

ファミリーガバナンス・ガイドランス
(案)

2026年●月●日策定

経済産業省

目次

第1章 はじめに	1
1.1 ファミリービジネスの特長.....	1
1.2 ファミリーガバナンスの必要性・本ガイダンスの策定趣旨	2
1.3 本ガイダンスの対象及び位置づけ	3
第2章 ファミリーガバナンス	5
2.1 ファミリービジネスの持続的成長に向けた理念・価値観・ビジョン等	6
2.2 ファミリーとしての意思決定の仕組み	7
2.3 ファミリービジネスへのファミリー等の関与方針	10
2.4 ファミリービジネスの所有・経営の承継.....	12
2.5 ステークホルダーへの情報発信	14
第3章 ファミリービジネス及び関係者への期待	17
別添 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 委員名簿	18

第1章 はじめに

1.1 ファミリービジネスの特長

日本の全企業のうち、9割以上がファミリービジネス¹であると言われている²。

ファミリービジネスは、国内外での事業・投資を拡大することで日本経済の成長に大きく貢献している。また、全国各地において、良質な雇用の担い手³となり、グループ全体での生産性向上や賃上げを図る主体としての役割を果たしてきた。ファミリービジネスの経営者は、事業環境の不確実性に向き合いながら各地で様々な挑戦を行って、日本経済に貢献し、雇用を支えている。

他方で、これまで一部のメディアで創業家一族による会社の私物化やお家騒動といった、ガバナンス不全等の稀な負のケースのみに着目して報道された結果、ファミリービジネスに対して社会からネガティブなイメージを持たれることもあった。

ファミリービジネスは、以下の①～④の特長・強みを有している。

- ①**長期的な視点**：一般的に、数十年に渡り経営者であり続けるとともに、ファミリー内で経営権を承継することが多いことから、長期的な視点での経営を行うことができる。例えば、不況時における設備投資・研究開発投資判断や、新規投資・新製品・サービス開発等において、短期的な業績のみにとらわれず経営を行うことができる。
- ②**迅速な意思決定**：一般的にファミリービジネスの経営者は、大株主でもあり、さらにファミリーの意思決定を取りまとめる立場にあることも多い。このため、ファミリー内、社内においてリーダーシップを発揮しやすく、意思決定を迅速に行うことができる。
- ③**日本経済・地域経済の牽引役**：ファミリービジネスは、全国各地において、地域の雇用を生み出すとともに、取引関係の構築・企業間連携による市場活性化と波及効果、事業投資等を通じ、地域経済、ひいては日本経済を牽引する重要な存在となっている。
- ④**地域社会への貢献**：ファミリービジネスは、地域行事やまちづくり事業への資金提供、世代を超えたコミュニティの維持等において重要な役割を果たしており、それがファミリービジネスへの信用や人的ネットワークの構築につながっている。

¹ 「ファミリービジネス」について、書籍・論文等において様々な定義がなされているが、創業者一族が株主又は役員として関与する企業を指すことが多い。本ガイダンスにおける「ファミリービジネス」については、「1.3 本ガイダンスの対象及び位置づけ」を参照。

² 2022年版ファミリービジネス白書（後藤敏夫他）では、我が国企業の96.5%がファミリービジネスを営む企業とされている。

³ ファミリービジネスをはじめとする中堅企業は、過去10年、従業員数・給与総額の伸び率が大企業を上回っている。（経済産業省企業活動基本調査、海外事業活動基本調査（平成24年度・令和4年度））

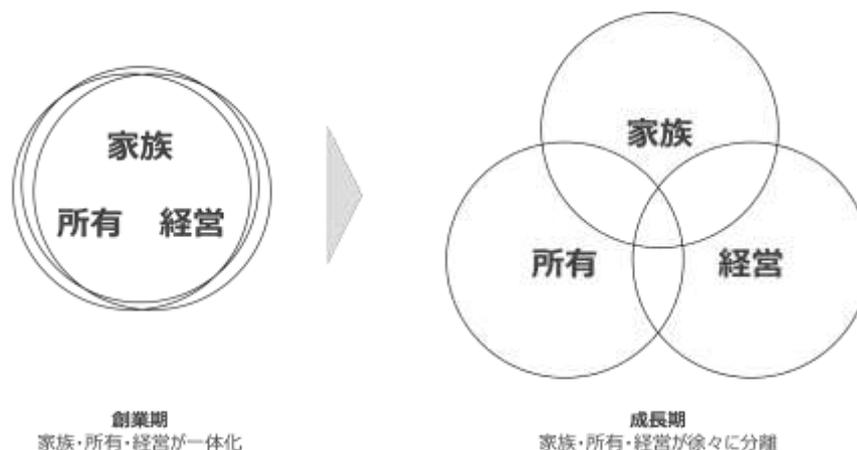
1.2 ファミリーガバナンスの必要性・本ガイダンスの策定趣旨

○ファミリービジネスにおけるガバナンスの特徴

ファミリービジネスにおいて、経営者の強いリーダーシップやファミリーの理念・価値観・ビジョン等が企業価値向上に寄与する面がある一方、経営者の独善的行動や成長意欲の減衰（エンタレチメント）、お家騒動、後継者の経営能力不足といった、**企業価値を毀損しかねない構造的なリスクを内包**している。

