



ファミリービジネスコンサルティング 現状と課題

〈ファミリービジネスの真価とは〉

2026年2月27日

西川 盛朗

NISHIKAWA MORIO

ヨコハマコンサルティング（株） 代表取締役会長

日本ファミリービジネスアドバイザー協会

ファウンダー・名誉理事

日本の企業数の90%、上場企業でも50%以上がFB

【定 義】

「ある特定のファミリー(創業家)が会社の所有(株式)および経営のいずれか、または双方を実質的に支配しているか、会社の経営に大きな影響力を持つ、などの企業」である。

(日本ファミリービジネスアドバイザー協会)



今、日本のFBは困っている。

- ・ 事業の継続、承継
- ・ 高齢化(現経営者、ビジネスモデル、後継者)
- ・ 国内マーケットの縮小(人口減、高齢化)
- ・ 原材料費の高騰、人手不足

今こそ、FBの良さ、強さを再確認し、
困難を乗り越え、強い企業構築を!!

創業: 1886年 (明治19年)

本社: 米国ウィスコンシン州 ラシン市

事業: 家庭用品・企業向け用品・レジャー用品・銀行

連結売上高: 約1兆5,000億円

株主: 非上場 ジョンソンファミリー (5代目)

- 世界ファミリービジネス大賞受賞 -



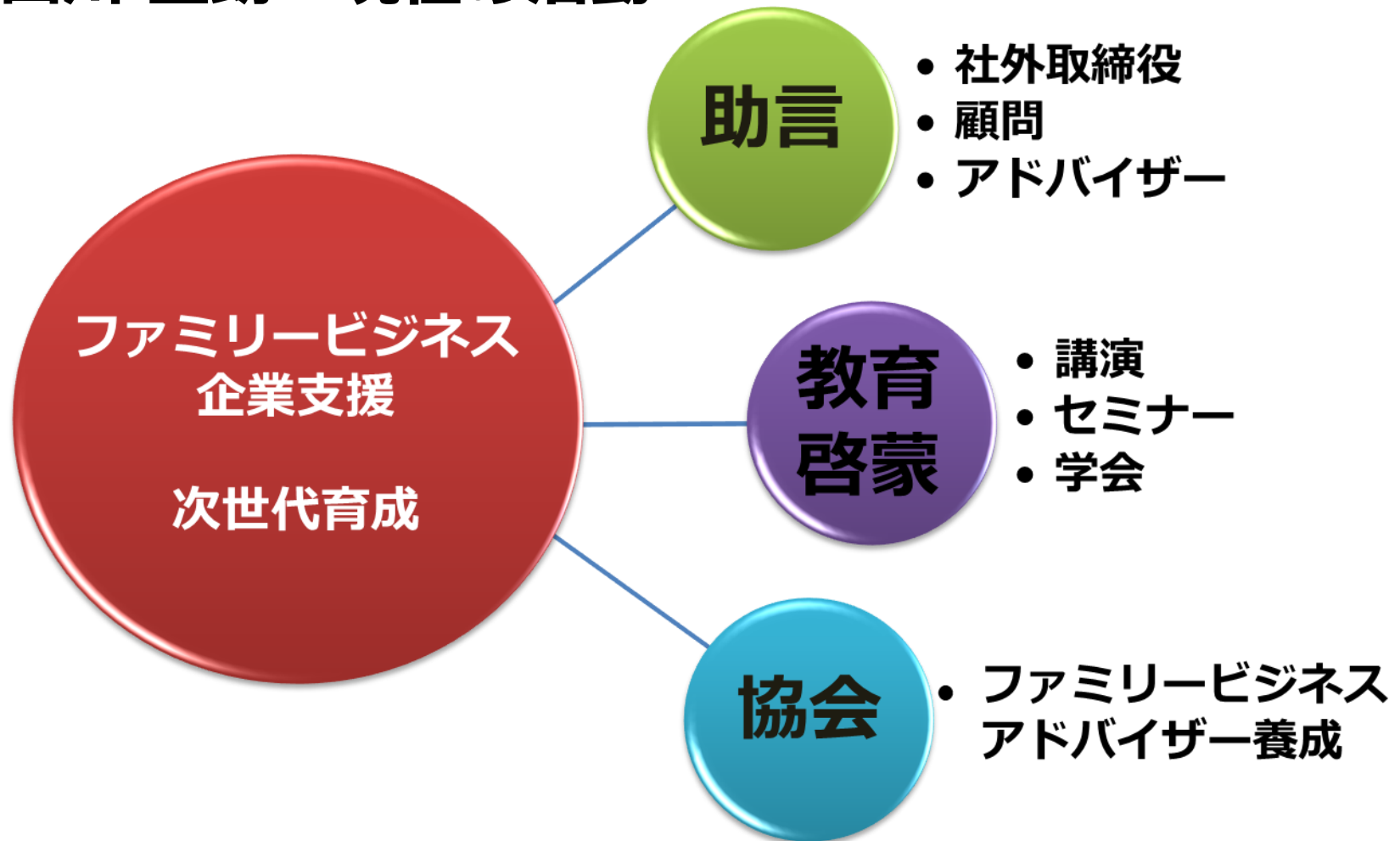
ジョンソン社の製品



ジョンソン社
公式サイトより

NISHIKAWA MORIO

西川 盛朗 – 現在の活動



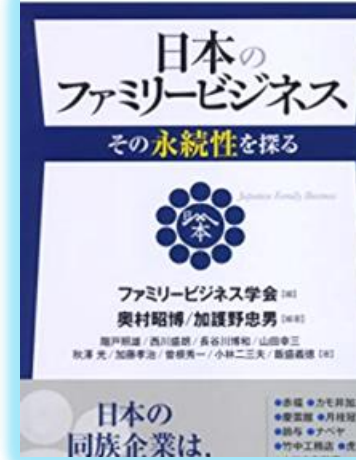
西川の出版書籍



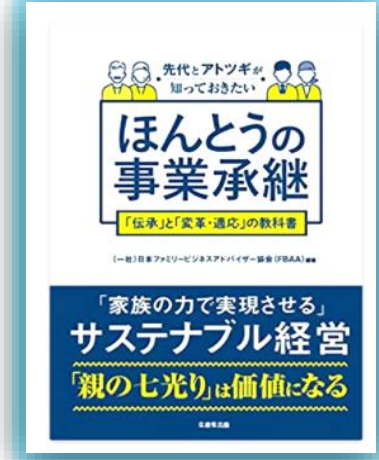
「長く繁栄する同族企業の条件」



「中国での出版」




「日本のファミリービジネス」その持続性を探る (共著)



「ほんとうの事業承継」(共著)

一般社団法人日本ファミリービジネスアドバイザー協会 (FBAA)

(設立2012年11月)



FBAAは日本で初めての ファミリービジネスアドバイザーの 養成と交流を目指す協会です

1. FBの持続性の研究セミナー開催
2. FBアドバイザー資格認定講座実施

2. FBアドバイザー資格認定講座



- FBの特殊性の理解と対策
- 事業継承の条件整備/世代交代の準備
