

第2回 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 (事務局説明資料)

令和7年6月

経済産業省 経済産業政策局 産業創造課・企業会計室

研究会の進め方（スケジュール）

第1回

『ファミリーガバナンス規範』を策定する
うえでの、全体イメージ・方向性

第2回

『ファミリーガバナンス規範』の内容

第3回

『ファミリーガバナンス規範』の原案

第4回

ファミリーガバナンスの社会浸透に向けた課題・必要な事項

※必要に応じて、追加的な議論の要否を検討



『ファミリーガバナンス規範』の公表

1. ご議論いただきたい事項

ご議論いただきたい事項

- 【論点①】 ファミリービジネスの強みを活かしつつ課題に対応できるようにするという観点から、ファミリーガバナンス規範に追加または削除が必要な項目、また基本項目と任意項目の中で入れ替えが必要な項目は存在するか。
- 【論点②】 ファミリーガバナンス規範の中に盛り込む各項目において、第1回でのご議論等を元に【基本的な考え方（案）】を事務局提案として整理したが、本考え方（案）について、修正または他に入れ込む要素等（ex.ファミリーメンバーが各項目に取り組む際、具体的に何を行えばいいのか等）として、どのような事項が考えられるか。

(参考) ファミリービジネスの強みと課題

	ファミリービジネス (FB) (同族所有、同族経営、同族所有+経営)	非ファミリービジネス (非FB)
戦略原理	家業の継続	ステークホルダーの成長期待に対する価値還元
強み	<ul style="list-style-type: none"> ・長期志向・継続性重視 ・迅速な意思決定 ・株主との調整コスト低 ・ニッチ市場における差別化・協調 	<ul style="list-style-type: none"> ・エントレンチメント (経営者の独善的行動) リスクは低い ・資金調達・後継者の選択肢多い
課題	<ul style="list-style-type: none"> ・エントレンチメント (経営者の独善的行動) リスクあり ・資金調達や後継者の選択肢が少ない 	<ul style="list-style-type: none"> ・短期志向・利益重視 ・遅い意思決定 ・株主との調整コスト高
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・FBは、創業家の発展・外部関係者との関係性継続 (利他) を重視 (スチュワードシップ理論)、社会的地位や一体感等の非経済的利益 = 社会的情緒資産の維持を重視 (SEW*¹理論)、独自に培ったノウハウ・文化・ネットワーク等をコアコンピタンスとする (RBV*²理論) 	

*1 Socio-Emotional Wealth = 社会的情緒資産 *2 Resource - based View of the Firm = (内部保有の) 資源にもとづく企業観

(出所)「ファミリー企業の戦略原理」(2022、浅羽茂、山野井順一)を要約

2. 前回研究会での主なご意見および 論点に対する方向性

第1回研究会での主な意見

(論点①：ファミリーガバナンス規範の活用主体)

所有&経営・所有のみ・経営のみ

- 一族に100%支配されている会社だけでなく、**株主が分散し、一族外の株主がいるような会社**について、留意して議論すべき
- 所有は徐々に分散していくこともありえるので、**所有構造で線を引くのは難しい**
- 所有と経営を分離することもありえる。**所有のみの会社オーナー**において、**ファミリー間でのガバナンス機能が客観的に担保された上での株主権の行使**であることを**対外的に示せることも重要**
- 望ましい株式所有の在り方について、**固定的に示さない方が良い**
- 日本の上場ファミリービジネスにおけるファミリーの株式保有比率は約17%。欧州など海外の上場ファミリービジネスの場合、約30%~40%。**日本では株式保有比率が低い場合でもファミリーには企業の求心力として期待**などがあり、**ファミリー経営になっている**というケースが多くみられる

大企業・中堅企業・中小企業

- **利益相反回避の観点を重視した場合、区分の必要性がない**
- 一般的に**中堅企業は中小企業よりも企業の株式価値が高くなる**傾向があり、**株式を保有するファミリーには株式の分散圧力が強くかかる可能性がある**ため、上場会社・中小企業のファミリービジネスにおいてもファミリーガバナンスの必要性はあるが、**まずは中堅企業のファミリーガバナンス対策から議論を始めてみてはどうか**
- **中堅企業と成長志向にある規模の大きな中小企業がターゲット**。大企業にも立派なファミリービジネスがあるので、その辺りも参考にできるものになると良い
- ファミリーガバナンスで**一番問題なのは非上場の中小企業・零細企業**であり、これらも想定範囲に含めるべき

第1回研究会での主な意見

(論点①：ファミリーガバナンス規範の活用主体)

上場・非上場

- 利益相反を回避という観点を重視した場合、あまり上場・非上場にこだわることはない
- 上場企業は、株主と経営の緊張関係があるため、公私混同しにくい上に、承継が遅れにくいので、非上場に限定することが望ましい
- 自己資本と社会関係資本の配分をバランス良く行えるのが特に非上場のファミリービジネスが持つ特長であり、原則、非上場のファミリービジネスが良いのではないか
- ファミリーガバナンスを考える上で、上場をしているファミリービジネスと非上場のファミリービジネスではガバナンスへの対応は相違する。まず、非上場のファミリーガバナンスの規律を考え、その上で上場会社のファミリーガバナンスを考えてもいいのではないか
- 「上場企業の場合には」というような場合分けした形でできるというのではないか
- 上場ファミリービジネスに対しては、会社の成長にとって望ましい選択肢の1つとして、例えば非上場化しながらもファミリーガバナンスを強固なものにすることで、資本市場に代わるガバナンスを効かせられるというメッセージを今般のファミリーガバナンス規範で出すのも良い

第1回研究会での主な意見

(論点②：ファミリー外のステークホルダーのファミリーガバナンス規範への関わり方)

外部発信の重要性

- 利益相反や公私混同は、経済全体にとってはマイナスであり、その企業にもマイナスのため、防ぐ仕掛けを作り、防いでいることをしっかりステークホルダーに見せていくことが必要
- 後継者について、取引先や従業員等のステークホルダーに示すことで、安心感を与えるのではないか
- ファミリーガバナンスは、プライベートな側面が非常に強いため、外部発信に抵抗感があったり、どこまで外部に発信していくかは、ファミリービジネスの当事者の間で色々な意見がある
- 自社はファミリービジネスであるということを発信している企業自体まだ少ないので、ファミリービジネスであることが強みに繋がっているを発信するということから始めることが良いのではないか

従業員に対する情報発信

- ステークホルダーの中で従業員は特別。非同族の従業員は、将来的に同族から後継者が見つからない場合の有力な後継候補者となりうるため、彼らへの配慮が長期的なファミリービジネスの発展を促す
- ファミリーの存在が企業の文化や経営に影響を及ぼすことに鑑み、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て、従業員等に十分浸透させる取組をすべき
- これから人手不足の時代なので、ファミリー以外の従業員の方々が納得してもらえない会社には人が集まらなくなる。そこに対して、しっかりやってますと示していくことが、人を集めることができるし、経済全体の活性化に繋がるというのが大きなポイントはないか