ファミリービジネスは、「家族」、「所有」、「経営」の3つの要素で特徴付けられ、創業期には、家族・所有・経営が一体化しているが、企業が成長する過程で、**家族・所有・経営が徐々に分離し、関係性が複雑化するため、ガバナンス上のリスクが顕在化**しやすくなる。

図：ファミリービジネスに関するスリーサークルモデル



また、ファミリービジネスの中には、創業者や創業者一族の自己資金のみで事業運営を行うことで、金融機関や投資家からの関与が薄い企業もあり、外部からの牽制機能が働きにくく、結果としてガバナンスの機能不全に陥る事例も見られる。

日本では、諸外国のファミリービジネスと比べて、**ファミリーのパーパス・価値観を明文化し、定期的かつ意識的に伝達しているファミリービジネスが少ない等、ガバナンスポリシーが整備されておらず、ガバナンスルールの文書化も進んでいない傾向**にある⁴。

一般的に、コーポレートガバナンスは、株主をはじめ顧客・従業員・地域社会等の立

⁴ 「PwC グローバルファミリービジネスサーベイ 2025」（ファミリービジネスの経営者や役員を対象に調査。回答者数：世界全体 1,325 社。うち日本 127 者。）によると、価値観が明文化し、あるべき姿を定義している割合が、世界全体では、64%であるのに対し、日本では、24%であった。また、明確なパーパス（目標・存在意義）を有する割合は 80%（世界全体：80%）であるものの、そのうち、定期的に家族に伝達している割合は 11%（世界全体：38%）であった。

場を踏まえた上で透明・公正・かつ迅速・果敢な意思決定を行う仕組みである。

本ガイダンスにおいて主眼を置いている「ファミリーガバナンス」は、コーポレートガバナンスを踏まえた上で、**ファミリー内における協働、及び、ファミリーと株主をはじめとする従業員・役員・顧客・地域社会等のステークホルダーとの協働を促し、結果として事業を継続・承継し、持続的に成長するための仕組み**である⁵。

○事業承継に向けたファミリーガバナンスの重要性

事業承継は経営者の大きな関心事である。事業承継による、経営者の若返りにより、社内が変化するとともに、新規事業、既存事業の見直し等の**取組が行われる傾向**にある⁶。また、事業承継を行った結果、**中長期的な売上高成長率が同業種平均を上回る**といった分析もある⁷。このように、事業承継が企業の持続的成長の1つの契機になり得ることから、**適切な事業承継時期の設定及び後継者の選定は重要**である。企業の持続的成長の観点では、後継者候補を**ファミリー内の人材から選ぶことはもちろん、他の従業員を対象**にすることや、**外部人材の登用や M&A** を選択する事が考えられる。これら複数の選択肢から「最善の一手」を選択するために、あらかじめ**ファミリービジネスにおけるガバナンスを整備することが重要**である。

○本ガイダンスの策定趣旨

こうした背景を踏まえ、ファミリービジネスが、その**長所を活かしつつ、課題となり得るリスクに適切に対処**することで、**持続的な成長、社会的信頼の醸成、日本経済・地域経済への貢献につなげることを後押し**すべく、2025年3月に「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」を立ち上げ、計4回の議論を経て、**本ガイダンスの策定に至った**。

1.3 本ガイダンスの対象及び位置づけ

本ガイダンスでは、「ファミリービジネス」として、**創業者や創業者一族が、世代を超え**

⁵ ファミリービジネスにおいて、持続的な成長につなげる観点から、ファミリー内外の少数株主との対話・コミュニケーションが重要である。

⁶ 日本商工会議所「事業承継に関する実態アンケート」（2024年3月22日公表）によると、後継者の年齢が若いほど、新たな販路開拓・取引先（59歳以下：42.1%、70歳以上：34.8%）、新商品・新サービス開発（59歳以下：28.8%、70歳以上：20.7%）等の新たな取組を行う傾向にあり、年齢が高いほど新しい取組を行わない傾向（70歳以上：28.8%、59歳以下：17.2%）にある。

⁷ 事業承継後2年目までは、売上高成長率が同業種平均値を下回っているものの、3年目以降は、同業種平均値を上回り、5年目以降その傾向が強まる。（中小企業庁「2023年中小企業白書」）

で⁸株主又は経営者として、企業の存続や発展に重要な役割を果たす会社を想定している。

本ガイダンスは、主に、非上場の中堅規模⁹のファミリービジネスを念頭に置いている。ただし、本ガイダンスの内容は、上場・非上場を問わず、また、規模の大小に関わらず、**全てのファミリービジネスにとっても重要である**。特に、事業承継時等のファミリーやファミリービジネスにとっての節目において、より重要となる。