- 企業理念、社是、社訓の再構築
- ファミリーシステムへのアプローチ法、留意点
- ファミリーガバナンスの理解と構築法
- 次世代経営陣の育成方法
- 時代の変化に適応する仕組み作り
- ファミリーオフィスの諸機能と構築法

多様性に富む 会員プロフィール

- | | |
|----------------------|-----------------|
| ● オーナー経営者 | ● 非ファミリー取締役、幹部 |
| ● 経営コンサルタント | ● 税理士 ● 弁護士 |
| ● 中小企業診断士 | ● FP ● PB |
| ● 金融機関 ● 生命保険 | ● 公認会計士 |
| ● エグゼクティブコーチ | ● 臨床心理士 (セラピスト) |
| ● 大学教授 ● 組織開発コンサルタント | |
- (出展: FBAA)

<https://fbaa.jp>

FBコンサルタントの見解

1. オーナー、家族、社員はFBの**良さ・強さ**に気づいていない。
2. FBは同じ**原因、失敗**で躓いている。
3. オーナーは孤独。**信頼**できる相談相手を求めている。
しかし厳しい選択眼を持つ。
4. FBは**適切**な助言と実行で**元気**になれる。次に**備え**られる。
5. FBの**強み**は「長期的に計画し、準備が出来る」こと。

〔質問〕

クライアント候補企業の
オーナー社長に
初めて面談する時に行う
大切な3つの質問は何ですか？

初回面談で行う3つの質問(例)

- 1.この会社の譲れない価値は何ですか
(ファミリーの価値確認)**
- 2.10年後に会社と家族はどうありたいですか？
(ビジネスの整合)**
- 3.承継を誰に、いつ、どの形で
引き渡したいと考えていますか？
(現在の考えの確認)**

FBコンサルタントが提示する サービスパッケージ(ステップ例)

1. 診断・承継ロードマップ (3ヶ月)

(例) トップ、家族インタビュー、
財務分析、承継シナリオ(案)提示

2. ファミリーガバナンス構築(6~12ヶ月)

(例) ワークショップ、憲章作成、
ファミリーMtg立上げ、ファシリテーション

3. DX導入+AIリテラシー (3~6ヶ月)

(例) 業務KPI見直し、支援ツール、
生成AIの概念実証PoC

4. 承継後フォロー (1~3年)

