

2023 年9月

ファミリーガバナンス・コード

三井住友信託銀行株式会社
ファミリーガバナンス・コード策定検討会

1. ファミリーガバナンス・コードについて

ファミリーが事業を営む場合、その多くは、ファミリー企業の成長と、それに伴うファミリーの永続を望んでいる。ファミリーは、ファミリー企業の最大のステークホルダーであり、ファミリーが持つ価値観や理念は、ファミリー企業の企業理念や経営に少なからず影響を及ぼす。また、ファミリーの世代が進むと、ファミリー・メンバー間の関係が変化し、ファミリーとファミリー企業の関係も変化する。

したがって、ファミリーがファミリー企業にとって良い影響を及ぼすステークホルダーであり続けるために、企業のガバナンスに加えて、ファミリーのガバナンスも必要になると考えられる。

本コードにおいて、「ファミリーガバナンス」とは、ファミリーが、ファミリー企業及びそれを取り巻くファミリー以外のステークホルダー(株主、従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会等)との関係を踏まえたうえで、ファミリー企業の成長とファミリーの永続を実現するための意思決定を行う仕組みその他のメカニズムを意味する。

本コードは、ファミリーガバナンスを機能させるために参照すべき原則・指針を例示的に示すものであり、これらを適切に実践することで、ファミリー企業の成長、ファミリーの永続に資するものと考えられる。

本コードでいう「ファミリー」は創業家やその一族に属する人々を想定し、「ファミリー企業」については、同族経営又は同族所有の会社を主に想定しているが、これらの定義は一意に定まるものではない。

ガバナンスを機能させるべきファミリーの範囲は、ファミリーのメンバー構成、ファミリーによる株式保有状況、企業経営への参画状況、その他ファミリー内の事情等の影響を受け、ファミリー毎で相違するものであることから、それぞれの実情に応じて決定されるものである。

また、企業形態にかかわらず、ファミリー企業の成長とファミリーの永続を望むファミリーには、本コードを活用いただきたい。

2. ファミリーガバナンス・コード

(1) ファミリーの価値観・理念・パーパス・ビジョンの共有

基本原則 1

ファミリーの価値観・理念・パーパス・ビジョンは、企業経営に影響を与えることを認識したうえ、これを共有し、明文化することが望ましい。

(2) ファミリーの各種方針等の策定

基本原則 2

共有化されたファミリーの価値観・理念・パーパス・ビジョンに基づき、ファミリーのルール(ファミリーの定義を含む)、各種方針等^(*)を策定し、これを明文化することが望ましい。

(*)ファミリー企業(経営戦略・資本政策等)への関与方針、ファミリー・メンバーの教育方針、ファミリー(及びファミリー企業)の後継者計画、ファミリーのフィランソロピー方針、ファミリーとしての財産の管理・運用・承継方針等

(3) ファミリーとしての意思決定メカニズムの導入

基本原則 3

ファミリー内での価値観・理念・パーパス・ビジョンの共有やファミリーの方針等の策定にあたっては、ファミリー内で議論し、意思決定する場を設けることが望ましい。

(4) ファミリー企業(経営陣・取締役会)との対話・情報共有

基本原則 4

ファミリー(の代表者)は、ファミリーの価値観・理念・パーパス・ビジョン及びそれに基づくファミリーの方針等について、必要な範囲でファミリー企業(経営陣・取締役会)と対話し、共有することが望ましい。

(5) 外部への発信

基本原則 5

ファミリー(の代表者)は、ファミリー企業のファミリー以外の株主、従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会等のステークホルダー(上場会社の場合は加えてマーケット)の理解・共感を得られるよう、ファミリーの価値観・理念・パーパス・ビジョン及びそれに基づくファミリーの方針等について必要な範囲で適切かつ効果的に発信することが望ましい。

3. ファミリー企業のガバナンスにおける留意点

ファミリー企業は、ファミリーガバナンスの強い影響を受ける。したがって、ファミリー企業において実効的なコーポレートガバナンス体制を構築するためには、ファミリー企業特有の留意すべき点があると考えられる。これについて、コーポレートガバナンス・コードの適用を受ける企業、適用を受けない企業に分けて以下に示す。

