

# 第 3 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 1 2 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** 全体イメージ・方向性

**第2回** ファミリーガバナンスの内容

**第3回** ファミリーガバナンス・ガイダンス（仮称）の骨子案の提示

**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、追加的な議論の可否を検討。



**ファミリーガバナンス・ガイダンス（仮称）の公表**

## 目次

### 1. 第2回研究会での主なご意見

### 2. ファミリー企業に関する調査

### 3. ファミリーガバナンス・ガイドンス（仮称）の概要とご議論いただきたい事項

# 第2回研究会での主なご意見

## 基本・任意項目の区分について

### 基本的な考え方

- ファミリービジネスの強みは、**1世代30年単位の長期視点で物事を考えていくこと**。ファミリーオフィスに本規範を適用することで長期視点で考えていくことが基本になる。
- ファミリービジネスの**強み・良さをもっと社会に知らしめた上で**取り組むべき。
- **ファミリー内部の事項を入れすぎない**ほうがよい。
- 規範を意味あるものとするために、**ある程度ファミリー内部に関する事項**を含めても良い。

### 基本・任意項目の考え方

- 基本項目は、**ファミリービジネスの成長に必要な目的**を示し、任意項目は、**そのための手段**という整理もある。
- 規範の内容を基本項目と任意項目で分けること自体がチャレンジング。その中で、ファミリーとしての**意思決定の仕組みは、任意項目**と考える。

### 基本・任意項目の区分不要

- 基本と任意という分け方から**インセンティブ**もしくは**優遇税制**といった政策を前提とすべきではない。
- 基本項目は確かに不可欠な内容だが、任意項目も**道標として不可欠な内容**である。

# 第2回研究会での主なご意見

## 基本・任意項目の区分について

### 基本項目とするのが望ましい内容

- 株主、取締役会、従業員という縦の中に、一貫してファミリーが関与し、意思決定するのがファミリービジネスである。会社と関わる部分を基本項目に含めるのが望ましい。
- **サクセッションは非常に重要**。株主・取締役会運営に大きく関わり、企業価値にも非常に大きな影響がある。社会的にも必要であるため、基本項目に入れるのが適切。
- 基本項目に**従業員との関係**を含めるのはどうか。公私混同の項目で従業員について触れるのが良い。例えば、従業員の登用の方針、ファミリー内外の従業員、役職員の扱いについて触れることが必要。
- ステークホルダーに対して会社の経営を宣言することにより、ファミリーメンバーに対する規範づけになるため、**ステークホルダーへの情報発信**は基本項目に加えるべき。
- ファミリービジネスは社会的資本投資の部分があるため、**従業員、取引先、地域社会は重要なファクター**で、基本項目にある程度入れていくことが必要。

### 任意項目とするのが望ましい内容

- 普遍的な事項、ファミリーとしてコミットメントすべき事項、ガバナンスの仕組み、ビジネスへの関与方針など、会社に関わる部分は、公開すべき内容として整理できる。一方、**ファミリーのプライベートに関わる、ビジネスに関与していないファミリーを含む利害対立**は、任意項目とすべき。
- **社会貢献**は、ファミリービジネスの特徴ではあるが、各企業において様々な考え方があり、**企業の裁量事項**であるため、規範に含めるべきではない。

## 第2回研究会の議論を踏まえた事務局整理

- 前回、**基本項目**（優先的に検討する項目）と**任意項目**（取り組みを推奨する項目）の区分を設けてはどうかと提案したものの、本ガイダンス（仮称）が**任意のもの**であり、**区分は不要である等**のご意見を踏まえ、**基本・任意項目の区分を設けない方針**とし、以下の対応としてはどうか。

### （参考）第2回研究会の事務局の提案

#### 【基本項目】

- 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
- ファミリービジネスに対するファミリーの関与方針に関する事項
- 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】

- 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）
- 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・ファミリー外の株主等）

⇒ファミリーガバナンスを強化する上で、推奨される事項については、「～することが望ましい」とし、選択肢となり得る事項については、「～することが考えられる」としてはどうか。

# 第2回研究会での主なご意見

## <全体論>

### 規範の方向性

- **本来ファミリービジネスの強みや良さをもちと社会に知らしめた上で取り組むべき。**趣旨文や序文などで、マインドセット、覚悟、志などを示すことが必要。
- 要件的なものだけではなく、**ファミリービジネスたるもの、ファミリーとしての特徴を備えるならば、こういった関係があるべき**などを規範を折り込むと、企業は参考にしたいと思っている。
- ファミリービジネスは、第一に、**一族が持つ強いアイデンティティの表明の場所として情緒的な価値**を持っていること。第二に、ファミリービジネスは、自己資本と社会関係資本の配分のバランスが優れているので、**地域のエコシステムを育てているという価値**を持っていること。第三に、長く続くファミリービジネスは、富を生み出す要因である**社会関係資本を含めた無形資産の価値を大切に、金銭や株式といった有形資産と一体的、統合的に保有し続けられること**。この3つは、ファミリービジネスが社会にもたらす重要かつ不可欠な価値。
- ファミリーガバナンスに取り組む目的は、**インセンティブもない中、創業一族の役割を明確にして、団結力を高めてビジネスを支えること**。お家騒動を回避するリスクマネジメントを目的として、任意で実施している。
- 非上場ファミリー企業にも、様々な株主がいるので、**他の株主が納得することを基本に据えることが大切**。自分たちの家が続けば良いとか、この会社がなくなれば良いということだけではない。
- 企業によってファミリーガバナンスへの取り組み方も程度も異なる。**本規範は、外部のファシリテーターや監督機能等が不十分な中、各ファミリービジネスにとって指標になる。**
- 上場会社は、投資家へのリターン最大化が目的だが、ファミリービジネスの最大の特徴は、**ファミリーの資産を社会の何のために使うかをファミリーが決められるところ**。株主へのリターンよりも地域貢献を優先しても良い。上場企業にはなかなか持てない視点であり、日本の経済や地方の経済にとって重要。