(例) 承継直後モニタリング、ガバナンス運営、
財務調整対策

日本のFBコンサルティングの現状の課題と 備えるべき優先重要事項

(要点)

1.後継者問題

(脱ファミリーの流れ)

2.ファミリーガバナンス

(家族のルール、仕組み)整備

3.経営革新

(DX・AIへの技術人材、支援強化)

4.外部人材・非親族経営者の活用

幹部社員/M&A/第三者承継の選択肢整備

5.支援インフラの活用

(制度知識アップデート)

リスクと対応(例)

- ・ 家族間の感情摩擦
- ・ DX失敗-過剰投資
- ・ 税務の想定外負担

〔西川の経験〕

今から20年ほど前

Johnson社退任後、
FBオーナーの皆様からのご相談を頂き
ファミリービジネスコンサルタントを開始

その頃は・・・そして今も・・・

- 1.オーナー、家族、社員が**FBの良さ、強さに気付いていない**
- 2.FBは**同じ過ちと失敗**で躓いていた
/スキャンダルが続く**(同族企業のイメージ)**
- 3.オーナーは**孤独**
厳しい選択眼を持つ
- 4.FBは**適切な助言と実行**で元気になれる
- 5.FBは**長期視点で準備**ができる

ファミリービジネスは
世界、日本で経済の中心であり、
誇り得るビジネス形態なのに、
日本では正当に評価されず、
世界一の長寿企業大国でありながら、
そのノウハウは研究の対象にならず、
「秘伝のタレ」門外不出であった。



日本で初めてのFBの経営実務書 (出版社曰く)

- ① 22の内外の事例
- ② FBの^{もろ}脆さ
- ③ FBの強さ
- ④ 三位一体経営とは
- ⑤ 理念の大切さ
- ⑥ 長く繁栄する条件10箇条

日本経営合理化協会出版局 (2012/10/22)



FBAA設立

2013年第1回資格認定講座スタート

あれから13年
FBは**市民権**を得た!!

創刊102周年 米関税の新常識
日本とEUは15% 中国・ASEANの衝撃度
美しい減税歳出法が 高める米国債リスク
世界は米国を過大評価 危険なFRB利下げ攻撃
EUは危うい防衛費増大の景気回復

2025 合併号
8/12-19
毎日新聞出版
定価990円

エコノミスト

トランプの破壊力

昭和100年
を読む
私のこの1冊

加藤 陽子 井上 寿一 上川 孝夫
和田 静香 栗原 俊雄



エコノミスト
Economist Report
レポート

経営破綻し、記者会見に臨む林原創業者の林原健氏 (左)ら。四山市北区で2011年2月2日

フ アミリービジネスは企業数にして日本の9割超を占め、日本経済の根幹を支える経営形態である。長期目線での経営や理念継承など多くの強みがある一方「お家騒動」が時折ニュースになるように、ガバナンス面では独

特のもろさを抱えている。このもろさを抑え、中堅企業をはじめとしたファミリービジネスの強化を通じて地域経済の活性化が経産省の狙いであろう。ファミリービジネスといえば、どんな企業が思い浮かぶだろうか。近所にある飲食店や工務店、中堅中小企業かもしれないし、キッチンマンや、とらやといった老舗企業が頭に浮かんだかもしれない。少し意外かもしれないが、トヨタ自動車やスズキ、サントリアーホールディングスなども創業者が確固たる影響力を有しており、ファミリービジネスである。その範囲は広大だが、ファミリービジネスとは「特定の家族(創業者)が会社の所有と経営のいずれか、または双方を実質的に支配

ファミリービジネス 経産省が年内にガバナンス強化策 独特の「もろさ」を埋めるには

長期視点経営や理念の継承といった強みがある一方、お家騒動や不祥事の発生などの弱みも同居するファミリービジネス。その行方は地域経済の動向も左右する。

西川 盛朗 (日本ファミリービジネスアドバイザー) / 清水 憲司 (編集部)

しているか、会社の経営方針に大きな影響力を持つ企業といえる。もう一つ、読者に問いかけた。創業から200年を超えた「超長寿企業」は世界に何社あるか? 存在じだろうか。答えは8785社。このうち日本企業は3937社と4割超を占める。その多くはファミリービジネスだから、日本は「老舗企業大国」であり、同時に「ファミリービジネス大国」でもある。

会社私物化のリスク

しかし、ファミリービジネスは日本の特有な経営形態では全くない。例えば、米国の小売り大手ウォルマート、日用品のS.C.ジョンソン、自動車のフォード・モーター、 Marriott ホテル、欧州に目