第1回研究会での主な意見

(論点③：ファミリーガバナンス規範に盛り込む項目)

理念・価値観

- ファミリーの持つ価値観や理念がファミリービジネスの理念や経営に少なからず影響を及ぼす
- 一族の在り方を整理した上で、そこでの共通の創業の理念、価値観の整理が必要
- ファミリーとの関係やメリット、価値観、理念、パーパス・ビジョン等についてステークホルダーの共感やリスペクトが得られるようにする必要があるのではないか

コンフリクト回避

- ファミリーメンバー間の感情的コンフリクトを回避する仕組みが必要
- ファミリービジネスの長期的志向や一部株主への所有の集中などの特性が企業内部、外部に向けたdysfunctional behavior（身内鬮肩、コンフリクト、企業不正、汚職など）を引き起こす可能性があり、それを防ぐファミリーガバナンスを考えることが必要
- 支配している一族とそこから外されてしまった残りの一族の間の利益相反が、ファミリービジネスの一番の悩み

社会・地域社会との関係

- いかに社会と関係していくのか。ソーシャルな部分が見えない部分と共有化しにくいところが難しい
- 社会関係資本がファミリービジネスのとても重要な分配哲学であり、ファミリービジネスの存在は地域経済社会における重要な資産
- 規範ではファミリービジネスが全体として社会のために、プラスになり続けるかという視点が重要
- ファミリービジネスの地域社会との関わりみたいな議論が進むと良い

外部専門家やファミリーメンバー外有識者の活用

- 身内だけでは緊張感がなくなったり、声の大きい者の意見が通ったりするため、コンシェルジュ、バトラー、執事、番頭さんなどのファシリテート、ジャッジメント、レフェリー機能をどこが持つのか検討が必要
- ファミリービジネス特有の課題をしっかりと理解し、それをサポートする専門家が不足している

第1回研究会での主な意見

(論点③：ファミリーガバナンス規範に盛り込む項目)

公私混同・経営者の暴走（エン tren chement）

- ファミリービジネスの成長を阻害している要因は、公私混同と事業承継の遅れであり、この2点に集中すべき
- ファミリービジネスが構造的に有している経営執行が集中することによる私物化や暴走、承継の遅れに伴う弊害といった弱みを排除するための仕組みが必要
- ファミリービジネスへのコミットメントが大きい非同族の従業員は、ファミリービジネスにおいてファミリー従業員との待遇差により大きな影響を受ける可能性があり配慮が必要

事業承継

- ファミリービジネスの成長を阻害している要因は、公私混同と事業承継の遅れであり、この2点に集中すべき
- 現経営者による明確な後継者指名が行われないことが先行研究では示されている
- 承継の部分はプライベートな部分だが、企業価値に影響し、従業員にも影響していくため、無視できない
- 次世代へタイムリーにスムーズに承継するには、サクセションプランが必要であり、年数をかけて、計画的に進めることが大事
- 世代交代に応じて事業内容を見直して、成長する企業が多くある。世代交代に合わせた事業転換が、このガバナンスの中にどのように位置付けられるか議論されると良い
- 非同族の従業員は、将来的に同族から後継者が見つからない場合の有力な後継候補者となりうるため、彼らへの配慮が長期的なファミリービジネスの発展を促す可能性がある

第1回研究会での主な意見

(論点③：ファミリーガバナンス規範に盛り込む項目)

規範に含めるべきではない項目・内容

- 規範の中で、ビジネスの戦略や経営手法を規定すべきではない。投資方針や長期ビジョン、意思決定の方法等は経営者の能力そのもの
- 時代とともに価値観や競争環境は変化していくため、変化に対して固定的な文言や内容を入れるべきではない
- ファミリーであり続けることが望ましいとする方向には持っていない方が良い
- 中小企業の手足を縛るような話にはすべきではない

その他

- ステークホルダーとの関係性や利益の配分もひとつの重要な論点
- 非上場会社であっても、コーポレートガバナンス・コードのうち経営上有用な項目もあるのではないか
- 経営との関係で、一つのヒントになるのは、どこまでファミリーが関わるのか、そして関わらないのかという部分で、後者の方が大事かもしれない

第1回研究会での主な意見 (その他：論点①～③以外)

規範の在り方・体系・議論の方向性

- 「規範」という言葉は強いので、例えば**プリンシプル**や**ガイドライン**、**指針**等の位置づけになるのではないか
- ファミリーガバナンスに関する**ベストプラクティス**を提示するというやり方もあるのではないか
- **利益相反**や**公私混同**を防ぐため実施してもらうために、**規範**という意味合いをある程度持たせる**選択肢**もあり得る
- **ガイドライン**、**ハンドブック**的なものがあると、**規範**とは別に、より多くの**ファミリービジネス**の役に立つのではないか
- **規範**があまり**抽象的**なものになってしまうと、どのようにしていけばいいのか、**現実的な実効性**を伴ってこないため、例えば**ファミリー**が考えるべきこと、**事業**に関わる**ファミリー**に関すること、**ファミリー株主**に関すること、その他**ファミリー**含めて考えるべきこと等色々なものが必要