(1) コーポレートガバナンス・コードの適用を受けるファミリー企業

- ①ファミリー企業では、ファミリー以外の株主とも建設的な対話を行うべきである。ファミリー企業の経営陣・取締役会は、こうした対話を通じて、ファミリー以外の株主の声に耳を傾け、その関心・懸念に正当な関心を払うとともに、ファミリーとも共有し、ファミリー以外の株主を含むステークホルダーのそれぞれの立場に関するバランスの取れた理解と、そうした理解を踏まえた適切な対応することが望ましい。
- ②ファミリー以外の株主、従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会をはじめとする様々なステークホルダーとの適切な協働にあたっては、法令及びコーポレートガバナンス・コードが求める情報に加えて、ファミリーとの関係や、ファミリーの価値観・理念・パーパス・ビジョン等について、これらのステークホルダーから共感やリスペクトが得られるよう、必要に応じて、正確でわかり易く、有用性の高い情報を発信することが望ましい。
- ③コーポレートガバナンスにおける監督機能は、取締役会、監査役及び監査役会により果たされることを主体とし、さらにコーポレートガバナンス・コードで示されている独立取締役に期待される役割が発揮されるよう、ファミリーの理解を得て、適切な環境整備に努めることが望ましい。

(2) コーポレートガバナンス・コードの適用を受けないファミリー企業

- ①ファミリー企業は、ファミリー以外の株主とも建設的な対話を行うべきである。ファミリー企業の経営陣・取締役会は、こうした対話を通じて、ファミリー以外の株主の声に耳を傾け、その関心・懸念に正当な関心を払うとともに、対話内容をファミリーとも共有し、ファミリー以外の株主を含むステークホルダーそれぞれの立場に関するバランスの取れた理解と、そうした理解を踏まえた適切な対応に努めることが望ましい。
- ②ファミリー企業の成長は、ファミリー以外の株主、従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会をはじめとする様々なステークホルダーによるリソースの提供や貢献の結果であることを踏まえ、これらのステークホルダーとの適切な協働に努めるべきである。ファミリー企業の経営陣・取締役会は、これらのステークホルダーの権利・立場や健全な事業活動倫理を尊重する企業文化・風土の醸成に向けてリーダーシップを発揮することが望ましい。

- ③未公開会社については、法令等に基づく開示事項は限定されるものの、ファミリー以外の株主、従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会などステークホルダーごとに、ファミリーとの関係や、ファミリーの価値観・理念・パーパス・ビジョン等について、これらのステークホルダーから共感やリスペクトが得られるよう、必要に応じて、正確でわかり易く、有用性の高い情報を積極的に発信することが望ましい。
- ④コーポレートガバナンス・コードの適用を受けないファミリー企業においては、ファミリーの存在が企業の文化や企業経営に影響を与えることに鑑み、ファミリー企業ならではのルールを可能な限り明文化し、個々の従業員にも広く浸透させる取組みに努めるべきである。また、取締役会、監査役及び監査役会においては、これらのルールがコーポレートガバナンスに有益であるかを常に検証することが望ましい。