ファミリービジネスの主な不祥事・お家騒動

企業名	内容
林原	創業者出身の経営陣が長年にわたる経理不正、経営破綻
大塚家具	創業者の父娘が対立し、経営権を巡って委任状争奪戦を展開
大王製紙	創業者出身の経営トップが会社法違反(特別責任)に問われる
ビッグモーター	創業者出身の経営陣が不合理なノルマ設定。社内に創業者へのそんなく
小林製薬	社内に「創業者依存」の意識。紅こうじサブリメント問題の対応に遅れ

(出所)編集部作成

同じ過ちと失敗

筆者の西川が本格的にファミリービジネスに取り組み始めた十数年前、ファミリービジネスに関する書籍といえば、相続税に絡むものが多かった。なほ、社外取締役の選任を求めるなど半ば強制的な手法は除外されるとみられる。

はてに巨額の不正経理が発覚して経営破綻した。創業家父娘の経営権争奪合戦が発生した大家家具は、それぞれが自らの経営方針の正当性を訴えたが、それが経営再建につながることはなかった。記憶の新しいところでは、旧ビッグモーター(現ウイカーズ)の保険金増し請求問題の背景として、創業者出身者による不合理なノルマ設定や従業員からの創業者へのそんなくがあったと指摘された。こうしたファミリービジネスの「もろさ」は、何に由来しているのだろうか。一部のファミリービジネスにおいては、会社の私物化やガバナンスの欠如、承継問題への取り組みの失敗、規律なき身内の関与——といったことが挙げられる。

「一言でいえば、創業者を巡るガバナンスの欠如であり、それが事業に悪影響を及ぼすことがある。経済産業省がファミリービジネスの弱みを封じ、強みをさらに強化するために「ファミリーガバナンス規範」の策定に動くのはうなずけるところである。」

事業承継を後押し

このうち重要度が高いと考えられる基本項目は、①持続的成長に向けた理念・価値観・ビジョンに関する事項 ②ファミリービジネスに対する関与方針に関する事項(公私混同の防止などの方針) ③所有経営の承継に関する事項(資本政策や後継者選定・育成の方針)の三つである。

つまりファミリーやファミリービジネスの「ありたい姿」を描いた上で、その実現を阻害するファミリーや経営者による公私混同や独自のな行動を防止するガバナンス体制を整えていき、後継者不足に対応するためにも、ファミリー外からの登用も含めた事業承継計画(サクセSSIONプラン)の早期策定を促す内容と理解できる。

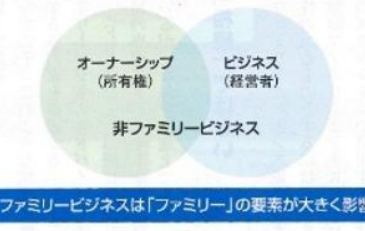
この規範は近年、政府が力点を置く中堅企業強化策の一環と位置づけられている。大企業製造業が生産拠点を海外に移し、国内投資に前向きでないことが日本経済の大きな課題となる中、国内に軸足を置く中堅企業強化策の一環と位置づけられている。大企業製造業が生産拠点を海外に移し、国内投資に前向きでないことが日本経済の大きな課題となる中、国内に軸足を

一般的にファミリービジネスマネジメントについては、多くの経営者が学校や会社、地元の団体などで学んでいくが、ファミリービジネスのマネジメントやファミリーマネジメを学ぶ機会が乏しい。

しかし、日本は「ファミリービジネス大国」でありながら、ファミリービジネスの当事者も、金融機関やコンサルタント、法律家といった支援者も、ファミリービジネスに対する理解がまだまだ足りていない。つまりファミリービジネス規範が一種の「器」であるとするれば、より重要なのはそこにどのような「中身」を注いでいくかである。

むのばかりであった。筆者が2012年に「長く繁栄する同族企業」の条件(日本経営合理化協会出版局)を出版するまでは、ファミリービジネスが持つ強みと弱みを把握した上で、それをどのように経営に生かしていくかを論じた実務書はほとんど見当たらなかった。そこからすれば、政府がファミリーガバナンスの問題に取り組み始めたのは、大変な進歩だといえるだろう。

ファミリービジネスは「強さ」と「もろさ」が同居する



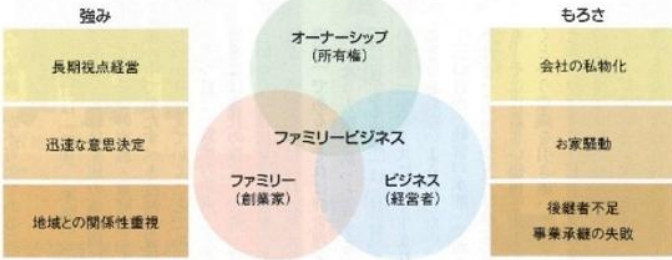
ファミリービジネスは「ファミリー」の要素が大きく影響

ファミリービジネス規範は早期の承継計画策定を促すことになる見込みだが、ポイントを押さえた計画でなければならぬことは言うまでもない。事業承継について、それが「相続の問題」であるという捉え方はいまだに消えていないことから、良い事業承継には「三