また、本ガイダンスは、**ファミリービジネスに関係するファミリーに加えて、他の従業員・役員等**にとっても参考となり得る。

本ガイダンスでは、**先進的にファミリーガバナンスに取り組む企業の事例等**を参考に、「**ファミリー内**」・「**ファミリーと株主をはじめとするステークホルダーとの間**」で合意する事項を中心に整理している。

なお、ファミリーガバナンスとして定められたルールや取組は、**時代や環境の変化に応じて不断の見直しが必要**である。

⁸ 創業者がファミリーメンバーに対する承継を検討している会社を含む。

⁹ 中堅企業の他、中小企業のうち、財政状態・経営実態等が中堅企業と同程度の企業や今後中堅企業への成長を目指す企業等を含む。

第2章 ファミリーガバナンス

ファミリーガバナンスでは、いかに事業を持続的に成長させるかが重要である。そのために、ファミリービジネスの持続的な成長に向けて、前提となる**理念・価値観・ビジョン等（2.1）**を明確にすることが重要である。

その上で、**ファミリーとしての意思決定の仕組み（2.2）**を整え、**ファミリービジネスへの関与方針（2.3）**を定めることが求められる。また、ファミリービジネスの所有と経営を承継するにあたり、**早期に承継計画を策定し、計画的な後継者選定・育成を行うこと（2.4）**は、事業の継続性に深く関わってくる。

さらに、**従業員や地域社会等のステークホルダーへの情報発信（2.5）**を行うことは、ファミリービジネスとしての長所を訴求し、取組の理解を促すことにつながり、ステークホルダーとの信頼基盤を構築する重要なプロセスである。

以下、それぞれの項目について、取り組む上での「基本的な考え方」を整理している。併せて、取り組む際に参考となる「取組のポイント」と「具体的な取組事例」を記載している。「**具体的な取組事例**」では、**ファミリーガバナンス構築に向けた取組の一例**を示しており、自社の状況・形態に応じて、選択されることを想定している。本ガイダンスでは、取組事項の優先度に関して、原則として、以下の表のとおり表記している。

表：本ガイダンスにおける取組事項に関する整理

取組事項	表記
特に重要な事項	「～推奨される」
重要な事項	「～重要である」
取組の選択肢となり得る事項	「～考えられる」

なお、ファミリーガバナンスに取り組む企業は、これらの項目すべてについて整備する必要はなく、各ファミリービジネスの株主構成、役員・従業員・取引先・地域社会等のステークホルダーとの関係等を**総合的に勘案し、自社に最適な形を検討**することが推奨される。

また、ファミリーガバナンスの整備を円滑に進めるためには、ファミリー内での信頼関係の構築が前提となる。そのために、**日ごろからファミリー内での対話・交流を深めておくことが肝要であり**、同世代のファミリー内での対話・交流のみならず、**世代間（親子間）のコミュニケーション**を図ることが重要である。

2.1 ファミリービジネスの持続的成長に向けた理念・価値観・ビジョン等

(1) 基本的な考え方

- ファミリーの理念・価値観・ビジョン等（以下、「理念等」とする。）は、ファミリービジネスの企業文化や経営方針に強い影響を与え、日々の判断の拠り所となるばかりでなく、**ファミリービジネスに関係するすべての者が一つの方向を向く「羅針盤」となる**。持続的成長のためには、**理念等を明確にし、文書化したうえで共有**することが推奨される。
- また、ファミリービジネスの関係者が理念等を共有し、**オープンなコミュニケーションを行うことで、信頼関係が構築され、組織の一体感の醸成**につながる。
- 明文化された理念等に固執することなく、事業環境や時代の変化に対応し、経営者が**戦略的に新たな理念等を打ち出せる柔軟性**を確保することが推奨される。長期的な視点での成長を目指し、理念等に込められた想いや中心となる要素を特定したうえで、**過度に保守的にならない姿勢**が重要である。

(2) 取組のポイント

① 理念等の内容

- **ファミリービジネスの目的**：理念等の策定にあたっては、ファミリービジネスの目的を定めることから始めることが考えられる。
- **創業時の想い**：事業判断に迷った際の拠り所として「創業者の価値基準」を明文化したり、会社の歴史を共有したりすることで、創業時の想いを承継することが考えられる。また、従業員にも創業の精神や会社の歴史を共有することで、貢献意欲を高めることも考えられる。
- **歴史と苦労**：成功体験や理念だけでなく、過去の経営危機や創業時の苦労といった歴史をあえて次世代に伝えることで、事業を承継することへの責任感や覚悟を醸成し、慢心を防ぐことが考えられる。