# 第2回研究会での主なご意見

## <全体論>

### 規範の想定活用主体

- **ファミリービジネスの定義**をどう考えるかという論点がある
- ファミリービジネスの定義として、例えば、**非上場であればファミリーが過半株式を有する、上場であればファミリーが30%の株式を有する**という線引きも一案。
- 上場ファミリービジネスは、**CGコードに加えて、ファミリーガバナンスからのアプローチも必要。**
- **事業会社としてファミリーが主体的に活動している非上場小規模中堅企業がターゲット。**ただそれだけに限定されない規範を作るイメージ。非上場から上場したり、非上場の下に上場子会社を持ったり、公益財団法人を作ったりすることもあり得るが、事業会社の非上場企業に対して、上手くガバナンス体制を浸透させるというのがメインターゲット

### 規範の強制力について

- ファミリーガバナンスは、**会社のルールというよりは株主の合意。**
- **規範が経営者の戦略を縛るものであってはいけない。**情報発信や同族間の対立解消をさせるための会話など、経営者がどのぐらい戦略的で優秀かということに関わるものは、規範が限定してはいけない
- 経済産業省が研究会として規範を出す以上、インパクトがある。全てこうやらなければいけないとか、**強制的にならない、手かせ足かせにならないようにしない**といけない。
- 義務でないという状況の中で、**規範という形がいいのか、指針がいいのか、議論した方が良い**
- 基本項目にしろ任意項目にしろ、「～すべき」ではなくて、「～が望ましい」と記載する方が良い



# 第2回研究会での主なご意見

## 項目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

### 理念・価値観・ビジョン等の必要性

- 持続的成長に向けて、**長い時間軸で成長**を目指しつつ、**過度に保守的にならない**ようにというメッセージが必要。
- **柔軟性を持ちつつも、価値観・ビジョン・ルールを明確化するべき**。明確な価値観などがあると後継者はやりやすい。
- 経営ビジョンが共有されていれば、**根本的な経営方針の対立・株主総会で権力争いを避けられるはず**。創業者と後継者のビジョンが一致していれば、揉めることはない。

### 理念・価値観・ビジョン等策定の留意点

- 創業者の考え・理念を**過度に尊重すべきではない**。事業環境は変化しており、創業者の考えと異なる方向で経営することで、成長につながることもある。
- 創業者ありきではなく、現経営者が**時代・競争環境に合ったビジョンや理念を戦略的に決められる**よう、規範に自由度を確保すべき。

# 第2回研究会での主なご意見

## 項目2：ファミリーとしての意思決定の仕組み

### ファミリーとしての意思決定の仕組み

- 株主の中にもファミリーの中にも会社のマネジメント、経営に関与しているファミリーとそうではないファミリー間での**利害対立**が多く、多くの会社で顕在化している事例がある。
- 家族円満で、家族の問題が会社に影響を与えないようにすることが重要。**家族内でしっかりみんなが集まって意思決定することが重要。**
- ファミリー内で意見が対立しとまらない場合、**誰が意思決定をするかというルールを明確**にすることが必要。
- **意思決定の主体は大きな役割を果たす。**例えば、後継者の選任について、公平で能力重視の選任が行われているか、偏りがないかなどをチェックする。また、株式の分散防止、株式管理の在り方についても、方向性を決める役割を果たす。
- 株式の分散により問題を生んでいるところもあり、**株が分散することによる弊害をいかに取り除くか**というところも課題。法務上は信託等を使って株が分散しないようにという一種のテクニックも広がっている。

# 第2回研究会での主なご意見

## 項目2：ファミリーとしての意思決定の仕組み

### ファミリー集会・評議会・オフィス

- 家族の対話は最重要である。その仕組み・ツールとして、**ファミリー集会、ファミリー評議会、ファミリーオフィス**がある。
- ファミリー評議会のような家族の集まりの場で、**経営に関与するファミリーがそれ以外のファミリーからチェックを受けることで、私物化・公私混同の問題がある程度緩和される。**
- 協賛依頼、寄進依頼、地元での公職への就任依頼などが来るが、**ファミリーオフィスを設置し、各依頼の趣旨に基づき、事業会社から支出するか、ファミリーオフィスから支出するかを決めることで、財務・経理が明確になった。**年数回のファミリーの懇親会費用もファミリーオフィスから支出するようにした。
- 「ファミリー評議会」という名称だと、**評議される場と解釈し、家族が参加しにくくなる。**名称も検討する必要がある。

### ファミリー憲章

- 非上場のファミリー企業でも、**ガバナンス機能や公私混同の防止をしっかりと示すことが、ファミリー憲章の大きな役割。**

## 第2回研究会での主なご意見

### 項目2：ファミリーとしての意思決定の仕組み

#### 外部専門家の活用

- 経営方針の対立が表面化し、株主総会で権力争いになったファミリービジネスの事例から考えると、**外部のファシリテーターを備えた中立的な対話の場**があれば、ファミリーの会議の場だけで紛争を避けられたのではないか。
- **社外取締役、社外監査役は制止役**。社外役員は経営者に意見する人であることが必要。ファミリーではなくて、全く利害関係のない人が良いのではないか
- 社外役員を規範に設けることで、**戦略を検討する際に第三者の目を意識し過ぎることに懸念**。ファミリー内の紛争防止は、本来経営者の力量に任せるべき部分。

## 第2回研究会での主なご意見

### 項目3：ファミリービジネスへのファミリーの関与方針

#### ファミリービジネスに対する関与の考え方

- 一族の過剰な関与は、会社のパフォーマンスを低下させるため、**平時は会社から一族株主に事後報告し、有事の際には、事前に一族株主の意向を取締役会に伝えるという整理**もある。有事の要件は、一族の事情によって違うのでそれぞれが決める。
- 非ファミリーの従業員との関係にも触れるべき。例えば、**従業員の登用方針、ファミリー内外の従業員・役員の処遇**など。
- 株主総会で権力争いになったファミリービジネスの事例を考えた場合、**家族間ルールが決まっていれば公私混同を避けられた**。経営と家族の線引きが必要。
- 1代目は**かまどの灰まで自分のもの**という意識がある。2代目も近い意識。3代目以降は、社会の影響を受け、**会社は社会の公器だという意識**になる。このギャップが一番もめる。
- 会社のマネジメントや経営に関与するファミリーとそうではないファミリーとの利害対立が、多くの会社で顕在化している。特に、経営に関与するファミリーが**会社を私物化するリスクへの対処**が必要。
- 法令遵守がなされ、**社会に対して公私混同がない**ことが重要。税務署、労働基準監督署、監査・認証の仕組みが効果的。ファミリー内の全株主が納得する公私混同であっても防がなければならない。