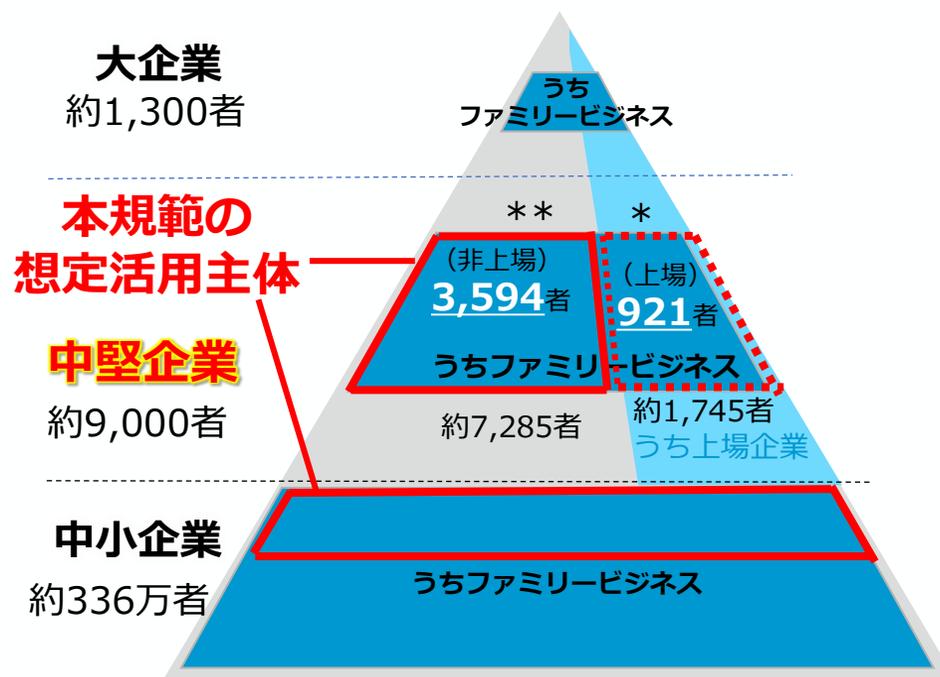
規範浸透策

- 策定される規範について**破られて困る部分**は、軟らかいルールではなく、ある程度**法的な仕組み**を導入することもあり得る。
- **事業承継税制**等も含めて考えると、**何らかのインセンティブ**を受けするため、**規範を守ってもらう**という建付けにする政策判断はあり得るのではないか
- **会社**を引き継いでいく上での**税負担**が高い。多くの会社で**後継者不足**で**会社**を売却するケースがあるが、**お金**さえ何とかなれば、**引き継いでいきたい**という話をよく聞く
- **公私混同**と**承継**の遅れが成長を阻んでいると考えているので、その二つについて解決できる策を規範として提示し、それに対して**インセンティブ**を付けることは効果的な政策になる

第1回論点①：ファミリーガバナンス規範の想定活用主体

【前回議論を踏まえた整理】

- 想定活用主体としては、**成長志向の非上場の中堅企業および中堅企業に成長しようとする中小企業（のファミリービジネスを実質的に支配するファミリー）**を前提とすることとしてはどうか。
- まずは、想定活用主体である非上場の中堅企業および中堅に成長しようとする中小企業に向けてファミリーガバナンス規範を策定し、その有効性等を踏まえて、**上場ファミリービジネスの中堅・中小企業も参考にできる形**を検討してみてはどうか。（上場企業にはコーポレートガバナンスコードの遵守が求められるため、相互の関係整理が必要。）



（出所）

企業数：経済産業省・総務省「令和3年経済センサス-活動調査」再編加工
※会社以外の法人及び農林漁業は含まれていない。企業の区分については中小企業基本法及び中小企業関連法令や産業競争力強化法等において中小企業として扱われる企業の定義を参考として算出。
経済産業省・総務省「令和3年経済センサス活動調査」、後藤俊夫他「ファミリービジネス白書（2022年版）SPEEDA 再編加工

* 中堅企業の上場企業数に対する非ファミリービジネスの割合において、ファミリービジネスの判定困難な企業が一部含まれていることに留意

** 中堅企業の非上場企業数に対する非独立系（大宗が非ファミリービジネスと想定）の割合において、独立系（大宗がFBと想定）の判定困難な企業が一部含まれていることに留意

第1回論点②：ファミリー外のステークホルダーのファミリーガバナンス規範への関わり方

【前回議論を踏まえた整理】

- ファミリーガバナンス規範において最も考慮すべきファミリー外のステークホルダーは従業員との意見がある。ファミリーガバナンス規範のうち必要な項目については、ファミリー外の従業員を中心に、取引先、地域社会等のステークホルダーに対しても、必要に応じて情報発信していくことが重要ではないか。そうした観点をファミリーガバナンス規範の任意項目として位置づけてはどうか。

※ファミリー外のステークホルダーは、ファミリーのファミリービジネスにおける利益相反や公私混同しない仕組みや後継者計画（サクセッションプラン）に特に関心があるとの意見がある。

- ファミリーガバナンス規範の取組みに関する情報発信が、ステークホルダーに対して安心感を与え、また、ファミリー外のステークホルダーと建設的な関係を構築することで、ファミリービジネスの持続的な成長に繋がるのではないか。そうした観点から、企業に対して情報発信を促し、ファミリーガバナンスの社会浸透を図る施策が必要ではないか。（本論点については、第4回研究会でご議論いただく予定）

第1回論点③：ファミリーガバナンス規範に盛り込む項目

【前回議論を踏まえた整理】

- ファミリーのファミリービジネスに対するガバナンスにおいて、**優先的に検討する項目としての基本項目、そのうえで、取り組みを推奨する項目として任意項目を定める**ことでどうか。

【基本項目】

- I. ファミリービジネスの持続的成長に向けた理念・価値観・ビジョン等に関する事項
- II. ファミリービジネスに対する関与方針に関する事項（公私混同の防止等の方針等）
- III. ファミリービジネスの所有・経営の承継に関する事項（資本政策や後継者選定・育成の方針等）

【任意項目】

- IV. ファミリーとしての意思決定の仕組みの設計に関する事項（ファミリー集会・ファミリー評議会等）
- V. ファミリー外のステークホルダーへの情報発信に関する事項（従業員・取引先・地域社会等）

3.ファミリーガバナンス規範の項目案

I. ファミリービジネスの持続的成長に向けた 理念・価値観・ビジョン等に関する事項【基本項目】

【基本的な考え方（案）】

- ファミリーは、ファミリービジネスであることによる自らの強みや課題を認識し、ファミリー内外のステークホルダーとの成長の好循環が生まれるような、方向性およびありたい姿を、明確化することが有用と考えられるのではないか。
- ファミリービジネスに関与するファミリーメンバーが複数に亘る場合には、メンバー間でのエンゲージメントにより、方向性等に関するコンセンサスを形成することも考慮する必要があるのではないか。

第1回研究会での関連するご意見

- **ファミリーの持つ価値観や理念がファミリービジネスの理念や経営に少なからず影響を及ぼす**
- **ファミリーとの関係やメリット、価値観、理念、パーパス・ビジョン等についてステークホルダーの共感やリスペクトが得られるようにする必要があるのではないか**
- **一族の在り方を整理した上で、そこでの共通の創業の理念、価値感の整理が必要**
- **自社はファミリービジネスであるということを発信している企業自体まだ少ないので、ファミリービジネスであることが強みに繋がっている**を発信するということから始めることが良いのではないか
- **ファミリーの存在が企業の文化や経営に影響を及ぼす**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て、従業員等に十分浸透させる取組をすべき