「相続」ではない

なり、支援者も的確でない助言をすることになる。その結果、多くのファミリービジネスが同じ過ちや失敗、つまり苦境を経験してきた。前述したような不祥事やお家騒動の数々である。

「一つ目は「家族・家庭の承継」である。これは家族の価値観に加えて、一つの家族・家庭として地域の中で果たすべき役割と責任をしっかりと伝えていくことである。



(出所)経済産業省「ファミリービジネスのガバナンスの在り方に関する研究会」資料、西川盛朗「長く繁栄する同族企業の条件」から編集部作成

「二つ目は「資産の承継」である。資産には会社の株式や設備、資金といった「目に見える資産」もあるが、重要なのは「目に見えない資産」である。それは経営理念であったり人脈であったりするが、「目に見える資産」は「目に見えない資産」をベースにして生まれることを忘れてはいけない。

「三つ目は「経営の承継」である。それまでの事業を受け継ぎつつも、そこに新しい価値を加えていくという意識を引き継いでいくことが、ファミリービジネスの持続的な発展につながる。

「三つ目は「経営の承継」である。それまでの事業を受け継ぎつつも、そこに新しい価値を加えていくという意識を引き継いでいくことが、ファミリービジネスの持続的な発展につながる。

を置く中堅企業を育成すること、地域経済を支える上で重要度を増している。中堅企業も多くはファミリービジネスであり、ガバナンス強化と円滑な事業承継を通じて成長を後押ししようという意識がみえる。

こうした意図から、規範の対象となるのは「非上場の中堅企業と中堅企業に成長する意欲のある中小企業」となる見通しだ。規範の定着を図る方策としては、規範の活用度に応じた補助金や税制での優遇といったインセンティブ付け

今こそ、「FBの真価」を改めて考えてみたい。

①長期的視野（永続性志向）

ファミリービジネスは、短期的な利益よりも「次世代への継承」を重視するため、長期的な戦略・投資が可能です。これが企業としての安定性・信頼性に繋がります。

②価値観と理念の継承（家訓・理念経営）

創業者の想いや企業哲学が、代々受け継がれることで、企業の判断軸やブレない経営が可能となり、社内外の信頼を築きます。

③強固な信頼関係（内部結束力）

血縁をベースにした信頼関係があるため、経営層の結束が強く、危機にも迅速に一枚岩で対応できます。これは外部からの買収耐性にもつながります。

④迅速かつ柔軟な意思決定

- ・オーナーシップが集中しているため、外部株主に振り回されることなく、迅速で一貫性のある意思決定が行えます。
- ・危機時の判断や、長期投資の決断にも強みを発揮。

⑤社会的責任と地域貢献の重視

- ・自社だけでなく、地域社会の発展や社員の幸福を大切にする傾向が強い。
- ・地域経済の支え手としての自覚を持ち、社会的な言頼を獲得している企業が多い。

これらは、短期的な利益に傾きがちな非ファミリー企業では得にくい「本質的な競争優位性」です。真に優れたファミリービジネスは、「経済的成功」と「社会的使命」の両立を果たしています。

これからの20年を考える時、
少子高齢化の日本のFBに
押し寄せる変化と課題、
そして対策・・・？

1.ファミリー（家族）

変化と課題

- ・ 後継者不足：子どもが少なく、家業を継ぐ人材が見つからない。
- ・ 家族の価値観多様化：同族の中でも事業承継への意欲に差が出る。
- ・ 国際化：子や孫が海外で暮らし、家業との心理的距離が広がる。

対策（大切なモノから）

1. 次世代育成の早期開始（幼い頃から「家業理解の教育」）
2. 家族の憲章制定（経営参加・配当・相続ルールを明文化）
3. ファミリーオフィス機能
（資産管理・教育・家族会議の場を制度化）
4. グローバルな次世代ネットワークづくり
（海外留学や他国のFBとの交流）

2. ビジネス（事業）

変化と課題

- ・ 市場縮小：国内人口減少により需要減。
- ・ 人材確保難：若手労働力の不足、賃金上昇圧力。
- ・ 技術変化：AIやデジタル化対応の遅れが競争劣位に直結。
- ・ 地域社会の衰退：地元顧客や取引先の減少。

対策（大切なモノから）

1. 事業の多角化・海外展開（人口減の影響を脱する）
2. 人材確保と魅力ある職場作り
（非同族経営人材を積極登用）
3. デジタル化・AI活用（効率化と新規価値創造）
4. 地域連携モデル（他社や自治体と共に地域活性を担う）