## 第2回研究会での主なご意見

### 項目3：ファミリービジネスへのファミリーの関与方針

#### 取組事例

- **外部のファシリテーターがいる中立的な対話の場**があれば、株主総会の場合ではなく、ファミリーの会議の場だけで済んだのではないかと。これは仕組みである。
- **ファミリーオフィスにより、財務・経理がブラックボックスでなくなり**、出納の公私混同が明確になった。
- 情報開示、内部統制、外に見られていると言うことが重要であり、自分たちの常識が世の中の非常識ということに気づく。公私混同の防止の観点から、外部の目・制止役として、**社外取締役、社外監査役などの社外役員が有用**。全く利害関係がない者が望ましい。
- 私物化に対しては、一定の集団統治のような仕組みをファミリーの中につくり、**少数株主のファミリーによる監視**が重要。

## 第2回研究会での主なご意見

### 項目4：ファミリービジネスの所有・経営の承継

#### 後継者選定・育成方針

- サクセッションは、株主・取締役会に深く関係するものであり、**企業価値にも大きな影響**を与える。**社会的にも重要**である。
- 承継は、従業員・金融機関など様々なステークホルダーにとって重要であるため、**承継計画を公表**したほうが良い。ヨーロッパの金融機関などでは、承継計画を出さないと融資しない例もある。
- **計画的な事業承継が重要**。承継の遅れは、ファミリー企業の成長を阻害する。
- どのような条件を満たせば後継者となれるのか、どのような移行期間を設けるのかといった、**後継者選定ルール**を予め定めることが必要。
- **承継後に、先代（親）が関与し続けると会社が混乱する**場合がある。親からは未熟な子供に見え、子供からは頑固な先代（親）ということになり、議論が進まなく、最後けんかになってしまう。

#### 資本政策

- （「ファミリーとしての株式所有方針を明確にし」との記載について）ファミリービジネスには、経営に関与しないファミリー株主も多い。財産権と経営権という株式を持つことの意味をより明確にするために、「ファミリーとしての株式の**所有及び議決権行使の方針**」としたほうが実効性が高まるのではないか。

## 第2回研究会での主なご意見

### 項目5：ステークホルダーへの情報発信

#### 情報発信の意義・有用性

- 良いことをやっているのだから、**外部に情報発信すべき。**
- **ファミリービジネスは社会資本的投資**だとすれば、自社の取組を開示し、それが**会社永続の目的**なのだというところを入れるというのはとても意味がある。
- ファミリービジネスは社会資本的投資の部分があり、**従業員、取引先、地域社会は大事なファクター**。従業員、地域社会は、会社を外部からの監視するものであり、社会から見られることは非常に大切。
- **ステークホルダーがどれだけ理解できるかが大きなポイント**であるため、どこまで透明性を高くするか検討が必要。
- 日本の地方経済を考えたときに、**ファミリービジネスによる雇用創出は大きな社会貢献の一つ**であり、そこを発信するのは良い。
- ガバナンスに関する規範を出すのであれば、ネガティブな部分を改善するというより、**ポジティブな部分を積極的に発信したほうが良い。**
- 情報発信を強制してしまうと手足を縛ることになるので、**やっていることをしっかり示すということに留めるべき。**



## 第2回研究会での主なご意見

### 項目5：ステークホルダーへの情報発信

#### 情報発信項目

- **株主構成や持分比率によって開示すべき項目はあまり変えなくても良い。**
- ファミリーが支配株主（例：100%所有、51%以上所有等）である場合以外に、ファミリーによる株式所有が50%より少ないケースがある。**株式の所有割合により、サクセッションプランなどについて、開示の内容に差異が生じる可能性がある。**
- 透明性の確保のため、**社内・非経営者の親族にも経営状況の開示が必要。**平時は良いが、事業承継等の有事の際に認識の相違が生まれる。
- 上場会社も非上場会社も**株主に説明責任を果たすことが重要。**違いは、ファミリービジネスでは株主がほとんど知っている人なのに対し、上場会社では株主が知らない人であるため、発信すべき事項も変わる。
- ステークホルダーも含めた形でより発展させていくため、**普遍的な事項、ファミリーとしてコミットメントすべき事項、ガバナンスの仕組み、ビジネスへの関与方針**など、会社に関わる部分は、公開すべき内容と整理して良い。
- **ファミリーのプライベートに関わる、ビジネスに関与していない者も含む内容の利害対立に関する部分**は、公開できない内容が実際は多く含まれており、任意項目とした方が良い。

#### 情報発信の対象

- ファミリービジネスのステークホルダーとして、「**非ファミリー従業員**」、「**取引先**」、「**地域社会**」の他に、「**非ファミリー株主**」も挙げられる。ファミリービジネスは、規模が大きくなるにつれ、非ファミリー株主が増えてくるため、ファミリー株主と非ファミリー株主・マイノリティ株主との関係が重要。

# 第2回研究会での主なご意見

## 浸透策について

### 浸透策

- ファミリーガバナンスの導入により、**ファミリービジネスであっても、公私混同していないことを示し、銀行借入に対して個人保証しなくて済む等の仕組み**があるとよい。
- 資金調達的手段として、米国の伝統的なプライベート・プレースメント市場では、**生命保険会社等が保有する超長期の資金を基に、非上場の優良なファミリービジネスが資金を調達して財務基盤を強化している**。情報開示や後継者の問題は、当然にデューデリジェンスの中で非常に厳しいチェックされる。このような仕組みも考えられるのではないか。
- 事業に必要な経費が合法的に計上されているのかを管理することが必要。労基署とか税務署が見切れないのであれば、**自ら手を挙げて監査を受け、何ら公私混同がない、何ら労働基準法上に違反がないという認証を受ける**。その認証を受けた企業が、金融機関も含めていろいろなサポートを得られ、持続性がある程度見込めるという判断になっていく。