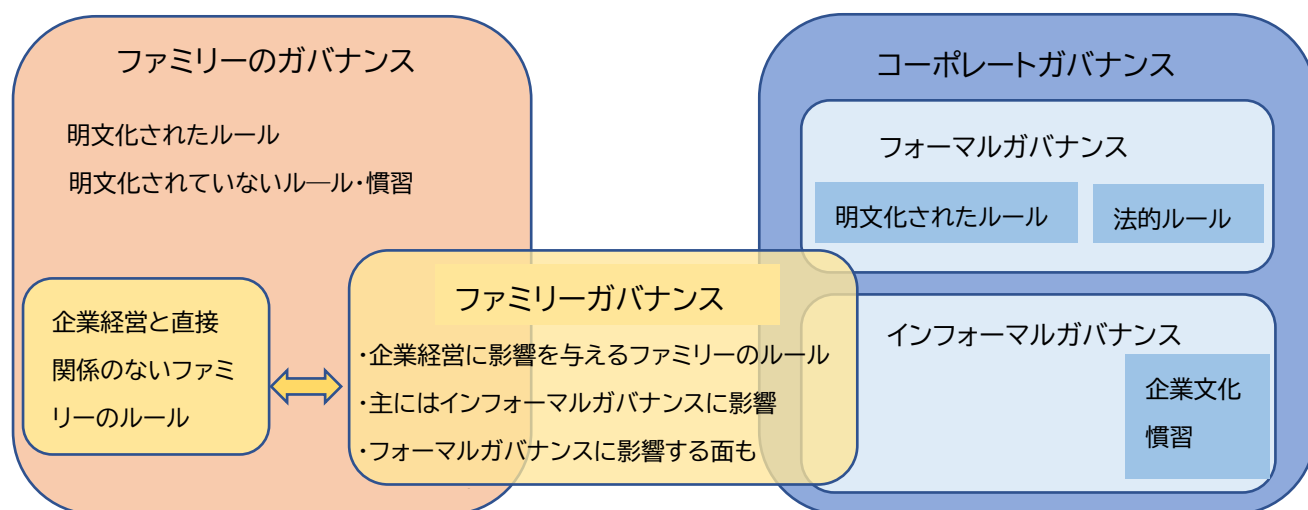
以 上

<ご参考>

ファミリーのガバナンスについて

企業のガバナンスは、会社法や(上場企業の場合)コーポレートガバナンス・コードなどの明文のルールに基づく(フォーマルガバナンス)。一方で、企業文化・企業理念・慣習といったものにも影響を受ける(インフォーマルガバナンス)。ファミリー企業においては、ファミリーの価値観・理念等がインフォーマルガバナンスに強い影響を与える傾向があり、更に、フォーマルガバナンスの形骸化等、企業のガバナンスに悪影響を及ぼす可能性がある。

そこで、ファミリーのガバナンスを考える必要がある。もっとも、ファミリーのガバナンスは、「企業に直接的な関係はないがファミリーにとって重要なこと」にも影響を及ぼす。この「ファミリーのガバナンス」と企業のガバナンスに影響を及ぼす「ファミリーガバナンス」とは相互に影響を及ぼし合うことにも留意が必要である。



(東京大学大学院経済学研究科 柳川範之教授作成)

ファミリーガバナンス・コード【解説編】

1. 基本原則の解説

(1)ファミリーの価値観・理念・パーパス・ビジョンの共有

基本原則 1

ファミリーの価値観・理念・パーパス・ビジョンは、企業経営に影響を与えることを認識したうえ、これを共有し、明文化することが望ましい。

<考え方>

ファミリー企業の成長とファミリーの永続を両立させるためには、まず、ファミリーとして大切にすることをファミリー内で共有することが重要である。

このファミリーとして大切にすることを「核となるもの」とあり、時間の経過や社会情勢等の変化に応じてその細部は変わり得るものの、ファミリーのガバナンス、ひいては企業のガバナンスが拠って立つものとして、普遍性を有するものと考えられる。

ファミリーの「核となるもの」が、ファミリーの代表者をはじめとするファミリー・メンバーの発言や振舞いを通じて、ファミリー企業の価値観・理念・パーパス・ビジョンに強い影響力を及ぼし、ファミリーとファミリー企業とが一心同体となっていることが、ファミリー企業の強みといえる。この点を認識したうえで、ファミリーの「核となるもの」がファミリー・メンバーに共有され、常に意識されていることが望ましい。

この「核となるもの」は、創業者が健在であれば、口伝やその振舞いを見せることで、ファミリー・メンバーに対して示すことができるが、世代が進み、創業者の子や孫の世代となると、ファミリー・メンバーの範囲が広がり、人数も増えるため、そのような方法が採り難くなってくる。したがって、「核となるもの」を明文化し、可視化することが必要と考えられる。そして、明文化にあたっては、ファミリーガバナンスを意識し、ファミリー企業の少数株主その他のステークホルダーとの関係やファミリービジネスの社会的意義、ファミリーの地域社会における存在意義等を踏まえたものとすることが望ましい。

<ファミリーの価値観・理念・パーパス・ビジョンの例>

「核となるもの」は、創業者の座右の銘や創業時の思いがベースになると考えられ、また、普遍性を持つものであることを踏まえると、次のようなシンプルで平易な言葉で表されるものと考えられる。

- ・心を一つにし、身を慎み、上下を和して家業を励むべき(三井家「宗竺遺書」より)
- ・確実を旨とし浮利に趨(はし)らず(住友家「文殊院旨意書」より)
- ・「売り手よし、買い手よし、世間よし」の「三方よし」(近江商人)
- ・社員の幸福追求と事業を通じた豊かな社会の実現に貢献
- ・「ものづくり」を基本に品質の向上に努め、お客様に信頼されるブランドを育成