3.オーナーシップ（所有）

変化と課題

- ・株式の分散化：相続で株主が増え、意思決定が複雑化。
- ・資産管理リスク：不動産・自社株の偏重で資産リスクが高まる。
- ・相続税負担の増大：高齢化と相続頻発で事業基盤を圧迫。

対策（大切なモノから）

- 1.持株会社・信託の活用（所有の一元化と長期安定）
- 2.株主教育と株主総会の仕組み強化（経営への理解を深める）
- 3.資産ポートフォリオの多様化
（金融資産・海外資産の活用）
- 4.事前の相続・贈与計画
（税負担を抑え、世代間移行を円滑に）

まとめ（対策の優先順位）

- 1.次世代の育成と教育（ファミリー）
- 2.事業の多角化・海外展開（ビジネス）
- 3.持株会社や信託による所有安定化
（オーナーシップ）
- 4.デジタル化・AI活用（ビジネス）
- 5.家族憲章とファミリーガバナンス
（ファミリー＋オーナーシップ）

ファミリービジネスの「真価」まとめ

1. **長期的視野**
2. **価値観と理念の継承(家訓、理念継承)**
3. **強固な信頼関係 (内部の結束力)**
4. **迅速かつ柔軟な意思決定**
5. **社会的責任と地域貢献の重視**

160年の酒造メーカーを娘婿2人が継ぐケース

千代むすび

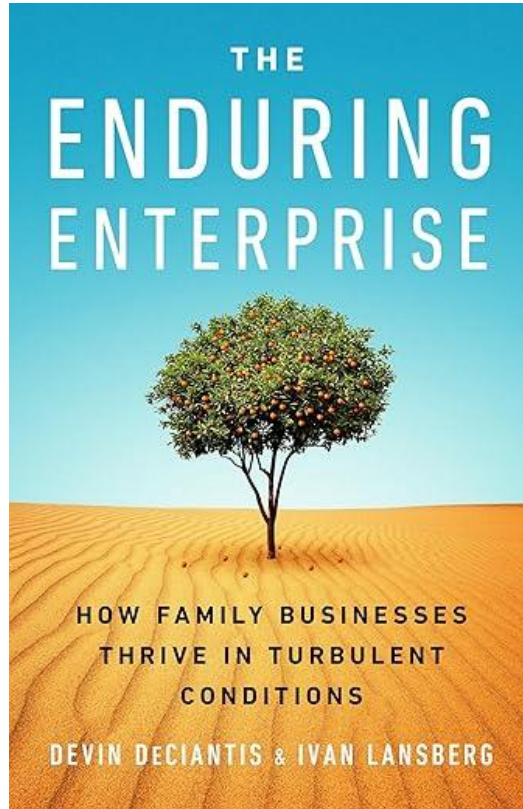


千代むすび酒造(鳥取県境港市)

- ・ 創業1865年(慶応元年)
日本酒千代むすび製造販売
- ・ 5代目 岡空 晴夫氏(現社長76歳)
 - 1973年をピークに日本酒下降
 - 蒸留酒製造(焼酎類)
 - 海外進出/マーケット拡大
 - 地ビール
 - ジン、ウォッカ、ウイスキーの製造
 - 岡空 聡氏(6代目)社長に

千代むすび - 持続的発展

1. 本業をベースに次々と新しい分野を開拓
2. 国内をベースに海外進出を早くから試み、
韓国、米国、ヨーロッパ市場を開拓
3. 6代目に娘婿を迎え、(2人)岡空家を継承