I. ファミリービジネスの持続的成長に向けた 理念・価値観・ビジョン等に関する事項【基本項目】

事例 | 月桂冠

教訓を将来に生かす秘密のノート

- ✓ 創業400年ちかい歴史の中で持続的成長を実現した背景には、「気づきの共有の文化」が存在



大正10年 「注意帳」

【1ページ目】
「本帳は左記の事項を忌憚なく、率直に記入すること」

【左記の事項(一部)】
「失敗を繰り返さざるよう注意すべき事項」
「失念しやすい件」
「将来改善を要する件」

基本理念

- ✓ 会社設立70周年を迎えた1997年に、事業を継続する中で受け継いできた暗黙知の価値観を月桂冠の基本理念として制定



(出所)：月桂冠HP、日経新聞MOOK（2019.6.20）より抜粋

事例 | とらや

長寿の秘訣

- ✓ 5世紀にわたり生き続けることができた長寿の秘訣は、3つの経営の方法論を統合し、虎屋価値を高度化させつつ進化できたこと

「いどむ」
- 市場・競争・技術の変化、経営体制の変革・社内の常識への挑戦

「かかわる」
- お客様はもとより、取引先・従業員等との相互的関係を構築・維持

「こだわる」
- 些細なことであっても、当事者として妥協・許容できない一線を守り通す

経営理念

- ✓ 虎屋の“コア”=経営理念として16代目当主黒川光朝氏の時代に、社員とじっくり対話し、言語化

虎屋の“コア”

おいしい和菓子を喜んで召し上がって頂く



あんペースト

和菓子屋が「菓子の材料」をそのまま販売



TORAYA CAFÉ（北青山店）
和菓子屋が「洋菓子」を提供

(出所)：日経ビジネス（2018.11.7）、BUSINESS INSIDER（2021.1.3）より抜粋

Ⅱ. ファミリービジネスに対する関与方針に関する事項 (公私混同の防止等の方針等) 【基本項目】

【基本的な考え方(案)】

- ファミリーは、長期の株主としてファミリービジネスの持続的成長に向けて貢献する認識の下で、公私混同や経営者の独善的行動等を防止できるような方針を定めることが重要ではないか。
- ファミリーは、ファミリービジネスの方向性やありたい姿の実現に向けた、取締役会の構成の在り方を考え、また、ファミリーが経営に関わる場合の関与方針や、ファミリー外の実業役員に期待する役割を明確にすることが有用ではないか。

第1回研究会での関連するご意見

- ファミリービジネスの**成長を阻害している要因は、公私混同と事業承継の遅れ**であり、この2点に集中すべき
- 一族に100%支配されている会社だけでなく、**株主が分散し、一族外の株主がいるような会社**について、留意して議論すべき
- **所有と経営を分離**することもありえる。**所有のみの会社オーナー**において、**ファミリー間でのガバナンス機能が客観的に担保された上での株主権の行使**であることを**対外的に示せる**ことも重要
- **ファミリーであり続けることが望ましいとする方向には持っていない方が**良い
- **family member conflict** は、現経営者による明確な後継者指名が行われないこと、**複数世代での複雑な株式所有構造**や同族内での派閥形成により増加することが先行研究では示されている
- 上場ファミリービジネスにおいて、ファミリー株主は**原則的に超長期の株主**なため、**一般投資家とはセIMUMボート性**があると考えられる
- 身内だけでは緊張感がなくなったり、**声の大きい者の意見が通ったり**するため、**コンシェルジュ、バトラー、執事、番頭さん**などの**ファシリテート、ジャッジメント、レフェリー機能**をどこが持つのか検討が必要

II. ファミリービジネスに対する関与方針に関する事項 (公私混同の防止等の方針等) 【基本項目】

事例 | おたふくHD

- ✓ ファミリー憲章の中で、株式の保有方針、ファミリーからの入社、取締役の選任や退任についてルールを制定

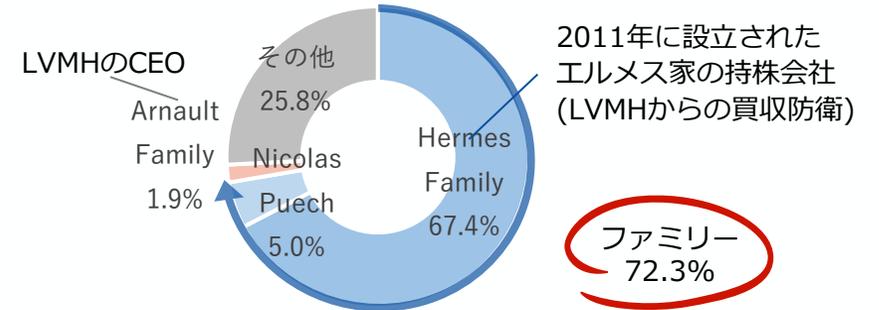
ファミリー憲章

- 一. 株は8家が均等に持つ
- 二. 8家族から1人ずつ後継者（社員・株主）を選出
- 三. 給与は「基本給(平等)+役職給(公平)」
- 四. 退職金は「基本額(平等)+貢献給(公平)」
- 五. 65歳で現役を退き、顧問、相談役に就任
- 六. 年4回のファミリー会を開催
- 七. 多数決で決議しない(全員が納得するまで議論)
- 八. グループ企業の取締役会の半数以上を、佐々木家出身者以外とする
- 九. 後継者は世間が決める(基準は「何を変えたか」「何を始めたか」「誰を育てたか」)

事例 | Hermes

- ✓ 一族が議決権の7割超を保有し、株式の売買や一族メンバーの持つ議決権の制限等についてルールを定めた定款と一族の規約を上場後に書面化

株主 (2023年11月末)



一族と企業の強固な関係

- 親族に近い人間で強いリーダーシップを持つCEO (6世代にわたって40人以上の一族メンバーが関与)
- 社内の異なる経営階層で、一族に属する3分家が勤務
- 株式の売買や一族メンバーの持つ議決権の制限等についてルールを定めた定款と一族の規約を上場後に書面化
- 一族の影響力を維持するため、定款の変更やCEOの交代を行うには75%以上の議決権が必要

Ⅲ. ファミリービジネスの所有・経営の承継に関する事項 （資本政策や後継者選定・育成の方針等）【基本項目】

【基本的な考え方（案）】

- ファミリーは、ファミリーとしての株式所有方針を明確にし、ファミリービジネスの持続的成長に向けたあるべき株主構成や、ファミリーがベストオーナーであるかどうかについて定期的にファミリーで話し合うことが有効か。
- ファミリーは、ファミリービジネスの事業承継がファミリービジネスの持続的成長に大きな影響を与えることを認識し、ファミリー内外からの登用等、透明性のあるサクセッションプランを策定した上で、適切なタイミングで株式・経営を承継していくことが、ファミリービジネスの発展に繋がるのではないか。