(2) ファミリーの各種方針等の策定

基本原則 2

共有化されたファミリーの価値観・理念・パーパス・ビジョンに基づき、ファミリーのルール(ファミリーの定義を含む)、各種方針等^(*)を策定し、これを明文化することが望ましい。

(*)①ファミリー企業(経営戦略・資本政策等)への関与方針、②ファミリー・メンバーの教育方針、③ファミリー(及びファミリー企業)の後継者計画、④ファミリーのフィランソロピー方針、⑤ファミリーとしての財産の管理・運用・承継方針等

<考え方>

創業当初は特にファミリーとファミリー企業とが渾然一体となっているが、理念的にはファミリーを組織的なものと見立て、両者を明確に区別したうえで、「核となるもの」をベースにファミリーのルールやファミリーとしての各種方針等を定め、これらに基づいてファミリーを運営することが望ましい。また、ファミリー・メンバーの人数が多かったり、メンバー間の関係性が希薄であるような場合には、これらのルール・方針等にメンバー相互の牽制機能を組み込むことも考えられる。

ファミリーのルール・方針等を定めるにあたっては、まず、ファミリーの定義、すなわちファミリーの範囲を定める必要がある。特に、世代が進んでくると、婚姻や離婚、出生、養子縁組、死亡などにより新たな家族が加わり、離脱し、また、個々人のファミリー企業への関わりに濃淡も出てくる。そのため、どこまでをファミリー・メンバーとして、ファミリーのガバナンスを効かせるかについて検討する必要がある。

ファミリーとして定めるべきルール・方針等には様々なものが考えられ、企業運営に直接・間接に関連するものと、関連しないものとがありうる。基本原則にその一部を例示しているが、定めるべきルール・方針等は、ファミリーの定義やその置かれた状況によって異なると考えられることから、必ずしもこれらすべてを定める必要はなく、また、これらに限られるものでもない。また、策定したルール・方針等は、時代や環境によって変遷し得ることから、不断の見直しが必要となる。

また、策定したルール・方針等は、その実効性を確保するため、明文化して各ファミリー・メンバー間で共有することが望ましい。

<ファミリーの各種方針等の考え方>

① ファミリー企業(経営戦略・資本政策等)への関与方針

ファミリーが、ファミリー企業とどのように関わっていくか、その方針を検討・策定することは、事業を営むファミリーにとってファミリー企業の成長とファミリーの永続のために重要である。特に、「議決権行使方針」と「ファミリー・メンバーのファミリー企業への派遣方針」が重要と考えられる。

「議決権行使方針」の検討にあたっては、まず、ファミリーとしてのオーナーシップをどのように考えるかを意識し、ファミリーによるファミリー企業株式の保有割合を検討する必要がある。そのうえで、各ファミリー・メンバーのファミリー企業株式の保有状況によって議決権行使の影響度合いが変わることを認識したうえで、議決権の集約の可否やその方法、行使内容の決定方法についてルールを策定することが重要になる。

特に、株式が各ファミリー・メンバーに分散保有されている状況では、各人が独立して議決権を行使するよりも、ファミリー・メンバーで統一して行使する方が、ファミリー企業に対してより大きな影響力を及ぼすことができることから、ファミリーの定義を踏まえて、そのルールを策定する必要性が高い。また、各ファミリー・メンバーがファミリーの決定に従うことを担保する規定を設けることも考えられる。

具体的には、ファミリー内の合議で議決権行使内容を決定したうえで、各ファミリー・メンバーがその決定に従って議決権を行使する、またはリーダーに議決権の行使を委ねることや、ファミリー・メンバー（のコアメンバー）で取締役会・理事会が構成されている資産管理会社や財団法人等に株式を保有させ、法人として議決権行使内容を決定すること、信託を活用することなどが考えられる。

「ファミリー・メンバーのファミリー企業への派遣方針」は、ファミリーによるファミリー企業の経営戦略の立案や業務執行への関与の度合いとも関連するものである。具体的には、ファミリーの代表者を必ずファミリー企業の経営者とするか、非ファミリー・メンバーを経営者に据えることもありうるか、少なくともファミリー・メンバーを取締役に就任させるか等が論点となる。この派遣方針は、ファミリー・メンバーの教育方針や後継者計画とも密接に関連する。