**世界の永続企業の研究を通して、
危機に対して、
どのように対処したか、
日本及び世界の事例を紹介**

**FBAAのグローバルアドバイザー
Devin DeCiantis 氏
Ivan Lansberg氏 共著**

<p>企 業</p>	<ul style="list-style-type: none"> 1899年創業者鳥井信治郎氏、大阪市に「鳥井商店を開業し葡萄酒製造販売を始める（日本人の味覚に合った洋酒をつくり、日本の洋酒文化を切り開きたい）」
<p>ハイライト</p>	<ul style="list-style-type: none"> 第2次大戦が最大の危機／社員の力で復興 <ul style="list-style-type: none"> －戦争中、ウイスキーは海軍に納入 －爆撃によって本社、主力工場焼失 －社員の戦死、ロシアシベリア収容、多くの働き手が死んだ
<p>ポイント</p>	<ul style="list-style-type: none"> 戦後、米軍が20万人の米兵で日本を占領。ウイスキーは統制品に <ul style="list-style-type: none"> －創業者は米軍将校を家に招き、パーティを連日行い、支援を依頼 家族の争い－創業者と2人の息子（長男、30才で死亡、次男（佐治家へ）、3男は海軍の軍人で、創業者の「変節」に対し憤り葛藤が生まれた 終戦の中、創業者は「社員と家族」を守ると宣言。社員は奮い立った。 <ul style="list-style-type: none"> －リーダシップが戦後の礎を築いた 食品／飲料は戦後600億円程度の売上で60億円の赤字。ビール事業も30年間赤字…両事業共、撤退を考えた事ない。現在 飲料は売上1.2兆円で年間1200億円の黒字。ビールは第3位のシェアを奪い黒字に転換。 ウイスキーは昭和30～40年代がピークで、その後20年以上低速した 15年前から世界はウイスキーブームで急回復（でもピーク時の半分の量、高い利益率） 1990年代のペットボトルの導入が飲料ビジネスを押し上げた 酒販卸の国分との絆（関東大震災時、船で納品、請求者破ったエピソード）
<p>ヒント</p>	<ul style="list-style-type: none"> 家族と事業の関係 <ul style="list-style-type: none"> －鳥井副会長の妹さんのリードで家族株主（17名）が月1回勉強会を開催 －コトブキ不動産が89%の株主（その90%を家族で所有） －会社法、財務、P/L、M&A、株主の権利、会社は誰のものか－学習する家族が永続する条件ではないか－ビジネスファーストの精神が育まれている －財団を5つ、家族と専門家が運営している

<p>企 業</p>	<ul style="list-style-type: none"> 30代当主高梨兵左衛門氏 キッコーマン（高梨、茂木6家・堀切の8家）が1917年に野田醤油株式会社を設立、商標を「キッコーマン」に統一
<p>ハイライト</p>	<ul style="list-style-type: none"> 8家からは1人しか会社に入れず、優秀な人材が社長に就任、という厳しいルールを制定。歴代社長は3家から2人ずつ、2家から1人ずつ、8家以外の準ファミリーから2人、外部から2人選出されている。「能力のない人が経営に携わるのは同族経営の大きな弊害」「創業家といえども役員にする保証はない」
<p>ポイント</p>	<ul style="list-style-type: none"> FB（ファミリービジネス）の良い点は「使命感が強く」「情熱を持っている人が多い」 1927年に労働争議が勃発。ストライキは218日間に及んだ。 教訓として社是－「産業魂」を作った <ul style="list-style-type: none"> －企業は利潤を得るだけでなく、社会の公器、経営者は株主以外の従業員や地域社会に配慮すべし..など 会社の永続性は「誠実さ」と「イノベーション」 <ul style="list-style-type: none"> －醸造醤油と科学醤油の論争で品質の良い醸造醤油の製法を開発 －「やわらか密閉ボトル」 危機を乗り越える・・・飢饉（享保、天明、天保）の際の難民救済 主人が先頭に立って行った。その為には主人はあらゆる知識を保有する必要があり「教育」こそが大切と実践。 住民へも寺子屋などを広げた
<p>ヒント</p>	<ul style="list-style-type: none"> 女性の役割が大切.. 兄弟家族が仲良くいる事が世代を超えてゆく中で大切

<p>企 業</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 創業480年 ・ 虎屋の屋号は強さのシンボル 鶴屋、亀屋は永続性のシンボル
<p>ハイライト</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 理念…お客様に喜んで頂く ・ 現在 80店、4工場で操業 ・ 明治に京都から東京へ本店を移す。当時虎屋の売上の70%は皇室への売上。 皇室へ「祭」ごとに異なるお菓子を献上していた
<p>ポイント</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 戦後 – 多店舗化を推進 ・ 売上の70%が羊羹 (1年間の消費期限なので展開が容易であった) ・ ニューヨークは撤退。現在パリ店を継続 ・ 伝統的な菓子作りだがイノベーションが大切 <ul style="list-style-type: none"> – 新しい菓子作り – 店作り、 カフェー、 歌舞伎座、 ソニービル – スポーツの後に糖分を提供 – サイズを変えて高齢者へ糖分補給 – N.Y.の再挑戦。 N.Y.が成功すれば世界に進出できる ・ 承継ルール <ul style="list-style-type: none"> – 1世代から1人、長男が継ぐ。祖父が名前をつける – 父を尊敬している。 父の様になりたい – 教育が大切。 高校からアメリカのバブソンへ留学 – 卒業後、直ぐに工場に入り社員と共に働く ・ 上場は考えていない ・ マーケットシェアは独占せず、他と共有する ・ リスク…天候異常、小豆の値上げ、台風など天候、日本の市場の縮小 中国の消費量 が小豆の値段を決める (日本60、中国200)