第1回研究会での関連するご意見

- ファミリービジネスの**成長を阻害している要因**は、公私混同と**事業承継の遅れ**であり、この2点に集中すべき
- **次世代へタイムリーにスムーズに承継するには、サクセッションプランが必要**であり、年数をかけて、計画的に進めることが大事
- **現経営者による明確な後継者指名が行われ**ないことが**先行研究では示されている**
- **非同族の従業員**は、将来的に同族から後継者が見つからない場合の**有力な後継候補者**となりうるため、**彼らへの配慮が長期的なファミリービジネスの発展を促す**可能性がある
- 承継の部分は**プライベートな部分**だが、**企業価値に影響し、従業員にも影響**していくため、**無視できない**
- **世代交代に応じて事業内容を見直して、成長する企業**が多くある。**世代交代に合わせた事業転換が、このガバナンスの中にどのように位置付けられるか議論**されると良い

Ⅲ. ファミリービジネスの所有・経営の承継に関する事項 (資本政策や後継者選定・育成の方針等) 【基本項目】

事例 | キッコーマン

1917年 野田醤油設立

千葉県の醤油醸造家8家(茂木6家、高梨家、堀切家)が合併
近代的な工場、設備を活かして、醤油の世界で地位を確立

1927年 野田醤油労働協議(218日間のストライキ*)

- 多くの労働者を抱えるようになったことで、賃金体系、待遇改善を巡った大規模なストライキが発生
- この経験から創業8家が一致団結し、共通の目標を持つことが重要であると痛感し、実力本位の『事業承継ルール』が完成

事業承継ルール

- 第一、
創業8家から入社するのは、1世代1人に限る
⇒ 家族の経営への関与を限定
- 第二、
創業8家出身でも役員にする保証はしない
⇒ 他の社員と同じ土俵で競争させる

茂木友三郎 名誉会長

「今後、キッコーマンで、同族の関与が薄まるのは確かだろうと、私も思います。けれど、「薄めなければならない」というわけでもなければ、「薄めるのが格好いい」ということでもないでしょう。

ファミリー出身者には、会社に対する非常に強い帰属意識と思い入れがあります。**能力がほぼ同等なら、外部の人材よりファミリー出身者のほうが経営者に向く可能性は否定できません。」**

「今では、営業利益の7割以上を海外で上げていますから、米国あたりから優秀な人材が入って、経営を担うといった展開もあっていい。それでもやはり、創業家出身者という選択肢は残しておくべきだと、私は考えます。」

「結局、現役の経営者が頑張って、会社を良くしていくしかないのです。優秀な若者が事業意欲をそそられるような会社を作るよりほか、次世代をつなぎ止める方法はありません。」

- ✓ 同族企業に創業家から入社することは、『会社への帰属意識の強さが期待されることから、特別な価値』がある
- ✓ 外部の優秀な人材を、創業家出身者より軽んじれば、『モチベーション等に悪影響を及ぼしかねない』

IV. ファミリーとしての意思決定の仕組みの設計に関する事項 (ファミリー集会・ファミリー評議会等) 【任意項目】

【基本的な考え方(案)】

- ファミリーは、ファミリーメンバー全員の定期的な集まり(ファミリー総会)や、ファミリーのコアメンバーによる意思決定の場(ファミリー評議会)を設定することとすることが有用との意見がある。その際、ファミリーの意思決定方法を定めておくことは有用と考えられるか。
- 必要に応じて、第三者や外部専門家の客観的な意見を取り入れることも考えられるか。

第1回研究会での関連するご意見

- ファミリーとしての価値観や理念、ビジョン等を共有化するところとしてファミリー憲章が、ファミリーとして議決権行使や承継方針、様々な事業戦略の主要政策の方針決定でファミリー協議会が手段として使われている
- ガバナンスを啓蒙化するための仕組みとして、一族の在り方を整理し、そこでの共通の創業の理念、価値化というところを整理した上で、ファミリー憲章の策定や、コミュニケーション、意思決定の仕組みとしての評議会等の運営のサポート、こういったところが非常にニーズとして高まってきている
- 60年近く、毎年お盆と正月に必ず一族が集まるという鉄の結束がある。揉める元というのは、玉ねぎで例えて、全部剥いてしまうと、底には妬みがあるということが良く言われる。日頃、会うことによって、妬みや恨みがなくなった事例として考えている
- 身内だけでは緊張感がなくなったり、声の大きい者の意見が通ったりするため、コンシェルジュ、バトラー、執事、番頭さんなどのファシリテート、ジャッジメント、レフェリー機能をどこが持つのか検討が必要

IV. ファミリーとしての意思決定の仕組みの設計に関する事項 (ファミリー集会・ファミリー評議会等) 【任意項目】

事例 | マニー

松谷氏らマニーの創業家一族は現在も資産管理会社などを通じて約3割の株式を保有している。非同族経営への移行について松谷氏は「自分が社長の頃は売上高100億円前後で伸び悩んだが、今は3倍近くにまで事業規模が拡大した。非同族化そのものは現時点では成功だったと思う」と語る。一方で「未来永劫(えいごう)、経営がうまくいくとは言い切れない。創業家が一定の株を保有し続けることが、良い意味で緊張感を持たせるのではないか」とその意図を語る。

ただ創業家側にも課題がある。世代間で相続を繰り返せば株式を保有する一族も増える。松谷氏によれば、創業家の株主は現在30人ほどという。これを放置しては、いつか一族での意思統一が難しくなる。そう考えた松谷氏は24年11月の株主総会を前に、初めて一族としてどのように株主総会に臨むかを話し合う「ファミリー会」を立ち上げた。マニーの長期的な事業方針やガバナンスの現状を見極め、会社の将来の姿などについて話し合っていくという。

創業家の役割について松谷氏はこう語る。「創業家による支配が目的ではない。軽々しく(株主総会で)反対票を投じるような行動を取るつもりもない。ただ、創業家が一つの固まりとして経営を見守る。次の世代以降の人たちにもその責務を果たし続けてほしい」

(出所) 日経ビジネス「脱同族経営のススメ」(2024.12.17) より抜粋

その他の取り組み事例

No	概要
1	<ul style="list-style-type: none"> 二代目から三代目への事業承継を見据えて、家族憲章を策定。 ファミリー評議会はメンバーの申し出で開催。事業承継者の選択や後継者育成、株式承継者の相談、議決権行使、メンバーの加入承認や借り入れの承認等を決議
2	<ul style="list-style-type: none"> ファミリー評議会は、ファミリービジネス法人にかかわる重要事項の決議や事業概況の共有、ファミリーメンバーの育成や親睦を深める目的で年1回、1~2時間程度開催 ファミリービジネス会議は、ファミリービジネス法人の事業・投資・資金計画の内容や進捗業況に関して討議し、年4回、2~3時間
3	<ul style="list-style-type: none"> 一族内に株式が分散し、家訓・家族憲章を策定。 ファミリー評議会で、ファミリーのイベント・議決権行使・株式移動・当社への入社等を決議
4	<ul style="list-style-type: none"> 創業者の相続発生した場合、会社関係者と合議の一族諮問委員会(議決権行使を話し合う場)を信託スキームにて対応中 親族の欠員が出た場合は、30歳以上70歳以下の直系卑属を推薦する形で、親族を議決権行使の合議メンバーに随時参画させる
5	<ul style="list-style-type: none"> 年3回のファミリー会議にて、重大な事件の報告、ファミリー基本財産の処分等の審議を行う 直近、社長から息子へ株式の生前贈与を検討し、当事者同士で方向感定まるも、最終的にはファミリー会議で議論
6	<ul style="list-style-type: none"> 創業家と経営陣を一堂に会す「事業継承会議」を年1回開催 創業家と経営陣が手を取り合って企業を永続的に発展させていく仕組みづくり