② 明文化と浸透

- **明文化プロセス**：理念等の策定・明文化プロセスに関与したファミリーメンバーと関与していないファミリーメンバーの間では、理解度・共感度に差が生じやすい。より浸透しやすい理念等とするために、策定・明文化プロセスにおいて、多くのファミリーメンバーが参加し、完成前に、承継する側（次世代等）の意見を十分に考慮することが推奨される。
- **経営ビジョンの共有**：ファミリー内のビジネスに対する共通理解を醸成し、ファミリー内の根本的な対立を避けるため、役員・従業員のみならず、ファミリ

一内で経営ビジョンを共有することが推奨される。

- **日々の業務への落とし込み**：理念等を浸透させ、日々の業務に落とし込むために、具体的な意思決定の基準もあわせて明文化し運用することが考えられる。

具体的な取組事例

- **社内研修等を活用した理念等の浸透の事例**：経営者自身が、社内研修等で理念や価値観等を説明したり、理念等を社内のイントラネットで共有したりすることで、ファミリーメンバーのみならず、他の従業員・役員への浸透を図っている。【建設業・製造業】
- **理念等の発信を通じ経営陣が自らを律する機会となった事例**：理念（家訓）を自社ホームページ等で公開することで、自らを律することにもつながり、結果として社会的信用の確保にもつなげている。【食品製造業】
- **失敗の歴史を次世代へ承継した事例**：古くから、失敗からのフィードバックを教訓として、将来に生かす仕組みを設けている。具体的には、失敗を繰り返さないように注意すべき事項、失念しやすい事項、将来改善を要する事項などの項目を残している。【食品製造業】

2.2 ファミリーとしての意思決定の仕組み

(1) 基本的な考え方

- 事業の成長に伴い、家族・所有・経営の関係が複雑化する中で、ファミリーとしての意思決定の仕組みとなる、**ファミリー内のルール**を策定し、**ファミリー内での意思決定の場**を持つことが推奨される。意思決定のプロセスや、意見が対立した場合の最終的な判断を誰が行うかなど、**ルールを明確化しておくことで、感情的な対立を避ける**ことができる。特に、ファミリーメンバーが増えるほど、より精緻なルールが必要となってくる可能性がある。
- 加えて、世代が進むにつれてファミリーの範囲は拡大し、ビジネスへの関与度にも濃淡が生まれるため、ファミリーとしての意思決定の対象となる者を明確にする観点から、「**ファミリー**」の**範囲を定義**することが推奨される。

(2) 取組のポイント

①ファミリー内のルール

- ファミリー内のルールには、ファミリー憲章等のソフトなルールと、株主間契

約や信託契約等の法的拘束力を有するハードなルールがある。ファミリーのルールを策定する際には、両者の利点・欠点、活用の目的を考慮し、適切な形式を選択して策定することが推奨される。

- ファミリーのルールを策定するにあたり、納得感のある策定プロセスを踏むことが重要である。一部のファミリーメンバーのみが作成・通達するのではなく、次世代等も含むファミリー全体で議論し、当事者意識と納得感を醸成することが推奨される。

○ **ファミリー憲章等**

- ファミリー憲章等（ファミリー宣言、ファミリー協定を含む）は、ファミリーの理念、ファミリーメンバーの行動規範、株式承継の方針等を文書化したものである。ファミリー憲章等を定める目的としては、ファミリーの一体感の醸成、ファミリービジネスとファミリーの良好な関係の維持等が挙げられる。

○ **法的な仕組み（種類株式、株主間契約、信託契約等）**

- 自社の状況・形態等に応じて、法的な仕組みを導入するか否かについて検討することが重要である。ファミリーの取り決めの実効性を担保するため、種類株式の導入、株主間契約の締結、株式の信託設定等を行うことが考えられる。法的な仕組みにより、実効性が高まる一方、硬直的になる可能性がある点に留意が必要である。なお、株主としての議決権行使の方針等については、「2.3 ファミリービジネスへのファミリー等の関与方針」の「議決権行使方針の明確化」を参照されたい。

②意思決定の場（ファミリー集会等）

○ **機能**

- ファミリー集会等（ファミリー総会、ファミリー評議会を含む）は、ファミリーの理念等の共有、ファミリービジネスへのファミリーの関与方針、承継方針、議決権行使方針等を議論・決定する公式な場として設定されることが推奨される。
- ファミリーメンバーが定期的に集まり、建設的な議論をする公式な場として、ファミリーの一体感の醸成にもつながる。

○ **運用ルール**

- ファミリー集会等を円滑に運用するために、予め運用ルール（開催頻度・決議方法・参加メンバー等）を策定しておくことが重要である（詳細は、「(3) 具体的な取組事例」を参照）。

○ **外部人材の活用**

- ファミリー内での議論は感情的になりやすい場合があり、ファミリーメンバー

のみでは議論がまとまらない可能性がある。その際には、ファミリー集会等において、役員・外部専門家等の外部人材がファシリテーターを担うことで、円滑な議論・意思決定を行うことが考えられる。