<h2>企 業</h2>	<ul style="list-style-type: none"> 17世紀の寛永年間に住友政友が京都に書物と薬の店を創業。政友は商人の心得を説いた「文殊院旨意書」を残し今の住友精神の基礎となる。姉婿と粗銅から銀を分離する「南蛮吹き」を開発
<h2>ハイライト</h2>	<ul style="list-style-type: none"> 400年の歴史と主要19社の住友グループは別子銅山から発生し、銅山が木炭／石炭のエネルギー、機械開発、建設業、電線、金融、電機、化学（肥料）..などとグループ各社を生み出した。（現在33社と広がっている） 住友企業理念（19世紀半ばに編纂）...住友家法 <ul style="list-style-type: none"> （第1条）－信用を重んじ確實を旨とする （第2条）－世のニーズに合わせて変わる （第3条）－目先の利益を追わない －商売は大切だが、人格を磨いて立派な人に....コンプライアンス／カスタマーファースト精神、技術開発 <p>事業 は人なり....の精神を育くんだ</p> 1877年所有と経営を日本で初めて分けた。 （広瀬宰平. . 総理事、当主に変わりガバナンスする） 1919年住友グループの代表者を住友家2人、使用人3人（経営者）に制定 （広瀬宰平、伊庭貞剛、鈴木馬佐也などの総理事に任せていった）
<h2>ポイント</h2>	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス精神（正しき道を守り、公益のために尽くせよ） 環境への取り組み－1800年代シーメンス事件－汚職、海軍へのワイロ事件 公利公益の事業その為GEの前身、ウエスタンエレクトリックと組み後のNEC生む <ul style="list-style-type: none"> －煙害に対し、住友は賠償を認めた（古河、認めず、日立、高い煙突） －新居浜の銅山跡に植林..住友林業に、1年250万本を10年間続けた 目先だけでなく50年-100年後への配慮－新居浜がゴーストタウンにならなかったのは銅から化学、林業への転換 社員を大切にする － 住友家の家族と共に慰霊する

S.C.Johnson社の4代目のサバティカルリーブについて



サバティカル・リーブ

本来の意味:特別研究期間長期有給休暇

S.C.J4代目の目的は . . .

**「Johnson社とJohnson家の次世代の為に
何をすべきか？」を考える1年間**

1.会社を分社:1つから4つへ

- SCJ社→
- ・ BtoC
 - ・ BtoB
 - ・ レジャー用品(Johnson Outdoor)
 - ・ 銀行

2.ガバナンス/オペレーションの分離

(監督と執行の強化)

- オーナー家と社外取締役によるガバナンス
- ノンファミリー経営陣による執行体制
- 次世代経営者の訓練・育成の為の研究所(JMI)の設立

3.将来の資金調達の選択肢の増強

- JO社の株式(40%)のナスダック市場への上場

4.企業理念(This We Believe)の家族間の学びと世界各国への発信

AEON





- ・ 収益(売上) . . . 10兆1,348億円
- ・ 従業員数 . . . 62万人
- ・ 展開国数 . . . 14か国
- ・ 顧客ID . . . 5,572万人
- ・ 公益活動

〔公益財団法人〕

- ・ イオンワンパーセントクラブ(税引前利益1%)
社会貢献活動
- ・ イオン環境財団(新しい里山づくり)
植樹本数 1,276万本



【家業】

岡田屋呉服店 (創業から260年)

【家訓】

- 大黒柱に車をつけよ
- 下げに儲けよ(安くて良い品)



時代の変化を予測した「戦略立案」 (現会長(8代目)就任)

- ・ 就任時：売上 2兆円
- ・ 約20年前に日本の将来の変化を見通した
戦略構築
 - ・ グローバル
 - ・ シニア
 - ・ 大都市
 - ・ デジタル

多くのビッグチェーン(多くがFB)がバブルで消滅
する中、ジャスコ→イオンと発展を続ける



岡田名誉会長のメッセージ

**「企業は30年経つとおかしくなる」
ジャスコからイオンへ
新たな出発**



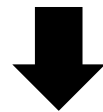
岡田屋からの家訓を次世代の「自分事」にするために お客様、株主への約束と決意を「イオンの定款」で 宣言(2024)

(抜粋)

- ・ 企業にとって成長し存続し続けることは最重要の課題です。
- ・ より新しい革新にとって代わられないためには、イオンが最大かつ最先端の革新者であり続けるしかありません。

ファミリービジネスの「真価」まとめ

1. **長期的視野**
2. **価値観と理念の継承(家訓、理念継承)**
3. **強固な信頼関係 (内部の結束力)**
4. **迅速かつ柔軟な意思決定**
5. **社会的責任と地域貢献の重視**



6. **「あえてしない」を選択する**

ファミリービジネスコンサルティング 現状と課題

〈ファミリービジネスの真価とは〉

2026年2月27日

西川 盛朗

NISHIKAWA MORIO

ヨコハマコンサルティング（株） 代表取締役会長

日本ファミリービジネスアドバイザー協会

ファウンダー・名誉理事