

# 起業家のDNAが息づく ファミリー企業の社訓・家訓

創業者精神を凝縮したものが社訓（社是）や家訓だ。創業者の血が流れるファミリー企業には社訓や家訓を通して脈々と創業の心が息づいている。それがファミリーと社内に求心力やロマンをもたらす。

取材・文◎北方雅人

「愛と誠心（まごころ）と感謝を込めて、お客様に愛される不一家になりましょう」。これは、消費期限切れの原料使用が発覚した不一家の社訓だ。

ファミリー企業の多くが社訓を持っているが、ただ持っているだけというものではない。立派な社訓があっても、不一家のように不祥事を起こしたり、経営破綻に至る企業もある。

社訓に埃を被らせず、従業員がいつでも、社訓に込められた創業者の精神を感じ取れるようにすることが大切だ。

実際、強いファミリー企業の多くが、社訓を社内に浸透させることに時間と労力を惜しんでいない。例えば、「人間尊重」を掲げる出光興産は、毎月の社内報で創業者出光佐三の言行を紹介するほか、社員研修の場でも事あるごとに「人間尊重」の意味を説いている。

創業者がどんな志で事業を興

## 社訓の精神に触れて 創業者のロマンを感じ取る

し、どのような挑戦や苦勞をしてきたのか――。社訓は創業者精神を短い言葉に凝縮したものと考える。そこには、創業者のロマンや熱い思いがあふれ出ている。

### 困難に直面したら 「先祖返り」

社訓を通じて創業者の心に触れると、従業員は仕事への情熱を奮い立たせるだろうし、ファミリーへの求心力にもつながる。一方、ファミリー自身もまた、社訓を前にすることで自らの体内に流れる創業者のDNAが改めてよみがえってくる。

また、「行き詰まったときには、『先祖返り』ではないが創

業者の精神に立ち戻ること、どう進めばいいのかが見えてくることがある」と、組織文化を長年研究してきた横浜市立大学の松浦敬紀副理事長は言う。

社内だけではない。従業員の家族や顧客、取引先や地域住民に向けて社訓の精神を発信しているファミリー企業もある。会社の存立基盤や存在意義にもつながる社訓は、外部に向けても強力なメッセージとなる。外部の目にさらすことで、従業員が自分自身や会社のことを見つめ直すきっかけにもなるだろう。社訓の精神を社内外に脈々と息づかせて、創業の心を伝えること。これによりファミリー企業はより強くなる。

# 平山家の五箇条

- 一、萬神靈を敬拝し、忠君の道に深厚なれ
- 二、人たる道の第一歩は、孝の一字よりはじめよ
- 三、一旦事業を起こさば忍耐恒久、みだりに変更放棄為すべからず
- 四、良友を選交損友を遠ざけ、己に諂(へつら)うものに心許す無かれ
- 五、富貴に奢らず貧賤を憂えず、益々洪基の心を蓄えよ

## 幼少時から家訓をたたき込む 平山一族の「早朝隔世教育」

ファミリーの中で創業者精神が薄れることほど怖いものはない。強いファミリー企業では一族の一人ひとりが、社訓または家訓を通じて創業者の心を何度も追体験している。

千葉県成田市の平山建設は、高気密設計の住宅やマンションなどを手掛ける、社員40人の老舗建設会社だ。創業は1901年(明治34年)で、現社長の平山秀樹氏(41歳)は4代目に当たる。この平山家には、初代の金吉が洪澤榮一の家訓を基につくった「五箇条」と呼ばれる家訓が伝わる(上参照)。

「萬神靈を敬拝(謙虚さを保つため信仰心を持つ)」「洪基(大きな事を成し遂げようとする心)の心を蓄えよ」など難解な言葉が続くが、平山家ではこの家訓を子供が物心ついたときから教え込むのが習わしだ。

代々、教えるのは祖父の役目。現在の平山家は3世代同居で、平山金吾会長(72歳)が事あるごとに秀樹社長の3人の子供をつかまえては、家訓の意味をかみ砕いて話している。金吾会長自身も幼い頃、祖父

に当たる初代金吉から教えを受けた。「祖父は毎晩私に添い寝して耳元で家訓にまつわる話を繰り返した。そこまでされると嫌でも頭に残るもので、祖父の表情や口振りまで今でも正確に覚えていて」と金吾会長。

「隔世教育」をするのは、時間的な理由からだ。「父親は会社経営で朝から晩まで忙しく、子供とほとんど顔を合わせる機会がない。社長の座を次代に譲って、時間に余裕ができた祖父が教育する方が理にかなっている」(金吾会長)。

玄関に家訓を掲げ、常に目に入るようにし、正月など一族が集まる行事の場では子供たちに大きな声で唱和させる。「一番下の小学2年の長男も、今ではすらすらと家訓を暗唱できる」と、秀樹社長はうれしそうだ。

**早くから家訓を覚え  
腑に落ちる瞬間を待つ**

「会社経営のこともよく分からない幼い頃から家訓を教える意味があるのか」と首をかしげる人もいるかもしれないが、「家訓に込められた創業者の思いが

### ◆平山建設(千葉県成田市)

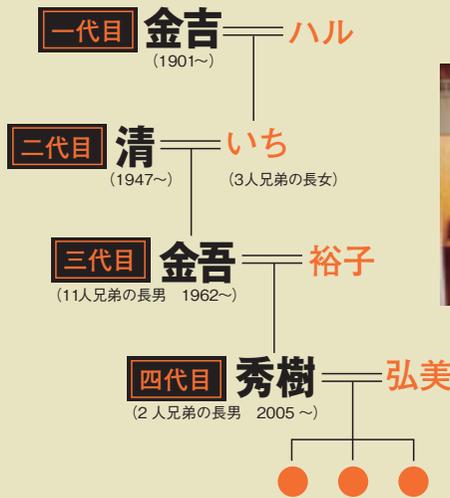
売上高 21億円(2006年6月期)