- また、相互理解を深め、円滑に連携するために、ファミリー集会等に他の経営陣が同席することも考えられる。

具体的な取組事例

- **ファミリー憲章等において規定する項目の例**

- 用語の定義（ファミリーメンバーの範囲、「ファミリー集会」の定義等）
- 制定目的
- ファミリーのイベント
- ファミリー集会等の役割、開催頻度、運営方法、決議方法
- 議決権行使方針*
- ファミリーメンバーの役員選解任・入社方針*
- ファミリーメンバーの教育方針*
- （*詳細は、「2.3 ファミリービジネスへのファミリー等の関与方針」を参照。）
- 株式承継方針（詳細は、「2.4 ファミリーの所有・経営の承継」を参照。）
- ファミリーメンバーの株式売却ルール など

- **法的仕組みにおいて規定する項目の例**

- 株式の保有に関する項目
（株式分散を抑制する手段、株主死後の株式の取り扱い等）
- 意思決定に関する項目
（ファミリー集会での決議方法、議決権行使方針、ファミリー憲章等に違反した者の取り扱い等）

- **ファミリー集会等の運用例**

開催頻度・会議体

- ファミリー集会を年4回（3月・6月・9月・12月）開催する。
- 各家代表者で構成されるファミリー評議会を年4回開催し、重要事項について協議する。全ファミリーメンバーが参加する年2回のファミリー総会で最終決定する。

決議方法

- 全員一致を原則とし、全員一致に至らない場合は、議長が決定する。
- 多数決で決議する際、持株数に関わらず、1家族1議決権とする。
- ファミリー憲章に関する決議は、ファミリーメンバー全員の同意が必要。

ーファミリー株主間契約の内容に関する決議は、ファミリーメンバーの3分の2超の同意が必要。 など

- **関係性構築のための取組事例**：コミュニケーションを円滑にし、親族間の信頼関係を醸成するため、ファミリー集会等の公式な集まりの他に、法事や墓参り、ファミリーメンバーの新年会・忘年会・食事会・旅行・誕生会等といった非公式なイベントを開催している。**【食品製造業】**

2.3 ファミリービジネスへのファミリー等の関与方針

(1) 基本的な考え方

- ファミリーが経営にどこまで関与し、どこから関与しないのか、その**範囲と役割を明確に定めることが重要**である。特に、ファミリーメンバーの入退社や役員就任に関して客観的なプロセスや基準等を設けることやファミリーメンバーが関わらない範囲を設定することが重要である。
- ファミリービジネスが持続的に成長する上では、公私を整理し、法令遵守は当然のこととした上で、社会通念に照らして公正・公平な経営が重要である。例えば、**経営における公私の整理を前提とした上で、ファミリーメンバーの人事的な処遇に関する公私の整理を行うことが重要**である。

(2) 取組のポイント

①経営への関与方針

- **ファミリーメンバーの入退社・処遇・登用に関するルール**：ファミリーの入退社のルールとして、一世代内において入社することができる人数を定めたり、入社に一定の要件を課したりすることが考えられる。また、役員への登用については、追加の要件を課すことも考えられる。ファミリー従業員と他の従業員との間に不合理な処遇差が生じないようにすることが、貢献意欲を高め、長期的な成長につながる。
- **経営幹部¹⁰、社内役員、社外役員の関与**：ファミリービジネスにおいて、経営幹部や社内役員が、公正・公平な観点から事業に関与することで、透明性の担保、信頼性の向上につながると考えられる。また、ファミリービジネスにおいても、他の形態の企業と同様に、監督機能を強化するために、ファミリーと利害関係のない社外取締役や社外監査役を置くことも考えられる。

¹⁰ 経営者を補佐し、時に経営者に進言することができる、「右腕」となり得る幹部人材を指す。伝統的に「番頭」と呼ばれる場合もある。

②株主としての関与方針

- **議決権行使方針の明確化**：株主提案や議決権行使等において、ファミリーが株主として、ファミリービジネスの成長のために、どのように関与するかを明確化しておくことが推奨される。例えば、株主間契約や信託などの法的仕組みを活用し、議決権行使の方針等を事前に定めることが考えられる。また、経営危機等の「有事」の際のファミリー株主としての関与方針を予め定めることも考えられる。
- **ファミリー少数株主と役員との対話**：所有と経営の分離が進んでいるファミリービジネスにおいて、上場企業における場合と同様に、役員がファミリー少数株主と対話を行い、株主に対する説明責任の役割を果たすことが考えられる。また、ファミリービジネス経営者とファミリー少数株主・役員との一体感の醸成においても有用と考えられる。