(出所) みずほ信託銀行より、匿名化された事例をヒアリング

V. ファミリー外のステークホルダーへの情報発信に関する事項 (従業員・取引先・地域社会等) 【任意項目】

【基本的な考え方(案)】

- ファミリーは、地域社会との繋がりをはじめとする、社会的資本(従業員・取引先・地域等との関係)等について認識し、それをファミリービジネスの持続的成長の源泉として活用することが重要ではないか。
- 社会的資本を持続的に活用するために、社会的資本を構成する、ファミリー外のステークホルダーに対し、ファミリーガバナンス規範の必要な情報発信することも有用か。
- その際、ファミリービジネスの持続的成長に資するかどうかの観点から、ステークホルダー毎に必要な項目・範囲を選択した上で、ファミリーガバナンス規範を情報発信することが重要ではないか。

第1回研究会での関連するご意見

- いかに関係していくのか。ソーシャルな部分が本当に見えない部分と共有化しにくいというところが難しい
- 社会関係資本がファミリービジネスのとても重要な分配哲学であり、ファミリービジネスの存在は地域経済社会における重要な資産
- 規範ではファミリービジネスが全体として社会のために、プラスになり続けるかという視点が重要
- ファミリービジネスの地域社会との関わりみたいな議論が進むと良い

V. ファミリー外のステークホルダーへの情報発信に関する事項 (従業員・取引先・地域社会等) 【任意項目】

第1回研究会での関連するご意見

- 利益相反や公私混同は、経済全体にとってはマイナスであり、その企業にもマイナスのため、防ぐ仕掛けを作り、防いでいることをしっかりステークホルダーに見せていくことが必要
- 後継者について、取引先や従業員等のステークホルダーに示すことで、安心感を与えるのではないか
- ファミリーガバナンスは、プライベートな側面が非常に強いため、外部発信に抵抗感があったり、どこまで外部に発信していくかは、ファミリービジネスの当事者の間で色々な意見がある
- 自社はファミリービジネスであるということを発信している企業自体まだ少ないので、ファミリービジネスであることが強みに繋がっているを発信するというところから始めることが良いのではないか
- ステークホルダーの中で従業員は特別。非同族の従業員は、将来的に同族から後継者が見つからない場合の有力な後継候補者となりうるため、彼らへの配慮が長期的なファミリービジネスの発展を促す
- ファミリーの存在が企業の文化や経営に影響を及ぼすことに鑑み、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て、従業員等に十分浸透させる取組をすべき
- これから人手不足の時代なので、ファミリー以外の従業員の方々が納得してもらえない会社には人が集まらなくなる。そこに対して、しっかりやってますと示していくことが、人を集めることができるし、経済全体の活性化に繋がるというのが大きなポイントはないか

V. ファミリー外のステークホルダーへの情報発信に関する事項 (従業員・取引先・地域社会等) 【任意項目】

事例 | おたふくHD

社員の本音の確認と、社会的資産の承継

議論が平行線となったため、**社員の声を聞くことにした**。外部コンサルタントに依頼し、**完全匿名で創業家以外の幹部社員約20人にヒアリング**すると、「**佐々木家でなければ出世できない**」「**佐々木家には頭が上がらない**」といった本音が次々に浮かび上がった。メンバーの多くは日頃社員と距離が近いと思っていただけに愕然（がくぜん）とした。創業家出身者が増え続けられれば、社員全体のやる気を下げかねないことを知り、**グループ会社の取締役会の半数以上を創業家以外とすることに決まった**。懸案事項だった**後継者の選定基準についても、決めるのは「世間」という基本認識を確認**。「何を変えたか」「何を始めたか」「誰を育てたか」という**実績主義で評価し、個人的な感情で後継者が選ばれることがないようにした**。

数字で表せる財務的要素だけではなく、**非財務的業績(社会貢献、社員満足度)や、地域社会と社員への属性意識も大切にされている**。例えば、30年以上継続される**家族を招いての入社式、新入社員の家族への手紙**は感動を呼ぶ。社員の家族も参加する**ファミリーBBQ大会**、勤労感謝の日には**日頃の労をねぎらい表彰大会**。過去には無人島サバイバル2泊3日ツアー、唯一無二の体験と強い結束力を育んだ。また、エンゼルプランによる出産など各種手当や、**社内に開設した託児所では出生率2.0に到達**。同社の商品ラインアップは高収益率商品だけを取り扱った方が採算は良いように見えるが、少子化の時代に乳幼児向けのアレルギーマスクに配慮したソースを開発し、ニッチではあるが全国のベビー用品店で取り扱われるようになった。このような**Social capital(社会的資産)の意義を取り入れたことで、企業価値(必要性)は一層高まっている**。**佐々木家で代々承継された、お多福の精神と遊び心から生まれる創造は巡りめぐって地域社会の貢献にも繋がっていた**。
「ワシがここまでやったのだから、後はちゃんとせいよ、ではなく、ワシはここまでしかできんかったが、後は頼んだよ。」事業承継であっても、**後世にお多福のたすきが受け継がれている**。

事例 | Henkel

ファミリーの理念を全世界の従業員と共有

一族が議決権の過半数を保有

- Henkelの創業家株主は世界各国で150名以上
- 一族が保有する議決権は60%を占めるが、株式プーリング 契約を締結し、創業家株主は株式を一族以外へ一切売却しないことを誓約