## 目次

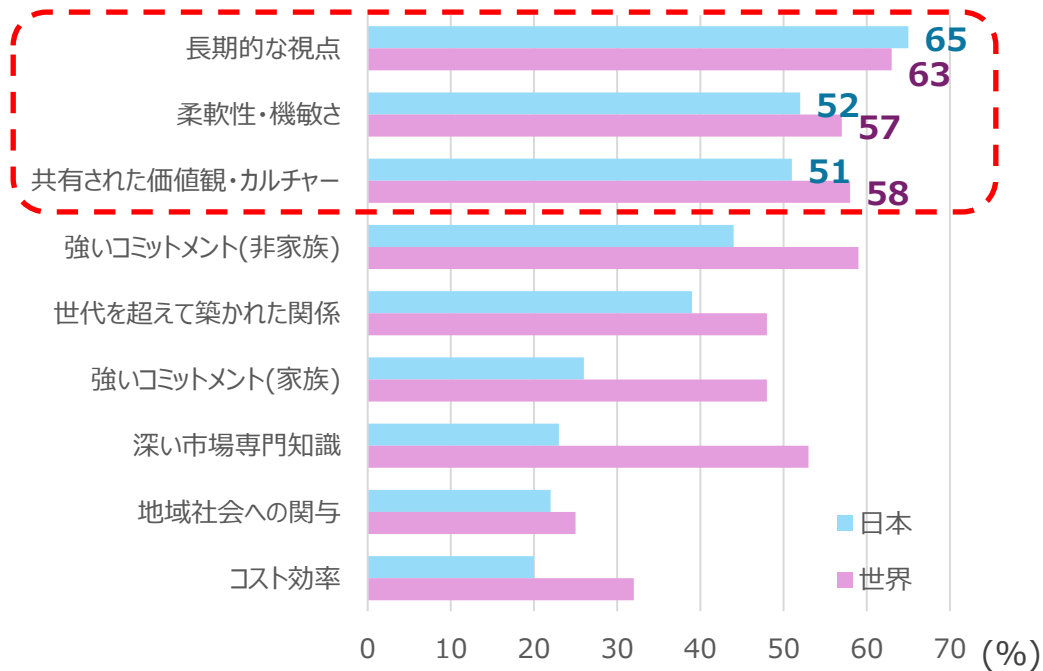
1. 第2回研究会での主なご意見
- 2. ファミリー企業に関する調査**
3. ファミリーガバナンス・ガイドンス（仮称）の概要とご議論いただきたい事項

# ファミリービジネスの特長・競争優位性

PwCグローバルファミリービジネス  
サーベイ2025

- 日本・グローバルともに、「**長期的な視点**」・「**柔軟性・機敏さ**」・「**共有された価値観・カルチャー**」を競争優位性とするファミリービジネスが多い。
- 一方、日本では、グローバルと比べ、非ファミリービジネスと比較したファミリービジネスの**信頼性が高いとする割合が低い**。また、ファミリービジネスが**持続可能な社会をリードすると認識している割合が低い**。
- 日本では、ファミリービジネス自身が、その**特長・競争優位性を十分に認識できていない可能性**。

## ファミリービジネスの競争優位性（複数選択可）



## 非ファミリービジネスと比較した信頼性（自社評価）

信頼性が高い・やや信頼性が高い

日本

50%

世界

74%

## ファミリービジネスの役割（自社評価）

持続可能なビジネス社会をリードする

日本

34%

世界

50%

良き企業市民として適正な税金を支払う

53%

44%

※ 本サーベイは、日本・グローバルともに、ファミリービジネスの経営者や役員を対象に実施。

※ 回答者数: 日本 127者、世界 1,325者 【内訳】アジア(日本を含む): 515者(39%)、欧州: 578者(44%)、北米・南米: 140者(11%)、アフリカ・中東: 92者(7%)

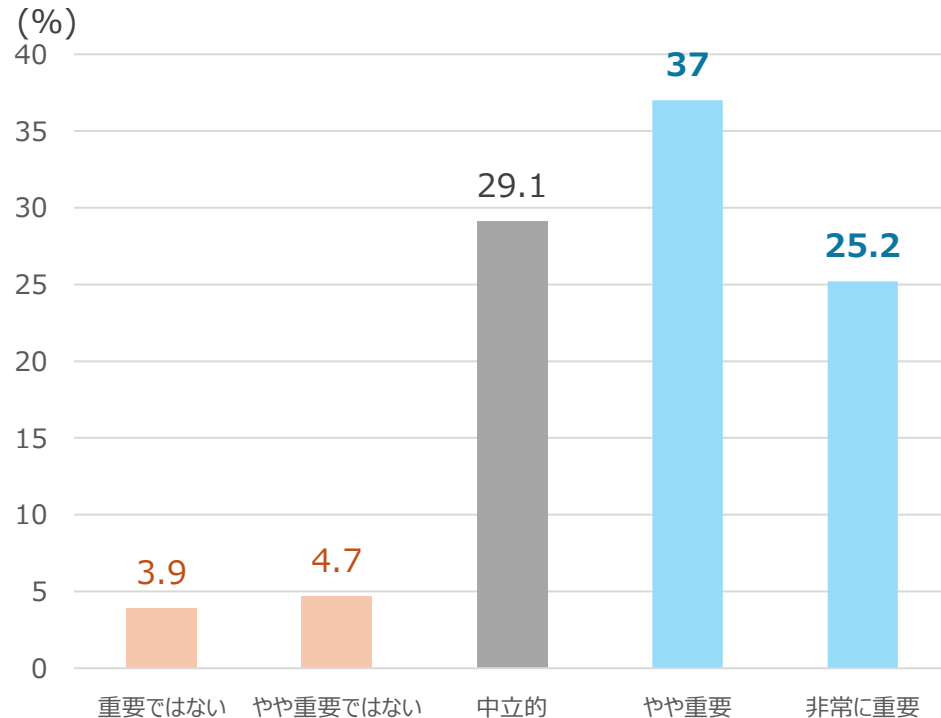
※ (ファミリービジネスの競争優位性)「Q25. 今日のビジネス環境において、ファミリービジネスとしての貴社の競争優位性はどちらになりますでしょうか?」に対する回答

※ (非ファミリービジネスと比較した信頼性)「Q20. 貴社は、顧客、従業員、パートナーに対する信頼と評判の面で、非ファミリービジネスと比較してどのように感じますか?」に対する回答