具体的な取組事例

- **ファミリーメンバーの入退社・処遇・登用ルールの事例**
 - － 1ファミリーから各世代1名のみとする。【食品製造業】
 - － ファミリーメンバーが入社を希望する場合は、ファミリー集会の承認を要する。
【製造業・小売業】
 - － ファミリーメンバーの入社後の処遇・人事について、ファミリーは関与しない。
【製造業・小売業】
- **取締役の選任方針（選任の客観性確保）の例**
 - － ファミリーメンバーか否かに関わらず、予め定めた取締役就任要件に適合した人材か否かに基づき、ファミリー以外の者を含む選定委員会で、取締役候補者を最終決定する（ファミリーメンバー内のみで取締役候補者を決定しない）。
 - － 取締役会の半数以上を、ファミリー以外の者から構成する。

2.4 ファミリービジネスの所有・経営の承継

(1) 基本的な考え方

- ファミリー内で所有と経営の両方を承継するのか、経営をファミリー以外の人材に任せ、所有のみを維持していくのか、経営のみを維持し、株式を外部に移していくのか、あるいは、上場をめざすのか、非上場を維持するのかなどの**ファミリーとしての承継方針を策定**しておくことが推奨される。
- 事業承継の遅れや不確実性は、ファミリービジネスの成長を阻害する大きな要因となる。**早期に方針を定め、計画的かつ円滑に承継を行う**ことが推奨される。

(2) 取組のポイント

①経営の承継

- **早期の事業承継方針の策定・提示**：企業の社会的信用を高め、取引先や従業員等に安心感を与えるため、早期に事業承継計画を策定し、事業承継の方針や後継者候補の選定・育成の見通しを内外に示すことが推奨される。
- **計画的な後継者選定・育成**：後継者に求められる資質や経験、選定プロセス・基準、育成計画を予め策定することが推奨される。これにより、承継を巡るファミリー内での対立を避け、円滑なバトンタッチが可能となる。企業の持続的成長を促す観点から、後継者選定に際しては、後継者候補をファミリー内から選ぶことと、優れた能力を持つ他の従業員を含めることの双方を、有力な選択肢として検討することが重要である。
- **承継後の先代の役割のルール化**：承継後に先代と後継者とは「適度な距離感」を保つために、承継後の先代の役割について、先代への敬意を根底に、あらかじめルールを定めておくことが推奨される。

②所有の承継

- **株式保有方針の策定**：中長期的に株式をファミリー内での集約（所有と経営の一致）を目指すのか、適度な分散（所有と経営の分離）を目指すのか、外部株主を増やすか否か、将来的に株式上場を目指すか非上場企業であり続けるか等に関する方針について検討することが推奨される。適度に株式を分散することでファミリービジネスへの参画意識を醸成するとともに、経営者を監視する役割を担い得る一方、過度に株式が分散すると、経営の不安定化を招くリスクがある点に留意が必要となる。ファミリーやビジネスの状況に応じた最適な株主構成を不断に検討することが推奨される。
- **株式保有の意義の共有**：株式は単なる経済的価値を持つ「財産」であると同時に、会社の支配に関わる「経営権」でもある。そのため、後継者だけでなく、将来株

式を保有する可能性のあるファミリーメンバーに対しても、会社の歴史や理念、株主としての役割や責任について対話を重ね、理解を深める機会を持つことが考えられる。将来の紛争を予防し、安定的な承継につながる。また、ファミリー株主に対して、会社法や事業ビジョン・戦略を理解し、責任ある議決権行使を行えるように教育することも考えられる。

- **株式承継ルールの担保：**株式承継の方針について、ファミリー憲章等での単なる合意にとどめず、種類株式や信託等を活用することで、世代を超えた承継を確実に担保する方法も考えられる。

具体的な取組事例

- **後継者の育成・登用の事例**
 - －後継者育成の観点で、幼少期から職場に連れて行ったり、経営の基本的な考え方やファミリービジネスの歴史・価値観を教えたりしている。基本的な考え方を共有することで、親子間での意見の対立が生じにくくなる。【食品製造業】
 - －新卒後の就職先を自社とするのではなく、あえて他社で経験を積ませることで、他業種のスキルを身につけるほか、広い視野を獲得し、自社の特徴を再認識するきっかけを作る。【設備工事業】
 - －娘婿が承継している。円滑な承継のために、先代が伴走し、自身の考えを伝えつつ、本人の判断を尊重しながら進めている。【小売業】
 - －持ち株会社の経営者はファミリー内人材が務めつつ、事業会社の経営者として、社内従業員を登用している。【自動車部品製造業】
 - －ホールディングス傘下の企業の経営者候補として、社外人材を採用している。【食品製造業】
- **承継後の先代の役割ルールの事例**
 - －経営方針や投資判断等の次世代に影響がある事項については、先代は口を出さず後継者に一任し、地域社会での要職といった、これまでの関係性が重要な活動については、承継後も先代が協力している。【機械製造業】
 - －65歳で現役（社長）を退き、経営から離れるという方針を事前に決めている。【食品製造業】
- **過度な株式の分散抑制の方法例**
 - －経営に関与していないファミリー株主の株式は、その株主が亡くなった際には、経営に関与する役員・従業員が買い取る旨をファミリー憲章・株主間契約等に規定する。