平山金吾会長(右)と、秀樹社長(左)。  
自宅の玄関には「五箇条」の家訓が大きく掲げられている



# 平山家の系譜

(カッコ内の数字は社長在任期間)



## 家訓の心が経営に生きる 新工法を果敢に採用

家訓がファミリーの血肉となっていれば、会社経営の中で

体に染み入るには長い時間がかかるからこそ、早期教育にこだわる」と金吾会長は強調する。昔、本で読んだり人から聞いた言葉が何かの拍子に突然腑に落ちることがあるが、家訓の教えも同じだという。

「幼い頃に祖父から聞いた話はこのようにことだったのか、と思わず膝をたたくことは今でもある。そうした繰り返しで一歩一歩、初代金吉の心を理解している」(秀樹社長)。

「隔世教育」では初代金吉の苦労話を意識して盛り込む。金吉は別の地から成田に来て、材木・建築業を始めた。地元の実業家はよそ者に冷たく、初めのうちは嫌がらせも受けた。それでも不平不満を口にせずにひたすら耐え、まじめに働き続けることで道が開けたという。

そうした創業者の苦労の様子が、平山家では家訓とともに代々脈々と語り継がれている。「われわれには100年が長いとは少しも思わない。100年前の創業者の息吹がありありと感じられる」。秀樹社長の言葉に金吾会長もうなずく。

その精神を生かせる。2年前に事業を継承した秀樹社長は、就任後しばらくして全幅の信頼を寄せていた社員に辞められたことがある。

「とてもショックで何もかも投げ出したくなったが、『一旦事業を起さば忍耐恒久』という家訓が初代の苦労話とともに蘇り、たとえわたし一人になろうとも前向きに仕事を続けていれば何とかなると開き直れた」と話す。

事業では、内外断熱という新工法を94年に導入した。住宅の高気密化の流れを読み、他社に先駆けて苦労しながら施工技術を確立。今では高気密と言えば平山建設と、地元で認められるようになった。このあたりにも「洪基の心」が見て取れる。

家訓とは別に、社訓に相当する「私達のモットー」も87年に制定した。

「心を込めて社会に奉仕することが私達の使命です」など5項目からなり、その頭文字を取った「心・美・信・禮・創」を社内に掲げている。

この社訓は社員が中心になって考案したものだが、その根っことなる精神は、平山家の五箇条と共通する。家訓と社訓を通じて、創業者精神はしっかりと一族と社員に息づいている。

社員中心に制定した社訓。  
平山家の家訓の精神ともつながる



# 社訓の「浸透力」が強い会社

(一部、経営理念も含む)

## 人間尊重

### 出光興産

出光興産には、「人間尊重」(社会から尊敬される人間になる)の理念を体験する仕掛けが多く用意されている。入社前の学生には創業者出光佐三の言行録を読ませる。入社後は社内報で毎月佐三の言葉を紹介するほか、日々の仕事への理念の生かし方について考える社員研修も実施している。

## ／!?△○

### 和田哲

今年が創業100年目という大阪・船場の寝装品業、和田哲は、船場の風習「判じもの」を社訓にしている。「△」は永続、「!」は感動、「?」は革新、「△」は人本主義、「○」は団結を表す。言葉と異なり、見る人が自分なりにイメージを膨らませて解釈できるので、自然に社訓について考える機会が増えるという。

## 凡事徹底

### イエローハット

自動車用品店を展開するイエローハットの創業者、鍵山秀三郎取締役相談役は、「お掃除経堂」の創始者としてよく知られる。会社のトイレや近隣道路などを毎日掃除するという平凡なことを日々厭わずに続けることで、謙虚さや感謝の心を磨けるとする。従業員が自ら実践し、体で理念を感じ取る浸透法だ。

## 地球上で一番たくさんの“ありがとう”を集めるグループになろう

### ワタミ

居酒屋などを展開するワタミのグループ理念がこれ。創業者精神の浸透には相当の力を注いでいる。例えば渡邊美樹代表の手紙は毎月全従業員に配られる。様々な事例から理念について考えるポケットサイズの「理念集」も配布。「理念研修」やアルバイト向けのビデオメッセージなどである。

## 鶏口となるも牛後となるなかれ

### 大日本除虫菊

「キンチョー」のブランドで知られる殺虫剤・防虫剤メーカー、大日本除虫菊は、1885年(明治18年)創業の老舗企業だ。初代の上山英一郎氏が制定した社訓は、「鶏口となるも牛後となるなかれ」ことわざから引用した社訓が意味するのは、大きな市場で2番手、3番手に甘んじるくらいならば、小さな市場でもトップを狙おう、ということだ。ただ、「単にニッチ市場を狙うというのではなく、ユニークな製品を生み出す独創性の大切を説いたもの」と、上山直英社長は説明する。

「他社の製品に追随すれば、ある程度もうかると分かっているも絶対に手を出さない。独創性は譲れない」蚊取り線香やエアゾール式殺虫剤など、確かに同社が初めて世に出した製品は多い。社訓が教える独創の精神を社内に根付かせるには、「社員に対して、トップのわたしが身を持ってその精神を示すのが一番」と上山社長は考えている。製品開発のアイデアが上がってきたら、どんなに現場で議論百出した末のアイデアでも、独自性がなければ却下する。お客の視点で明確な他社製品との違いがあると認めて、初めてゴーサインを出す。トップの判断がぶれず、常に同じ観点で社員に接することで、自然に社内に社訓の意味が浸透してくるという。



上山直英社長。社内には社訓の精神を象徴するニワトリの絵が至るところに飾られている

写真◎大亀京介