② ファミリー・メンバーの教育方針とファミリー（及びファミリー企業）の後継者計画

ファミリーを組織と見立てる以上、リーダーの存在は必須である。リーダーの後継者をいつ、どのように選ぶか、後継者候補をどのように教育するか、その費用をどのように捻出するかは、ファミリーにとって重要な関心事となる。特に、ファミリー・メンバーをファミリー企業の経営者として派遣する方針を採る場合、リーダーの後継者選出は、ファミリー企業の経営者の後継者を選出することに直結することから、ファミリー企業の後継者計画にも適合した教育方針・後継者計画を策定する必要がある。

③ ファミリーのフィランソロピー方針

ファミリー企業の成長とファミリーの永続を実現するためには、ファミリー及びファミリー企業を取り巻くステークホルダーの理解・共感を得ることが重要な要素と考えられ、「ファミリーが社会の模範となるように振る舞うべきだ」という、社会的責務（ノブレス・オブリージュ）の発揮が求められる。

ファミリーは、価値観・理念・パーパス・ビジョンを踏まえて、各ステークホルダーに対して、ファミリーまたは各ファミリー・メンバーが、どのようにノブレス・オブリージュを発揮していくべきかを定めた方針（フィランソロピー方針）を策定することが望ましい。

フィランソロピー活動は、ビルゲイツ・メリンダ財団、米国のカーギル、ロックフェラー等の取り組みや地球環境保護のような地球規模のものから、地域ボランティア、子育てや教育支援活動のような特定の地域・分野に関するものまで幅広い。その具体的な内容は、ファミリーとそれを取り巻くステークホルダーの状況により様々なものが考えられる。

④ ファミリーとしての財産の管理・運用・承継方針等

ファミリーの永続の源泉となるファミリー企業株式をどのように保有し、承継させていくかは、議決権行使方針と密接に関連することから、ファミリーにとって重要な課題となる。また、配当金により積み上がっていく財産は、次世代の教育費用やフィランソロピー活動の原資となり得るものである。

そのため、ファミリーは、これらの財産の維持・管理・運用・承継について、法制や税制も踏まえたうえで、ファミリー・メンバーの納得が得られる方針を策定する必要がある。

(3)ファミリーとしての意思決定メカニズムの導入

基本原則 3

ファミリー内での価値観・理念・パーパス・ビジョンの共有やファミリーの方針等の策定にあたっては、ファミリー内で議論し、意思決定する場を設けることが望ましい。

<考え方>

世代が進み、創業者の子や孫の世代となると、ファミリー・メンバーの範囲が広がり、人数も増えるため、口伝やその振舞いを見せることで、価値観・理念・パーパス・ビジョンを共有し、ファミリーの方針等を策定・共有するといった方法が採り難くなっていく。

したがって、これらについて議論し、意思決定する場を意識的に設けることが必要になる。このような場合は、ファミリーの構成や歴史、ガバナンスの考え方等に応じて、インフォーマルな会合、フォーマルなメカニズム、インフォーマルとフォーマルの組み合わせといった様々な形態がありうるが、重要なことは、定期的・定期的に実際に開催することである。定期的にファミリーが一堂に会してコミュニケーションを図る場を設けることは、誤解や思い違い等に基づく不要な対立を避け、ファミリーの融和を維持することに繋がる。さらに、ファミリー・メンバーが相互に牽制する規定を設けることで、ファミリーのガバナンスをより実効的に機能させることができると考えられる。

このような場合は、当初はファミリーの代表者による各ファミリー・メンバーに対する情報伝達の間としての機能に留まることが多いと思われるが、世代が進むにつれて、各ファミリー・メンバーから意見を吸い上げる場へと変遷し、重要性が一層高まっていくと考えられる。したがって、世代が進む前にこのようなメカニズムを作り上げておくことも十分検討に値する。

加えて、ファミリー企業の取締役をはじめとする非ファミリー・メンバーを招聘したり、第三者にコーディネーターを委ねたりすることにより、ファミリーがより一層ファミリー企業の実情を理解し、冷静な議論を行う一助となることも期待される。