※ (ファミリービジネスの役割)「Q29. 貴社を含むファミリービジネスの役割について最もよく表しているものはどれですか?」に対する回答

- 日本では、今後の長期目標として、「地域社会と環境保全に貢献」することを重要とする割合が60%超である。
- また、日本のサーベイ対象の約半分のファミリービジネスが、「地元コミュニティへの貢献」・「伝統的な慈善活動/寄付」に参与している。
- 地域社会への貢献が、ファミリービジネスの特長の一つといえる。

## 地域社会と環境保全への貢献



## 関与している地域社会への貢献・フィランソロピー

地元コミュニティへの貢献	45%
伝統的な慈善活動/寄付	33%
インパクト投資	10%
ベンチャーフィランソロピー	9%

※ 本サーベイは、ファミリービジネスの経営者や役員を対象に実施。

※ 回答者数: 日本 127者

※ (地域社会と環境保全への貢献)「Q32. 以下の長期目標はどの程度重要ですか? (今後5年またはそれ以上)」に対する回答。

※ (関与している地域社会への貢献・フィランソロピー)「Q8. 貴社または貴社を所有するファミリーが関与しているものは次のうちどちらになりますでしょうか?」に対する回答。

# ファミリーガバナンスに関する規範への期待

PwCグローバルファミリービジネス  
サーベイ2025

- 本サーベイ対象者（日本）のうち約半分のファミリービジネスが、ファミリーガバナンスに関する規範・ガイドラインの導入に関して、「**早期に導入すべき**」・「**中長期視点で定着すべき**」との意見。
- ファミリーには、「**承継プラン**」、「**家族内の意思決定の場**」、「**公私混同の防止**」を盛り込むべきとする意見が多かった。

導入に対する意見	全体	盛り込むべき内容 (複数選択可)	全体	非上場	上場※参考
喫緊の課題であるため <b>早期に導入</b> されるべき	16%	承継プラン	68%	71%	54%
<b>中長期的視点で定着</b> されるべき	33%	家族内の意思決定の場	40%	42%	33%
税制面等の <b>インセンティブがあれば前向きに考える</b>	45%	公私混同の防止	45%	40%	67%
日本のファミリービジネスには <b>必要ない</b>	7%	ファミリーの役員登用方針	20%	21%	17%
		投資方針	17%	16%	21%

※ 本サーベイは、ファミリービジネスの経営者や役員を対象に実施。

※ 回答者構成：日本：127者【内訳】非上場：103者(81%)、上場：24者(19%)

※ （導入に対する意見）「Q46. 日本におけるファミリーガバナンスに関する規範またはガイドラインの導入に関して、貴殿のご意見に最も近いものをお選びください。」に対する回答。

※ （盛り込むべき内容）「Q47. ファミリーガバナンスに関する規範またはガイドラインに関して、どのようなコンテンツがあればファミリービジネス企業の成長に一定程度資すると思われますか？」に対する回答。

# パーパス・価値観の明文化・伝達が不十分

PwCグローバルファミリービジネス  
サーベイ2025

- 日本では、グローバルと比べて、株主家族が「ファミリービジネスとしての価値観」を有する割合が高いものの、**価値観を明文化している割合は低く、行動規範も定義・明文化されていない**。また、明確なパーパス（目標・存在意義）を有する割合が高いものの、**定期的かつ積極的な（社外）家族への共有を行っている割合が低い**。
- 日本では、**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**。

ファミリーの価値観	日本	世界	パーパスについて	日本	世界
株主家族が、ファミリービジネスとしての価値観を有する	62%	83%	明確なパーパス（目的・存在意義）がある	80%	80%
価値観が明文化・あるべき姿が定義	24%	64%	明確なパーパスがある企業（※）のうち		
定義された行動規範が存在	20%	64%	定期的に社内で積極的に伝達されている	69%	64%
文書化された家訓が存在	10%	57%	定期的に社外で積極的に伝達されている	52%	45%
			定期的に家族に積極的に伝達されている	11%	38%
⇒ファミリーの価値観・行動規範などが明文化されていない。			⇒パーパスが（社外）家族に共有されていない。		

※ 本サーベイは、日本・グローバルともに、ファミリービジネスの経営者や役員を対象に実施。

※ 回答者数：日本 127者、世界 1,325者【内訳】欧州：578者(44%)、アジア(日本を含む)：515者(39%)、北米・南米：140者(11%)、アフリカ・中東：92者(7%)

※ （ファミリーの価値観）「Q7.各記述についてどの程度ご同意しますか？」に対する回答

※ （パーパスについて）「Q6.貴社には、1文で要約または明確に表現できるパーパス（目的・存在意義）がありますか？」に対する回答（「明確なパーパスがある」と回答した企業数は、日本：102社、世界：1,064社）。「Q6a.貴社のパーパス（目的・存在意義）について、次のうち当てはまるものをすべて選択してください。」に対する回答。

# ガバナンスルールの文書化が進んでいない

PwCグローバルファミリービジネス  
サーベイ2025

- 日本では、グローバルと比べて、「ガバナンス」・「紛争管理」を課題とするファミリー企業は少なく、家族の紛争が「全く発生しない」・「ほとんど発生しない」とするファミリービジネスが大半であり、紛争を想定していない可能性。
- 日本では、グローバルと比べて、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が進んでいない。

ビジネスに影響を与える主な課題	日本	世界	ガバナンスポリシーの整備状況 (一部抜粋)	日本	世界
ガバナンス	20%	29%	家族憲章	9%	26%
紛争管理	5%	22%	婚前契約	3%	26%
⇒「ガバナンス」・「紛争管理」を課題する企業が少ない。			株主契約	9%	48%
家族の紛争	日本	世界	家族の入社、退社のルール	8%	22%
			紛争解決メカニズム	2%	18%
			家族の雇用方針	9%	25%
			いずれのポリシーもない	39%	15%
全く発生しない・ほとんど発生しない	88%	52%	⇒ガバナンスポリシーが整備されていない。		
定期的に発生する・時々発生する	12%	48%			
⇒家族の紛争を想定している割合が低い。					

※ 本サーベイは、日本・グローバルともに、ファミリービジネスの経営者や役員を対象に実施。

※ 回答者数: 日本 127者、世界 1,325者 【内訳】欧州: 578者(44%)、アジア(日本を含む): 515者(39%)、北米・南米: 140者(11%)、アフリカ・中東: 92者(7%)

