。商業における公益と私益は一つである。公益はすなわち私益。私益はすなわち公益。私益よく公益を生ず。公益となるほどの私益でなければ真の利益とは言えない。これが『論語とソロバン』の云わんとするところである」

渋沢は明治という近代国家建設の時代に合って、道徳と経済の調和が大切であると論じ、二宮金次郎の思想を後世の経済・産業人に広く伝えた一人である。

2. 豊田佐吉（1867～1930）

静岡県浜名郡生まれ。小学校卒業と同時に父の大工仕事を手伝う。この経験から身に付けた技術が後の発明王のバックボーンとなる。

父伊吉は静岡県の報徳運動の中心人物の影響を受け、地元で報徳社を創立したほど熱心な信奉者であった。

豊田は発明で身を立てようと考えていたが、母の布を織る姿を見て

「なんとか負担を軽くしてあげたい」と織機の開発に取り組み「豊田式木製人力織機」を完成させ、翌年には特許も取った。その後も飽く無き研究開発に努め、生涯を通じ119件の特許を得た。豊田は策略や駆け引きを嫌い、ただ真面目に情熱と誠を持って所信を貫き、至誠と実行の精神で人々と接したので内外の多くの人々が彼に信頼を寄せた。

明治末期、豊田は外遊先のアメリカで自動車産業の素晴らしさを目の当たりにし、その発展の可能性を感じ取った。晩年、息子の喜一郎に「これからは自動車工業の時代だ。日本も立派な自動車をこしらえなければ世界的な工業国とは言えない。国への恩返しに私は織機で国のために尽くした。これからの私の新しい仕事は自動車だ。お前は自動車

を作って国のために尽くせ」と告げた。豊田は織機機械で蓄えた資金を惜しみなく注ぎ込んだトヨタ自動車の基礎を築いた。

自動車開発に取り組んだ息子喜一郎も出身地の報徳社社長を長く務めていた。豊田の精神は現在でもトヨタ自動車において様々なかたちで受け継がれている。「自動化ではなく自働化」「改善し続ける」「ムリ。ムラ、ムダを無くす」豊田佐吉という偉大な発明家・経営者は尊徳思想によって支えられていた。

3. 松下幸之助（1894～1989）

和歌山県生まれ。小学校4年で大阪に丁稚奉公に出る。22歳で独立。電球ソケットの製造を始め、大正7年松下電器器具製作所を創業し二股電球ソケット・アイロン・ラジオなど次々と大ヒットを飛ばし、高度経済成長に乗じて事業を拡大。世界でもトップクラスの電器メーカーに育て上げる。

戦後いち早くPHP研究所を立ち上げ「物心両面の繁栄を通じて平和と幸福をもたらそう」と宣言する。松下は「ただ稼げばよい、働けばよいと考えるのは間違いである。

企業活動は営利と社会正義の調和に配慮し、国家社会の発展を計り、もって社会生活の改善と向上を目指すという経営理念を持つべきである」とした。これは道徳経済一元論であり、まさに尊徳思想である。

また、昭和54年には「政治を正さなければ日本は良くならない」をスローガンに、政治家や経営者など日本のリーダーを養成するため「松下政経塾」を私財70億を投じて創設した。こうした松下の活動は推譲の精神に相通じるものである。

4. 安田善次郎（1836～1921）

富山藩の下級武士の子として生まれる。

安田商店を設立し両替商を本格的に営む。これが安田銀行の始まりである。後に富士銀行・みずほ銀行として発展していく。また、銀行に加え、損保会社・生保会社も次々に設立し金融財閥としての基礎を築く。これが現在の芙蓉グループの前身である。

安田は両替商の商いを天職と定め、『報徳記』を座右の書とするようになり、金次郎の生き方をそのまま実践しようとした。分限（分度）を定めて儉約貯蓄に務め、金の使い方も教えに従い一家言持っていた。

「死に金は一銭たりとも使わない。金は生かして使う」こう言って、至誠実行をモットーに生きた。

5.御木本幸吉（1858～1954）

三重県鳥羽生まれ。14歳の実家のうどん屋を手伝い、青物商売も始める。20歳で東京見物に出かけ、日光にも立ち寄った。その際、金次郎の話を聞き大きな感銘を受け、尊徳思想の強烈な信奉者となっていった。

当時、世界の装飾品市場では天然の真珠が高値で取り引きされていたため、志摩ばかりでなく日本全国でアコヤ貝は乱獲され絶滅の危機に瀕していた。御木本は真珠の養殖を思い立ち、実験を重ねて幾多の困難を克服し、真珠養殖の商業化を実現する。この情熱と忍耐力は尊徳思想の賜物であろう。