<意思決定メカニズムの例>

◇インフォーマルな会合の利用

- ・ ファミリー内の法事
- ・ 創業家のお墓参り
- ・ 先祖やファミリー企業の功労者を祀る慰霊祭
- ・ 代表者の誕生会
- ・ 食事会・旅行 等

◇フォーマルなメカニズム(会議体)の活用

- ・ ファミリー集会・ファミリー協議会・ファミリー評議会等のファミリー・メンバーを構成員とする意思決定組織の導入¹
- ・ 以下の各機関の活用
 - ・ 資産管理会社の株主総会・取締役会
 - ・ 社団法人の社員総会・理事会
 - ・ 財団法人の評議員会・理事会

(4)ファミリー企業(経営陣・取締役会)との対話・情報共有

基本原則 4

ファミリー(の代表者)は、ファミリーの価値観・理念・パーパス・ビジョン及びそれに基づくファミリーの方針等について、必要な範囲でファミリー企業(経営陣・取締役会)と対話し、共有することが望ましい。

<考え方>

ファミリーのファミリー企業に対する関与度合いは、株式保有比率やファミリー・メンバーの構成等によって様々であるが、ファミリーの存在は、ファミリー企業の経営に少なからず影響を与える。

ファミリーと、ファミリー企業の経営陣・取締役会との間に目的の不一致や情報の非対称性が存する場合、ファミリーと経営陣との利害が対立するエージェンシー問題から、お家騒動に発展する懸念もある。こうした事態を防ぐためには、両者間で目的を共有し、情報を相互に連携することで、適切に協働することが望まれる。ファミリー(の代表者)とファミリー企業(の経営者・経営陣)とは、対話を通じて、必要な範囲でファミリーの価値観・理念・パーパス・ビジョンとそれに基づくファミリーの方針等を共有したうえで、ファミリー企業の経営課題について十分に協議・共有することが望ましい。

このような対話を通じて、ファミリーとファミリー企業との間で、経営戦略等の方向性が、納得できる形で一致していくものと考えられる。

<対応例>

ファミリーの代表者がファミリー企業の経営者である場合、ファミリー企業の取締役会その他の会議において、ファミリーの価値観・理念・パーパス・ビジョン及びそれに基づくファミリーの方針等について自ら語りかけ、他者の意見に耳を傾けることがまず重要となる。

一方、所有と経営が分離しているファミリー企業では、ファミリーの代表者とファミリー企業の経営者間の日ごろからの情報連携の仕組みを構築することが考えられる。

また、ファミリーが議論し、意思決定する場に、ファミリー企業の経営者・経営陣を参画させることで、ファミリーの代表者のみならず、その他のファミリー・メンバーを含めた相互理解を促すことも、有効と考えられる。

¹ ファミリーの人数が多い場合、会社の株主総会・取締役会になぞらえ、ファミリー全員が参加するファミリー集会とコアメンバーで構成されるファミリー協議会・ファミリー評議会等とを設置することが考えられる

(5)外部への発信

基本原則 5

ファミリー(の代表者)は、ファミリー企業のファミリー以外の株主、従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会等のステークホルダー(上場会社の場合は加えてマーケット)の理解・共感を得られるよう、ファミリーの価値観・理念・パーパス・ビジョン及びそれに基づくファミリーの方針等について必要な範囲で適切かつ効果的に発信することが望ましい。

<考え方>

ファミリーの永続は、ファミリー企業の成長があってこそ実現するものであり、ファミリー企業の成長は、ファミリー以外の株主、従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会をはじめとするステークホルダーによるリソースの提供や貢献の結果、実現するものである。

したがって、これらのステークホルダーからファミリー企業についてはファミリーについて、理解・共感を得ることは、ファミリーの永続にとって重要な要素の一つとなる。そのため、必要な範囲で、ファミリーの価値観・理念・パーパス・ビジョンやそれに基づくファミリーの方針等について、ファミリー自ら発信していくことが必要と考えられる。ファミリーの内部事情を外部へ開示することには躊躇を感じることもあるかもしれないが、ファミリーとファミリー企業の関係性についてステークホルダーの理解を得、また誤解されないためにも、一定程度の開示は必要と考えられる。