定期的なファミリーイベントを開催

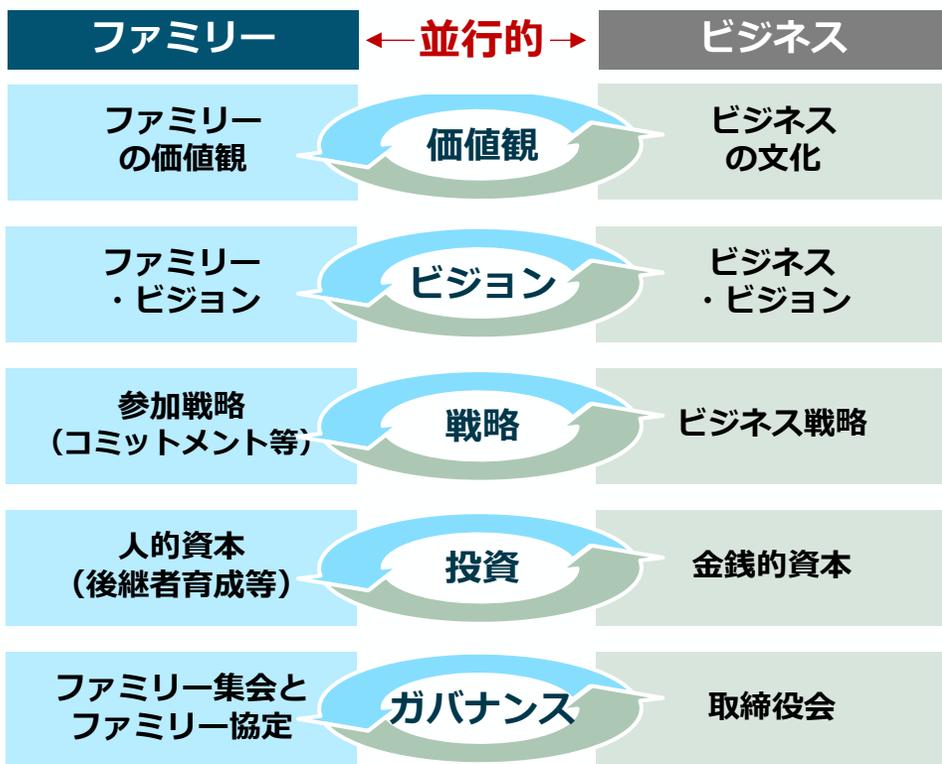
- ステークホルダーと広く協議を重ね、2010年に5つの価値観を採用。価値観に対する一族全員の意識を高め、次世代に伝えていくためファミリーイベントを定期的に開催
- 全世界の従業員を対象にワークショップを開き、社内にも導入
 - ①顧客と消費者を全てに優先させる
 - ②従業員を重んじ、従業員の意欲を喚起し、従業員に報いる
 - ③持続可能で優れた業績を上げる
 - ④持続可能性の問題に率先して取り組む
 - ⑤家業の伝統に基づく強い起業家精神をもって将来を築く

(出所) PwC「Global Family Business Survey 2018」より抜粋

參考資料

パラレルプロセスプランニングモデル（PPPモデル）

- PPPモデルにより、ファミリーとビジネスという2つのシステムの戦略的な行動を調整し、ビジネス上のニーズとファミリーの期待の整合性を図ることが可能。
- ファミリービジネスにおける問題点の具体的な処方箋を示すことができるモデルであるため、PPPモデルをもとに規範の検討をすることにより、FBの具体的な課題解決が可能か。



ファミリーの価値観を明確にし、メンバー間で合意を得ることが重要。価値観の共有とコミットメントはファミリービジネスの成功に影響を与えるが、世代が進むにつれて、創業者世代と同じレベルのコミットメントや価値観の共有が難しい

ファミリーの共通価値観を明確にし、ファミリービジネスのビジョンを策定する。共有するビジョンがファミリーとビジネス、利害関係者との関係の基盤となることを検討し、共通理解を持つ。ビジョンが「安定」か「成長」かで大きく変わる。

経営課題に直面した際、ファミリーと一緒にプランニングや意思決定を行う仕組みを作る。戦略の実行結果をファミリーとビジネスにフィードバックし、学びを得る。次世代ファミリーメンバーはその経験を通じて、ファミリーとの関係を構築する。

ファミリーが人的資本や財務的資本への投資に消極的だと、ビジネス成長が妨げられ、オーナーシップが危うくなる。財務投資だけでなく、ファミリーの社会的資本を継承でき、継続性が高いファミリー内の後継者育成の人的投資をおこなうことで、第二創業による事業PFの転換を含めた長期的な成長が可能となる。

ガバナンスはファミリーと経営陣の協力を促し、意思決定や説明責任を確保するために重要。取締役会は経営の監視を、ファミリー集会はコミュニケーションを担う。ファミリー協定は価値観や役割を文書化し、ビジネスの成長と安定に寄与する。

ドイツ | ファミリーガバナンス・コード (第四版)

- ドイツでは、2004年にファミリーガバナンス・コードを策定し、それから6年後にドイツのファミリー企業学会とファミリー企業協会の指導のもと、ファミリー起業家と学者の委員会（議長：ピーター・メイ教授）がコードを改訂
- ファミリー内のガバナンスだけでなく、FBにおけるオーナー、経営者等の規範が記載されており、日本での規範策定においても、参考になるのではないか。

1. オーナーの自己概念

オーナーは、ファミリービジネスの価値観や目標を設定し、持続可能な経営を目指す必要がある。また、経営者や他の利害関係者の利益にも配慮し、長期的な適応性を確保することが求められる。

2. オーナーの権利および義務の構造:

オーナーは最終的な意思決定権を持ち、適切なガバナンス体制を整える責任がある。権利の行使においては、透明性と公平性が重要。

3. 監督機関

ファミリービジネスが成長するにつれて、独立した監督機関を設立することが推奨され、経営の質と客観性を確保する役割を果たす。

4. 企業経営

経営者はオーナーの価値観に基づいて事業を運営し、継続的な教育と適応能力の向上が求められる。

5. 収益の測定と処分

オーナーは財務諸表の作成基準を定め、利益の分配に関する透明性を確保する必要がある。

6. 所有権の移転

オーナーは所有権の譲渡条件を明確にし、適切な解除権を設けることが求められる。

7. 間接所有の特殊性

間接的に所有権を持つ場合の規定を明確にし、企業の性質を損なわないように配慮する必要がある。

8. ファミリービジネスに紐付かない資産の扱い

ファミリービジネスとは別の資産の管理とその目的を明確にすることが推奨される。

9. ファミリーガバナンス

オーナー一族の結束を強化し、潜在的なコンフリクトを解決するための構造とプロセスが必要。

10. 独自のガバナンス・コードの作成と有効性

オーナー一族が共同でガバナンスコードを作成し、定期的に見直すことが重要。

世界銀行 | IFC Family Business Governance Handbook

- 本規範は、IFCの投資およびアドバイザリーサービスのスタッフが、ファミリービジネスのクライアントとの基本的なガバナンス問題を特定し、対処するのを支援することを目的に策定。
- IFCが現在ファミリービジネスのクライアントのガバナンスを評価するために使用しているIFCコーポレートガバナンス手法のツールを補完するものという位置づけ。