※ (ビジネスに影響を与える主な課題) 「Q13. 過去1年間で以下の課題がどの程度貴社ビジネスに影響を与えましたか?」に対する回答

※ (家族の紛争) 「Q33. 家族の紛争はどの程度発生しますか?」に対する回答

※ (ガバナンスポリシーの整備状況) 「Q31. ファミリーガバナンスに属する以下のポリシー・手続きで、貴殿のご家族で整備できているものはございますか?」に対する回答



# (参考) ファミリー企業のガバナンスに関する論文

- 論文「Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence」では、非上場ファミリービジネスについて、良好なガバナンス体制を持つ企業の業績が高いことが示されている。

## 論文の概要

### 背景・目的

- 従来の研究において、ファミリービジネスオーナーが直接企業の経営を行う場合に、**エージェンシーコストは最も低くなるため、無視できる**とされてきた。本論文では、一族を優先する利他主義やセルフコントロールの欠如により、経営者と他のファミリーメンバーや非ファミリー株主・従業員等との間で、**新たなエージェンシーコストを生む**という仮説の下、非上場ファミリービジネスについて、ガバナンス体制が業績パフォーマンスに与える影響を分析。

### 主な 実証結果

- 分析データ：非上場ファミリービジネス1,376社（平均売上高:3,600万ドル、平均従業員数:195人、平均創業年数:49年）  
※Arthur Andersen Center for Family Businessの調査データ（1995年）から抽出
- **実証結果①：非ファミリー従業員への報酬インセンティブは、業績と正の相関がある。**
- **実証結果②：主要株主の株式等の相続方針の開示は、業績と正の相関がある。**
- **実証結果③：ファミリービジネスには、良好なガバナンス体制（※）を持つ企業群とそうでない企業群が存在し、良好なガバナンス構成を持つ企業群は業績が高い。**  
※「良好なガバナンス体制」であるか否かは、「戦略計画の策定・周知」、「非ファミリー従業員への報酬インセンティブ」、「主要株主の株式等の相続方針の開示」、「外部取締役比率」などを基にクラスター分析により判断。

### 結論

- ファミリービジネスでは、一族を優先する利他主義やセルフコントロールの欠如により、**経営者と他のファミリーメンバーや非ファミリー株主・従業員等との間で、新たなエージェンシーコストを生む**ため、**ガバナンス強化が不可欠**である。

# (参考・再掲) 日本のファミリービジネスの取組事例

- 日本では、古くから顧客や社会に対する貢献を第一とする経営理念が浸透している。虎屋では、3つの経営の方法論（「いどむ」、「かかわる」、「こだわる」）を統合し、虎屋価値を高度化させつつ進化させることで、5世紀にわたる長期の存続を実現してきた。また、月桂冠では、古くからの「気づきの共有の文化」により、400年近い歴史の中で持続的な成長をしてきた。
- オタフクHDの佐々木家では、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し、ファミリーガバナンスを強化した。

## 事例 | 虎屋

### 長寿の秘訣

#### 「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・従業員等との互惠的関係を構築・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

## 事例 | 月桂冠

### 教訓を将来に生かす秘密のノート



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」

## 事例 | オタフクHD 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」）

## 目次

1. 第2回研究会での主なご意見
2. ファミリー企業に関する調査
3. ファミリーガバナンス・ガイダンス（仮称）の概要とご議論いただきたい事項

# ファミリーガバナンス・ガイドンス（仮称）の目次案

## I. はじめに

1. ファミリービジネスの特長とファミリーガバナンスの必要性
2. 本ガイドンス（仮称）の策定に際して主に想定した企業

## II. ファミリーガバナンス

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
2. ファミリーとしての意思決定の仕組み
3. ファミリービジネスへのファミリーの関与方針
4. ファミリービジネスの所有・経営の承継
5. ステークホルダーへの情報発信

## （別添）今後の検討課題

# ファミリーガバナンス・ガイドンス（仮称）の骨子案の全体像

## I. はじめに

### 1. ファミリービジネスの特長とファミリーガバナンスの必要性

#### ファミリービジネスの特長

- 長期的な視点
- 迅速な意思決定
- 日本経済・地域経済の牽引役
- 地域社会への貢献

#### ファミリーガバナンスの必要性

- **長期志向・迅速な意思決定等の強みを活かし、中長期的な企業価値向上につなげることが期待される。**
- 一方、企業規模の拡大に伴う所有・経営・家族の関係の複雑化より、**ガバナンス不全リスクの顕在化。**
  - 短所となるリスクに対処し、**ファミリービジネスが成長を続けていくために、**ファミリー内や外部株主との**コンフリクトを解決し、**会社に関する**意思決定を行う**仕組み「ファミリーガバナンス」が必要。

### 2. 本ガイドンス（仮称）の策定に際して主に想定した企業

**非上場の中堅ファミリービジネス**（ただし、上場・非上場、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参考となる）  
「ファミリービジネス」とは、創業者や創業者一族が、株主又は経営者として、世代を超えて重要な影響を及ぼす会社を指す。

## II. ファミリーガバナンス

### 1. 理念・価値観・ビジョン等

- **基本的な考え方**
  - 理念等の明文化と浸透
  - 理念等の柔軟な見直し
  - オープンなコミュニケーションの促進
- **取組事例**
  - ファミリービジネスとしての強みの積極的な発信
  - 経営ビジョンの共有

### 2. 意思決定の仕組み

- **基本的な考え方**
  - ファミリーの範囲の定義
  - ルールの明確化
  - 対話の場の設置
- **取組事例**
  - フォーマルな意思決定のための仕組み  
例：ファミリー憲章、ファミリー集会、ファミリーオフィス等
  - インフォーマルな場での交流
  - 経営陣との連携

### 3. ファミリーの関与方針

- **基本的な考え方**
  - 関与方針の明確化
  - ファミリーメンバーの登用方針の確立
  - 客観性と透明性の担保
  - 公私の整理
  - 非ファミリー従業員への配慮
- **取組事例**
  - 外部専門家の活用
  - 「平時」と「有事」の整理
  - ファミリーオフィスの活用

### 4. 所有・経営の承継

- **基本的な考え方**
  - 計画的な後継者の選定・育成
  - 早期の後継者明示
  - 多様な後継者候補の検討
  - 所有と経営の分離
- **取組事例**
  - 承継計画の策定
  - 承継後の先代の役割のルール化
  - 過度な株式の分散抑制