特に、明示的でないルール等は伝わりにくく共有されにくいいため、この観点からも、ファミリーの価値観・理念・パーパス・ビジョンや方針等の明文化は重要と考えられる。

<対応例>

ファミリーの代表者による(特に従業員に対する)直接の語り掛けやフィランソロピー活動は、ファミリーに対する理解・共感を得るために効果的と考えられる。

このほか、ファミリー企業のホームページへの「ファミリーの価値観・理念・パーパス・ビジョン」や「ファミリーとの関係(創業時からのファミリーの関与に係る情報など)」の掲載などのファミリー企業を通じた発信、ファミリーが設立した公益財団を通じたファミリーとしてのフィランソロピー意識の発信等が考えられる。

2. ファミリー企業のガバナンスにおける留意点(再掲)

ファミリー企業は、ファミリーガバナンスの強い影響を受ける。したがって、ファミリー企業において実効的なコーポレートガバナンス体制を構築するためには、ファミリー企業特有の留意すべき点があると考えられる。これについて、コーポレートガバナンス・コードの適用を受ける企業、適用を受けない企業に分けて以下に示す。

(1)コーポレートガバナンス・コードの適用を受けるファミリー企業

- ①ファミリー企業では、ファミリー以外の株主とも建設的な対話を行うべきである。ファミリー企業の経営陣・取締役会は、こうした対話を通じて、ファミリー以外の株主の声に耳を傾け、その関心・懸念に正当な関心を払うとともに、ファミリーとも共有し、ファミリー以外の株主を含むステークホルダーの

それぞれの立場に関するバランスの取れた理解と、そうした理解を踏まえた適切な対応することが望ましい。

- ②ファミリー以外の株主、従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会をはじめとする様々なステークホルダーとの適切な協働にあたっては、法令及びコーポレートガバナンス・コードが求める情報に加えて、ファミリーとの関係や、ファミリーの価値観・理念・パーパス・ビジョン等について、これらのステークホルダーから共感やリスペクトが得られるよう、必要に応じて、正確でわかり易く、有用性の高い情報を発信することが望ましい。
- ③コーポレートガバナンスにおける監督機能は、取締役会、監査役及び監査役会により果たされることを主体とし、さらにコーポレートガバナンス・コードで示されている独立取締役に期待される役割が発揮されるよう、ファミリーの理解を得て、適切な環境整備に努めることが望ましい。

(2)コーポレートガバナンス・コードの適用を受けないファミリー企業

- ①ファミリー企業は、ファミリー以外の株主とも建設的な対話を行うべきである。ファミリー企業の経営陣・取締役会は、こうした対話を通じて、ファミリー以外の株主の声に耳を傾け、その関心・懸念に正当な関心を払うとともに、対話内容をファミリーとも共有し、ファミリー以外の株主を含むステークホルダーそれぞれの立場に関するバランスの取れた理解と、そうした理解を踏まえた適切な対応に努めることが望ましい。
- ②ファミリー企業の成長は、ファミリー以外の株主、従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会をはじめとする様々なステークホルダーによるリソースの提供や貢献の結果であることを踏まえ、これらのステークホルダーとの適切な協働に努めるべきである。ファミリー企業の経営陣・取締役会は、これらのステークホルダーの権利・立場や健全な事業活動倫理を尊重する企業文化・風土の醸成に向けてリーダーシップを発揮することが望ましい。
- ③未公開会社については、法令等に基づく開示事項は限定されるものの、ファミリー以外の株主、従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会などステークホルダーごとに、ファミリーとの関係や、ファミリーの価値観・理念・パーパス・ビジョン等について、これらのステークホルダーから共感やリスペクトが得られるよう、必要に応じて、正確でわかり易く、有用性の高い情報を積極的に発信することが望ましい。
- ④コーポレートガバナンス・コードの適用を受けないファミリー企業においては、ファミリーの存在が企業の文化や企業経営に影響を与えることに鑑み、ファミリー企業ならではのルールを可能な限り明文化し、個々の従業員にも広く浸透させる取組みに努めるべきである。また、取締役会、監査役及び監査役会においては、これらのルールがコーポレートガバナンスに有益であるかを常に検証することが望ましい。

【補足資料～ファミリー憲章・ファミリー株主間契約書タムシート】

ファミリーの価値観等の明文化(基本原則 1)、ファミリーの定義その他のルール・各種方針の明文化(基本原則 2)、意思決定メカニズムの導入(基本原則 3)については、ファミリー憲章、株主間契約書等の名称で書面化することが考えられる。以下にその規定項目を例示する。