第I部

ビジネスにおける家族メンバーの役割

- 1.所有者（株主）
- 2.経営者（上級管理職）
- 3.取締役（取締役会）
- 4.家族メンバー（家族とその機関）

第II部

家族のガバナンス

- 1.家族憲法
 - 1.1. 家族メンバー雇用ポリシー
 - 1.2. 家族メンバー株式保有ポリシー
- 2.家族ガバナンス機関
 - 2.1. 家族集会
 - 2.2. 家族評議会
 - 2.3. ファミリーオフィス
 - 2.4. その他の家族機関

第III部

FBにおける取締役会

- 1.アドバイザリーボード（AB）
 - 1.1. ABの定義と役割
 - 1.2. ABの構成
 - 1.3. ABの利点と欠点
- 2.取締役会
 - 2.1. 取締役会の役割
 - 2.2. 取締役会の構成
 - 2.3. 取締役の義務
- 3.独立取締役
 - 3.1. 独立取締役の重要性
 - 3.2. 取締役の独立性の定義

第IV部

FBにおける上級管理

- 1.家族経営者と非家族経営者
- 2.CEOおよび上級管理職の後継者計画
 - 2.1. 正式な上級管理職後継者計画の重要性
 - 2.2. 正式なCEO後継者計画のステップ

第V部: ファミリービジネスの上場

- 1.なぜ上場するのか？なぜ上場しないのか？
 - 1.1. FBにとっての上場の利点
 - 1.2. FBにとっての上場の欠点
- 2.IPOに向けた準備

ファミリービジネスのガバナンスにおける課題

- ファミリービジネスのガバナンスにおける多様な課題と主な解決主体を以下に記載。

FBのガバナンスにおける課題	主な解決主体		
	ファミリー	取締役会	経営者
ファミリーの価値観、ミッション、ビジョン	◎		
ファミリー内のコミュニケーション	◎		
ファミリーの関係性	◎		
悩み事をもつファミリーメンバーの支援	◎		
ファミリーの対立の解決	◎		
慈善事業	◎	○	○
ファミリーメンバーの雇用	◎	○	○
経営の承継	○	◎	○
配当方針／分配	○	◎	○
証券市場	○	◎	
事業戦略	○	○	○

FBのガバナンスにおける課題	主な解決主体		
	ファミリー	取締役会	経営者
企業文化	○	◎	◎
企業倫理		○	
戦略の立案・実行			◎
日常業務遂行			◎
労務管理			◎
報酬	○	○	◎
株式所有権	◎	○	
ファミリーとビジネスの関係性	◎	◎	○
取締役会の構成	◎	◎	
取締役会の人選	○	◎	
取締役の選定	◎		
業績の評価	○	◎	○
地域関係活動	○	○	◎

取り組み事例 | オタフク佐々木家の家族憲章

- 7代目となるおたふくHDの佐々木家は、株式保有ルールや入社ルールをはじめとする家族憲章を策定

家族憲章

- 一. 株は8家が均等に持つ
- 二. 8家族から1人ずつ後継者（社員・株主）を選出
- 三. 給与は「基本給（平等）+役職給（公平）」
- 四. 退職金は「基本額（平等）+貢献給（公平）」
- 五. 65歳で現役を退き、顧問、相談役に就任
- 六. 年4回のファミリー会を開催
- 七. 多数決で決議しない（全員が納得するまで議論）
- 八. グループ企業の取締役会の半数以上を、佐々木家出身者以外とする
- 九. 後継者は世間が決める（基準は「何を変えたか」「何を始めたか」「誰を育てたか」）

憲章の意図・経緯

オタフクへの佐々木家の係わり方

- 二. 8家族から1人ずつ後継者（社員・株主）を選出
- 八. グループ企業の取締役会の半数以上を、佐々木家出身者以外とする

どこかにタガをはめないと、会社中が佐々木姓の人間ばかりになりかねない。それで会社の発展があるでしょうか。実は議論が白熱した末に、コンサルタントの方が、非同族の役員たちに匿名でインタビューをしたんです。すると、隠れていた本音が出てきました。「どうせ佐々木家の会社だから」「社員も結局、佐々木家のことしか見ていない」「佐々木でなければ社長になれない」……。従兄弟たちに「表面上は、いいことを言ってくれている部下たちも、本当はこう思っているんだよ」と話しました。

辞める仕組みづくり

- 五. 65歳で現役を退き、顧問、相談役に就任
- 九. 後継者は世間が決める（基準は「何を変えたか」「何を始めたか」「誰を育てたか」）

例外も一部あるけれど、社長には基本的に賞味期限がある。ならば、次の世代にうまくバトンを渡したいと考えました。だから、従兄弟にも「10年でやめる」と公言し、ファミリー憲章の制定に着手したわけです。**次の社長選定の基準も示しました。「何を始めたか」「何を変えたか」「誰を育てたか」の3つ。**これに従い、海外展開を推進した従兄弟が、次の社長に選ばれました。オタフクソースの社長は佐々木家出身ですが、将来は、非同族から有力な候補が出てきてほしい。

ファミリーガバナンスの取組（例）

- ファミリー側の取り組み例として、ファミリー憲章、ファミリー評議会、ファミリーオフィスがあげられる。

導入される取組	取組概要
ファミリー憲章	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 家族の価値観、ビジョン、ミッションに対するコミットメントを示す原則の声明。 ➤ 家族メンバー/株主、経営陣、取締役会などの主要なガバナンス機関の役割、構成、権限を定義し、これらの機関間の関係や家族メンバーがどのようにビジネスのガバナンスに参加できるかを定義。
ファミリー評議会	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ファミリー総会（※）で選出されたメンバーによる運営機関。 （※）全ての家族メンバーが参加するフォーラム。ファミリー全員が集まり、全ファミリー間での教育、親睦を促進。ファミリー評議会が取りまとめた諸規定の承認を行う。 ➤ 経営陣とファミリー間の調整、ファミリーの問題に関する解決策や手続きの検討、その他様々なコンフリクトの解決の機能を有する。
ファミリーオフィス	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 単一または複数のファミリーの資産を管理・運用する民間団体。 ➤ 管理・運用の対象は、一族の有形資産に加え、一族の持つ無形資産（一族のもつ価値観や使命、社会からの信頼・評判など）にまで及ぶ。 <p>【ファミリーオフィスの運営目的】</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 家族の資産の管理や、ガバナンス体制を確固たるものにするための枠組作り ② 家族の伝統、価値観、ビジョンを促進させる ③ 家族のために、様々な特化したサービスを調整し、一括管理する ④ 経済的、また個人的なリスクを管理する ⑤ 家族の保有する資産から得られる様々な優良サービスへのアクセスを活用する ⑥ 家族の機密事項・プライバシーの保持