### 5. ステークホルダーへの情報発信

- **基本的な考え方**
  - 透明性の確保と積極的な情報発信
  - ファミリービジネスの強みの発信
  - 従業員とのエンゲージメント
  - 情報開示のあり方
- **取組事例**
  - 非ファミリー従業員・株主や非経営参画親族への発信
  - ステークホルダーへの事業承継計画の公表


# ご議論いただきたい事項

## 論点 1：題名と位置づけについて

- ファミリーガバナンスに関する成果物の位置づけとして、ファミリービジネスにとっての、**拠るべき規範や参考資料等の位置づけ**が考えられるが、どのような位置づけとすべきか。
- ファミリーガバナンスに関する成果物は、**強制力を持たず、経営者の戦略を縛らないものとすべき等**のご意見があった。これまでの議論を踏まえ、どのようなタイトルが望ましいか。

### タイトル候補（一般的に規範性が強いと考えられるものから弱いと考えられるもの）

強 ・ ファミリーガバナンス・コード

- 
- ・ ファミリーガバナンス・プリンシプル
  - ・ ファミリーガバナンス・ガイドライン
  - ・ ファミリーガバナンス・ガイダンス（一旦事務局として活用している表記）
  - ・ ファミリーガバナンス・ガイドブック
  - ・ ファミリーガバナンス・ハンドブック

弱 ・ ファミリーガバナンス・事例集

### 参考：海外のファミリービジネス・非上場企業のガバナンスに関する規範のタイトル

- ・ ドイツ（Governance Code for Family Business）
- ・ 欧州（Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in Europe）
- ・ シンガポール（Stewardship Principles for Family Businesses）
- ・ 世界銀行（Family Business Governance Handbook）

# ご議論いただきたい事項

## 論点2：「Ⅰ. はじめに」に関して

- 「1. ファミリービジネスの特長とファミリーガバナンスの必要性」において、ファミリービジネスの特長やファミリーガバナンスの重要性を明確にすることで、ファミリービジネスが、**ファミリーガバナンスを構築し、適切なガバナンスの下で企業価値の向上につなげる動きを促進することが重要ではないか。**そのために、**ファミリービジネスの強み・特長、ファミリーガバナンスの重要性**としてどのような事項を記載すべきか。
- また、ファミリービジネスの成長につなげるとともに、ファミリービジネスの日本経済・地域経済・地域社会に対する貢献を社会に知らしめるために、**ファミリービジネスや社会全体に対して伝えるべきメッセージ**として、どのようなものが考えられるか。
- ファミリービジネスの定義について、これまでの研究や取組等でも様々な定義があるが、本ガイダンス（仮称）は任意なものであり、幅広く普及・活用されることが重要であることも踏まえ、本ガイダンス（仮称）におけるファミリービジネスの定義を、**「創業者や創業者一族が、株主又は経営者として、世代を超えて重要な影響を及ぼす会社」**としてはどうか。

### 参考：「ファミリービジネス」の定義例

- ・ 創業者又は創業者一族が、過半数の議決権を有し、かつ、経営者である企業
- ・ 創業者又は創業者一族が、主要株主であり、かつ、経営者である企業
- ・ 創業者又は創業者一族が、株主又は役員として関与している企業

# ご議論いただきたい事項

## 論点3：「Ⅱ. ファミリーガバナンス」に関して

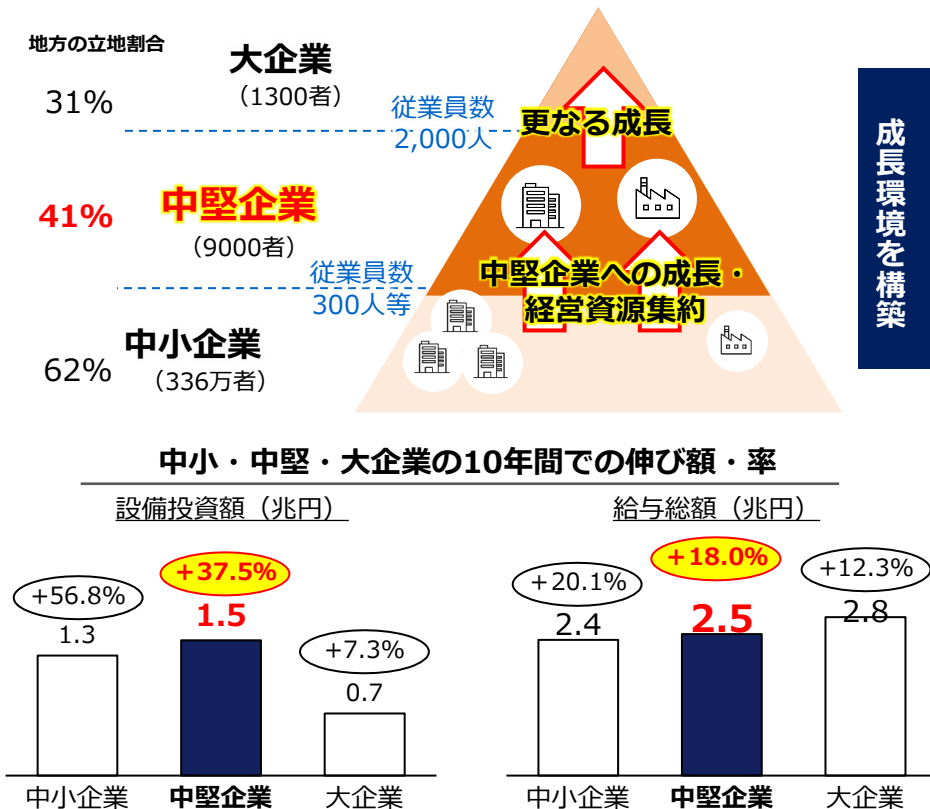
- 各項目の基本的な考え方、取組事例・ケーススタディにおいて、追加・削除・修正すべき事項として、どのようなものが考えられるか。
- 特に、「3. ファミリービジネスへのファミリーの関与方針」に関して、従業員の登用方針や役員の選任方針など、**公私混同の防止以外の観点でのファミリービジネスに対する関与方針**として、追加して記載すべき事項はあるか。
- また、「1. ファミリービジネスの持続的成長に向けた理念・価値観・ビジョン」や「5. ステークホルダーへの情報発信」に関して、**具体的な取組事例としてどのようなものを記載すべきか。**