- 資産管理会社、ファミリーオフィス、信託等を活用し、株式を集約する。
- ファミリー憲章に違反した者から、必要に応じて株式を買い戻すことができるよう、ファミリー憲章・株主間契約等で定める。
- 将来の紛争予防に資するために、婚前契約等により、財産の帰属や管理のルールを明確にする。

- **各家の事情に沿った株式保有の事例**

- ファミリーメンバーの結束力を高めるため、ファミリーメンバーに無議決権株式を発行し、議決権株式は役員以上になった者だけが保有する。【機械製造業】
- 役員・従業員のファミリービジネスへの当事者意識を高めるため、従業員持株会等を通じて株式を保有させる。【建設業・小売業】
- 各家が経営に関与しているため、ファミリーメンバー各家が株を均等に持っている。【食品製造業】

- **株式承継の手引きの事例：** 株式承継の手引きを作成し、ファミリー株主が株式を保有する意義の明確化、後継者の株式保有比率の設定、株式売却時のルールの設定をしている。【小売業・製造業】

2.5 ステークホルダーへの情報発信

(1) 基本的な考え方

- 株主をはじめ従業員、取引先、地域社会等の**ステークホルダーとの良好な関係は、ファミリービジネスの持続的成長の基盤**となる。透明性を確保し、自社の取組を積極的に発信していくことが、ファミリー及びファミリービジネスに対する信頼の獲得につながる。また、ステークホルダーへの情報発信とともに、**対話を通じて理解・共感を醸成することも重要**である。
- なお、どの情報をどこまで発信するかについては、企業の状況（上場・非上場、株主構成等）に応じて判断されるものである。

(2) 取組のポイント

① 情報発信の在り方

- **透明性の確保：**ファミリー株主をはじめ従業員、地域社会・取引先等のステークホルダーに必要な情報開示を行い、情報の非対称性を解消することで透明性を確保することが重要である。社会から「見られている」という意識が、ガバナンスを高めることにつながる。
- **積極的な情報発信：**「ファミリービジネスであること」自体が、長期的な視点や

地域への貢献といった強みにつながっていることを、従業員や地域社会等に積極的に情報発信することで、社会的な信頼醸成につながると考えられる。

- **労働市場への訴求：**ファミリービジネス特有の強み、ファミリーガバナンスが機能していることを労働市場にも示すことで、優秀な人材の確保・定着につながると考えられる。

②情報発信の内容

- **ファミリー株主への情報発信：**ファミリー株主が、事業状況や今後の方向性等を把握するために、定期的に経営状況等を丁寧に説明することが重要である。認識の齟齬を防ぐことが有事の際の対立回避につながる。
- **従業員・役員への情報発信：**人手不足が深刻化する中で、従業員・役員が、ファミリービジネスに対して共感し、やりがいを持って働くことができる環境を整備することが重要である。そのために、従業員・役員に対して、ファミリーメンバーとそれ以外の者との間で不合理な待遇差が生じていないことやファミリーメンバーの登用方針が妥当であることを示すことが考えられる。
- **地域社会への貢献に関する情報発信：**地域社会への貢献はファミリービジネスの大きな特長の一つである。地域振興の取組を積極的に情報発信することで、ステークホルダーからの信頼と評価を高めるとともに、従業員の地域貢献意識の醸成にもつながると考えられる。

具体的な取組事例

- **ファミリー株主への情報発信の事例：**ファミリー株主が適切に経営状況を把握できるよう、年2回、事業の状況に関して情報共有を行う場を設けている。【卸売業・食品製造業】
- **従業員・役員への情報発信の事例：**従業員・役員に対して役員登用方針を明示している。これにより、従業員・役員にも登用の機会が確保されていることが明確になり、モチベーション向上につながっている。【機械製造業・不動産業】
- **地域社会への貢献に関する情報発信の事例：**地域社会への貢献の取組について、自社のホームページ等を通じて情報発信を行うことで、従業員の貢献意欲も向上し、地域住民からの信頼も高めている。【建設業・不動産業】

コラム① ファミリーオフィス

ファミリーガバナンス実現のツールとしてファミリーオフィスが活用されることがある。ファミリーによって、その目的や役割は異なるものの、ファミリーの資産管理のみを目的として設置されることが一般的である資産管理会社とは異なる部分がある。

○主な設立目的

- ファミリーガバナンスの強化
- ファミリー及びファミリービジネスの持続的な発展

○主な機能

- ファミリーガバナンスの整備・運用
- ファミリーの理念等の浸透促進
- 後継者育成を含むファミリーメンバーの教育
- ファミリー資産の管理・運用・承継・相続
- 投資活動
- 社会貢献活動