「海の二宮尊徳たらん」と。

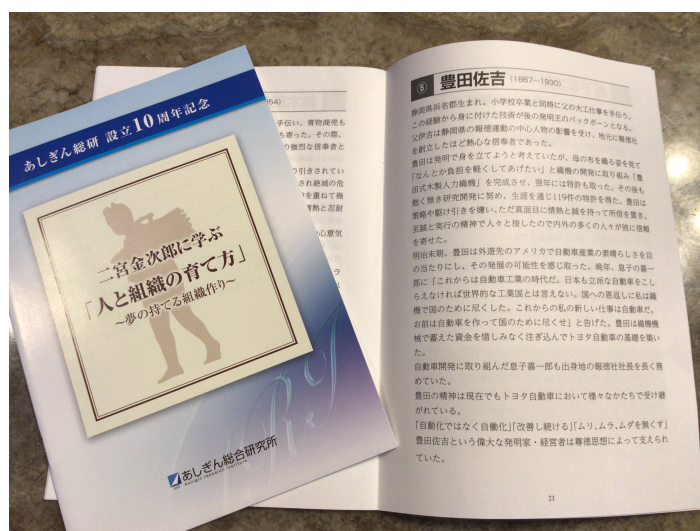
真珠を宝石市場の中心に位置づけようとあらゆる努力をし、フィラデルフィア万博に自慢の真珠を出品して「世界の真珠王」と呼ばれ名を上げた。

6.鈴木藤三郎（1855～1913）

氷砂糖の製法を発明したパイオニアであり、日本の近代製糖業を成立させた実業家。鈴木は近江の国の貧しい村に生まれ育ち、独学、独力で身を起こしていく。23歳の時、生家でたまたま金次郎の本を手にし、興味を覚え遠州報徳社に出入りするようになる。当時、日本の輸入品の上位にあった砂糖をどうにか国産化できないかと財界有力者なども努力していたが、誰も成功する者はいなかった。そこで鈴木の本の挑戦が始まる。「至誠と勤労と分度と推攘とこれを貫く命懸けの信念と根気さえあれば、天下に必要な事業が成らない筈がない」と一途に突き進んでいった。無学歴・無資本から出発し、有力者の支援も無かった。ただ、金次郎の教えだけを信じ…。

鈴木の本の起こした会社は合併して大日本製糖株式会社となり「砂糖王」と称せられた。

以上、【章末出典参照】



⑧ 金次郎の思想・実績企業例

【伊那食品工業株式会社】

① 〔企業経営の目的〕

企業の目的は社員を幸福にすることである。

利益はそのための手段に過ぎない。

塚越寛会長

ほとんどの企業では「企業の目的はいかに儲けるか」だと言っている。そして利益を出すためには、コストダウンすなわち人件費の削減が必要で、人間のリストラは当然だという考え方が一般的になっている。このような中での塚越寛会長のこの言葉は実績の上にたったものであるから、なおさら重い。

「社員の幸福」であるが、その時だけ幸福であれば良いのではなく、長続きしなければならない。企業経営は目先の利益に拘らず、長期的視野に立って経営をしなくては社員を幸福にすることはできない。

② 〔年輪経営〕

伊那食品工業は長野県伊那市で昭和33年に創業し、創業以来50年以上連続して増収・増益・増員という記録をうち立てている。寒天を製造する会社であり、国内マーケットシェア80%。世界で15%のシェアを誇る。

企業も木のように着実に継続して成長していくのが望ましい。

企業は一時的にパッと儲からなくてもいい。

木のように毎年少しずつ着実に成長し長続きするのが良いのです。

木は無理に成長しようとはしない。自分なりのスピードで成長していく。夏と冬の成長のバランスが適正なので強いのである。**年輪経営にとって最大の敵は急成長だと言える。**

仕入れ先に対しても社員をリストラしないように、常に値段が高いということだけで取引を切って、別の仕入れ先への切り替えるようなことはしない。誠実に信頼のある取引をする限り取引を継続する。

以上、【章末出典参照】

⑨下野新聞2021年12月8日「あなたも特派員」記事より



尊徳思想を経営者が学ぶ

日光市は世界の観光地として最近富に盛り上がってきている中、私の友人のご縁で都内の経済同友会有志メンバーが、二宮尊徳思想の研修に来光いただきました。

ありがとうございました。

NHK大河ドラマ「青天を衝け」で大人気の渋沢栄一翁にも影響を与えた二宮尊徳研究ツアーに水先案内役をおおせつかり、大変光栄でした。

今回、私の身内福田昭夫衆議院議員（元今市市長・元栃木県知事）や二宮尊徳記念館の学芸員の斎藤康則氏に、報徳仕法や報徳二宮神社又ゆかりの地を巡っての説明をいただき、格段の感謝を申し上げます。

尚 経済同友会の仲間（大先輩）開倫塾塾長の林明夫氏にもご同行いただき、ありがとうございました。

地元日光市の活性化と尊徳思想は、経営者として必須であると再確認しました。

個人的には日光インテリア大使としても地域貢献できますよう努力して行きます。



今市報徳二宮神社にて
研修ツアーメンバー



二宮尊徳記念館にて講演 福田昭夫氏
(国際二宮尊徳思想学会顧問)