例1：創業者世代～第2世代ファミリー

創業者世代では、ファミリー、ビジネス、オーナーシップの関係が複雑なものではないため、主要な項目のみの合意だけで対応可能と考えられる。

1. ファミリーの定義
 - (1) ファミリーの範囲(配偶者等血族以外の者の取扱い)
 - (2) ファミリーの出生・結婚・養子縁組・離婚・死亡・相続・養子縁組解消時等の取扱い
2. ファミリーとしての価値観・理念・パーパス・ビジョン
3. ファミリー企業株式の取扱い
 - (1) 議決権の取扱い
 - (2) 株式を保有するファミリーの範囲・承継ルール
4. ファミリー企業の配当政策に対する考え方

例2：第3世代以降のファミリー

第3世代以降のファミリーは、ファミリー・メンバー間の関係やファミリーとファミリー企業の関係も変化して、ファミリー、ビジネス、オーナーシップの関係が複雑なものとなってくることから詳細な事項を規定しておくことが望まれる。

1. ファミリーの定義
 - (1) ファミリーの範囲(配偶者等血族以外の者の取扱い)
 - (2) ファミリーの出生・結婚・養子縁組・離婚・死亡・相続・養子縁組解消時等の取扱い
 - (3) 分家する場合の各家の定義、各家の代表者の選出方法
2. ファミリーとしての価値観・理念・パーパス・ビジョン
3. ファミリー企業株式の取扱い
 - (1) 議決権の取扱い
 - (2) 株式を保有するファミリーの範囲・承継ルール
4. ファミリー企業の配当政策に対する考え方
5. ファミリー企業へのファミリー・メンバーの派遣
 - (1) 派遣メンバーの選出方法(要件等)
 - (2) 派遣メンバーのファミリー企業での処遇(役職、定年等)
6. 後継者計画
 - (1) ファミリーの代表者の選定方法
 - (2) ファミリー・メンバーの育成・子弟教育方針
 - (3) 子弟教育に係るファミリーの支援策(資金上の手当を含む)

7. ファミリー企業の他のステークホルダーへの対応

- (1) ファミリー企業の少数株主への対応方針
- (2) ファミリー企業の従業員への対応方針
- (3) フィランソロピー(地域を含む社会への貢献)の方針

8. ファミリーの意思決定方法

- (1) 具体的な意思決定の場(ファミリー集会・協議会・評議会等フォーマルな会議体を設置する場合は、その権限を含む)
- (2) メンバー
- (3) 開催頻度・方法

例 3 : ファミリー株式(議決権)を集約管理する場合

ファミリーが保有するファミリー企業株式(議決権)を、資産管理会社・一般社団法人・一般財団法人・組合・信託等のビークル(ファミリーオフィス)を利用して一元管理する場合、さらに次のようなことも規定することが考えられる。この場合、ファミリーの意思決定は、そのビークルの意思決定機関を利用することが考えられる。

- 1. ビークルの選択・目的
- 2. 構成員等
- 3. その他の財産(ファミリー企業宛の貸付金・貸付不動産等)の取扱い
- 4. 株式配当その他ビークルの利益の取扱い:各ファミリー宛配分方針、資金運用する場合の運用方針
- 5. ビークルに対する持分の承継ルール
- 6. 各ファミリーの資金需要時(相続税納税等)の取扱い

<ご注意>

三井住友信託銀行株式会社が策定しました「ファミリーガバナンス・コード」、「ファミリーガバナンス・コード【解説編】」および「【補足資料】」の著作権等権利は三井住友信託銀行株式会社が保有しており、利用に際しては三井住友信託銀行株式会社の許諾が必要です。

三井住友信託銀行ファミリーガバナンス・コード策定検討会

(2022年11月～2023年9月)

座 長	東京大学大学院経済学研究科	柳川範之
メンバー	三井住友信託銀行株式会社	
	ウェルス・マネジメント部	谷本篤洋
	ウェルス・マネジメント部	蒔田稚朗
	ガバナンスコンサルティング部	斎藤誠
	ガバナンスコンサルティング部	松原嵩晃
	イノベーション企業推進部	本間正樹
	信託開発部	長屋忍
事務局	三井住友信託銀行株式会社	
	プライベートバンキング企画推進部	水谷公彦