コラム② ファミリービジネスにおける取締役会の実効性確保のための取組

ファミリービジネスにおいても、他の企業と同様に、取締役会の実効性を確保することは、事業の存続及び持続的な成長のために必要である。取締役会の実効性を確保する取組に際しては、社内役員・社外役員が協働してガバナンスの整備を促進することが重要である。取締役会の実効性を確保するための取組として、以下のものが挙げられる。

- **必要性の認識**：経営者自身が、取締役会の実効性を確保することの必要性を認識することから始めることが考えられる。
- **社外の目線の導入**：社外取締役の導入やアドバイザリーボードの設置等を通じ、経営監督に社外の目線を導入することが実効性確保につながると考えられる。
- **取締役会の評価**：取締役会の実効性について、定期的に自己評価をしたり、第三者からの評価を受けたりすることが考えられる。
- **開示と対話の促進**：社外人材の選任や取締役会の実効性評価等のコーポレートガバナンス強化を進めた場合には、開示するとともに、社内外での対話を通じて、コーポレートガバナンスに対する考え方を共有することが考えられる。

第3章 ファミリービジネス及び関係者への期待

本ガイダンスでは、ファミリー内やファミリーと株主をはじめとするステークホルダーとの間の協働を促し、長期的な視点や迅速な意思決定といった長所を活かすために、ファミリーガバナンスを整備する上でのガイドとなる基本的な考え方や取組事例を整理した。

本ガイダンスを踏まえて、ファミリービジネスが、ファミリーガバナンスを整備した上で、事業を存続・承継し、企業が持続的に成長することで、雇用創出・市場活性化の両方の面から日本経済・地域経済を牽引していくことが期待される。また、地域社会への貢献を通じて、ファミリービジネス自身の企業価値向上につながることを期待される。

ファミリービジネスのガバナンス構築に際しては、ファミリービジネスの関係者がそれぞれ、自身の役割を認識し協働することが期待される。

○経営者を含むファミリーメンバー

ファミリービジネス経営者は、自社の長所・強みを十分に認識し活かした企業経営が求められる。また、持続的な成長に向け、ファミリーガバナンスの構築をリードすることが期待される。ファミリーメンバーは、自社の重要性を認識し、経営者を始め、他のファミリーメンバーと十分に対話し、持続的な成長の視点で関与することが望まれる。

○ファミリービジネス関係者（役員・従業員、社外役員）

役員・従業員、社外役員等のファミリービジネス関係者には、時に経営者に進言し、議論を円滑に進める等の役割が期待されている。本ガイダンスを踏まえ、ファミリーガバナンスを整備するにあたり、客観的な観点で進言し、ファミリービジネスの持続的な成長に貢献することが期待される。

○ファミリービジネス支援者

金融機関、弁護士・税理士・公認会計士、コンサルタント等のファミリービジネス支援者には、ファミリービジネスの持続的な成長の観点から、第三者の立場で経営者に助言する役割を担っている。各ファミリービジネスの状況を踏まえ、ファミリービジネスの持続的な成長に資するファミリーガバナンスを提案することが期待される。

これまで、ファミリービジネスは、稀に生じる創業家一族による会社の私物化やお家騒動といった報道等により、ネガティブなイメージを持たれることもあった。本ガイダンスを踏まえ、ファミリービジネスが、ガバナンスを整備し、持続的な成長、社会的信頼の醸成、日本経済・地域経済への貢献につなげることで、すべてのステークホルダーから正当に理解され、評価されることが期待される。

別添 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 委員名簿

<座長>

柳川 範之 東京大学 大学院経済学研究科 教授

<委員>

大石 篤史 森・濱田松本法律事務所外国法共同事業 弁護士

佐々木 茂喜 オタフクホールディングス株式会社 会長

鈴木 信吉 株式会社川金ホールディングス 代表取締役社長

諏訪 貴子 ダイヤ精機株式会社 代表取締役社長

林 雄高 PwC 税理士法人 プライベートビジネスサービス部 パートナー

樋口 亮輔 デロイト トーマツ税理士法人 パートナー ファミリーコンサルティング部門長/

デロイト トーマツ ファミリーオフィスサービス合同会社 代表職務執行者社長

星野 佳路 星野リゾート 代表

松中 学 名古屋大学 大学院法学研究科 教授

水谷 公彦 日本大学 国際関係学部 教授/コモンズジャパン株式会社 取締役/

三井住友信託銀行株式会社 アドバイザー

八木 啓至 みずほ信託銀行株式会社 コンサルティング部 副部長

山野井 順一 早稲田大学 商学大学院 教授

米田 隆 株式会社青山ファミリーオフィスサービス 取締役/

株式会社グローバル・リンク・アソシエイツ 代表取締役

<オブザーバー>

階戸 照雄 ファミリービジネス学会 理事

一般社団法人信託協会

一般社団法人全国銀行協会

公益社団法人経済同友会

日本商工会議所

中小企業庁 事業環境部 財務課