⑩ 金次郎こぼれ話

①金次郎さんの銅像は何体あった？

二宮金次郎像は、大正末期に愛知県前芝尋常小学校が石像を設置したのを皮切りに、昭和初期までに全国の小学校に設置されたといわれます。推計ですが、小学校の数は1990年代まで2万5000校前後を保っていたそうですから、全小学校に建てられたとすれば2万5000体！驚くべき数字です。

②金次郎さんが読んでいる本は何？

実は不明です。けれど、金次郎が愛読していた『大学』ではないかとも思われます。『大学』は中国の戦国時代（紀元前5世紀～前221年）の思想書。超エリート向けの教育書でもあり、いかにして天下を統治し、人々に平和をもたらすかを説いたもの。この書では、徳を身につけることが重視されています。

【資料】「JR東日本トランヴェール2月号」より

「保養のための飲酒は人道を妨げず」

健康のため、慰安のためのお酒はよしとし、ご本人も好きで適度に飲んでいたとの、又当時からの屋号の京屋酒造店のお酒も飲まれたとか？



『二宮翁夜話全』
（福住正兄記）文中より

⑪ 「尊徳」おみやげ話

①生酏（きもと）純米酒「尊徳」商標発表となる。

（株）渡邊佐平商店（元京屋酒造店）より

命名の由来は、二宮尊徳翁が「尊徳」と名乗るようになったのが、1842年とされていて、これが同店の創業の年と同年とのこと。

又尊徳翁を祀る「今市報徳二宮神社」と尊徳翁のお墓が、同店より徒歩で約5分の近隣であること。

ほぼ100年ぶりに造り、令和3年10月発売した。

特色としては、乳酸菌も利用した「生酛（きもと）造り」のため、濃いうま味をもちながらすっきりした後味となっている。

召し上がり方は、常温又は冷やして、あるいはお燗をして、といろいろな温度でお楽しみいただけます。



創業180年の歴史 明治24年には栃木県
随一の醸造高をあげた



6代目渡邊会長と共に
日光ブランド「日光誉」と「尊徳」
只今酒蔵見学会と日本酒教室開催中

⑧尊徳饅頭（まんじゅう）

日光ブランド品 発売して30年松屋総本店

日光市今市は尊徳が開墾した土地で田んぼが豊富。

土地柄を表現し、米俵をイメージした細長い俵型に。長さは7cm。

1口、2口で食べやすく、米粉も使っているため、もちっとした食感に仕上がっている。

あんこは北海道産の厳選小豆を使い、甘さ控えめで、滑らかな、食べやすい甘さや固さにこだわっていて老若男女から大好評とのこと。



創業200年の歴史 今市報徳二宮神社御用達



現社長で7代目とか？
報徳思想実践企業の伊那食品より
寒天を仕入しているとのこと

⑫ 報徳仕法を語る

—福田昭夫氏、通常国会予算委員会の一般質問の中で—

令和4年2月14日第208回通常国会予算委員会で、福田昭夫氏は「新しい資本主義で日本が再生され、世界をリードできるのか」と題して、

- ① 新自由主義の行き過ぎた株主至上主義、市場万能主義の問題点をどう克服するのか。
- ② 新しい資本主義で地域活性化ができるのか。
 - ・ 農林水産業、観光産業、普天間基地について
- ③ 新しい資本主義のグランドデザインと実行計画の策定について

特に、日本の風土が生んだ3人の天才に学ぶことに関して、その1人の二宮尊徳翁の「報徳仕法」について。
(尚あと2人は渋沢栄一、原丈人になります。)

以上、国務・厚労・財務・環境の各大臣へ質問及び政治への見解をただした。
答弁より今後の展開、活躍が期待される所です。



予算委員会にて一般質疑中

福田昭夫氏略歴 衆議院議員6期目
党地域活性化調査会長、党県連代表、旧今市市長、栃木県知事、
総務政務官、衆院懲罰委員長、国際二宮尊徳思想学会顧問など

以下、積小為大 各項目の参考文献 及び 協力者の方々

- ・衆議院議員福田昭夫氏
- ・J R東日本「トランヴェール」2月号
- 「二宮金次郎に学ぶ人と組織の育て方」
- ・『二宮翁夜話全』福住正兄記
- ・今市報徳二宮神社
- ・（株）渡邊佐平商店
- ・松屋総本店
- ・日光市二宮尊徳記念館 歴史民俗資料館 学芸員斎藤康則氏

【出典】

株式会社あしぎん総合研究所

二宮金次郎に学ぶ「人と組織の育て方」 ～夢の持てる組織作り～

著者：パートナーコンサルタンツ 代表 経営コンサルタント 山岡 正義

取材ご協力ありがとうございました。

(2022.2月記)