## **参考資料① 検討の背景・ファミリービジネスの概要**

# (再掲) 検討の背景

- 2024年を中堅企業元年とし、初めて法律で中堅企業を定義の上、その成長を後押しするための様々な施策を強化。
- 本年2月、内閣官房において、関係省庁が連携し、中堅企業の自律的な成長環境実現に向けた「中堅企業成長ビジョン」を策定し、公表。この中の取り組み事項として、「ガバナンス」の課題についても取り上げている。



## 「中堅企業成長ビジョン」の概要

### ① 中堅企業の役割

- ✓ 中堅企業の経済的位置づけと期待される役割をマクロ視点で整理の上、中堅企業政策によって実現を目指す目標 (KGI/KPI) を設定

### ② 中堅企業の成長経路 (飛躍的成長要因)

- ✓ 主要な業種別に経営面・事業面での成長要因・パターンをミクロ視点で分析

### ③ 中堅企業の自律的成長を阻害する課題と官民で取り組むべき事項

- ✓ 中堅企業の経営課題 (経営力向上・**ガバナンス**)
- ✓ 金融機関等の伴走支援者の役割 (リソースのミスマッチを解消するソフトインフラ整備) 等

### ④ 各地方ブロックで開催する「中堅企業等地域円卓会議」で聴取する中堅企業・支援機関の現状・課題

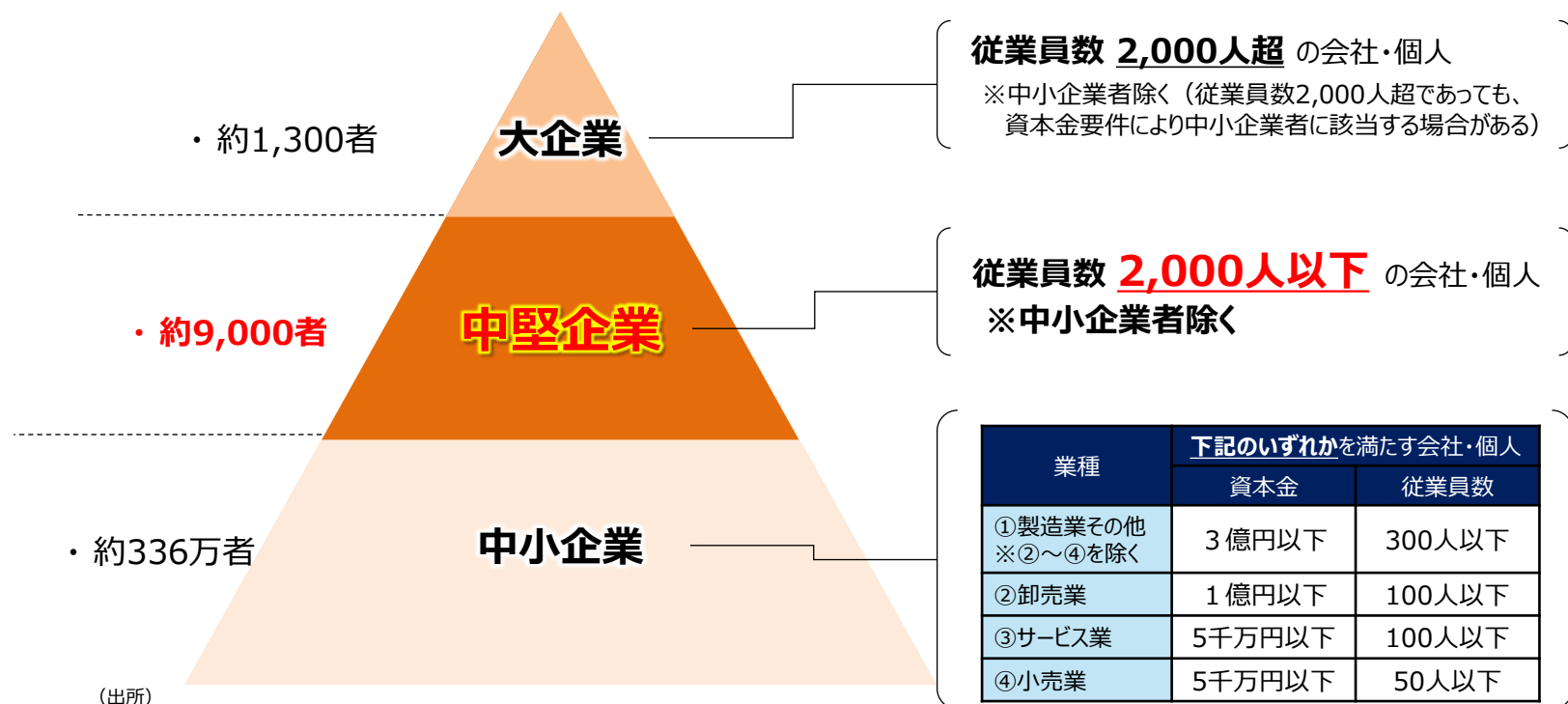
### ⑤ 中堅企業をめぐる海外の動向 (韓国、ドイツ、フランス、台湾等)

(出所) 中堅企業成長ビジョン策定に向けた作業部会「中堅企業の自律的成長の実現に向けて」事務局資料より抜粋

# 中堅企業者の定義

- 中堅企業は、中小企業を卒業した企業であり、規模拡大に伴い経営の高度化や商圏の拡大・事業の多角化といったビジネスの発展が見られる段階の企業群。既存法令での定義も踏まえ、常時使用する従業員の数が2,000人以下の会社等（中小企業者を除く）を「中堅企業者」と定義。

※「新たな事業の創出及び産業への投資を促進するための産業競争力強化法等の一部を改正する法律」において定義



（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。

※上記の定義を原則としながら、個別の法律・支援策で、追加基準を設けている場合がある

※従業員数：常時使用する従業員の数、資本金：資本金の額又は出資の総額

※法律上で大企業の定義は設けない

# (再掲) 中堅企業成長ビジョンにおける記載

- 中堅企業等が、成長を目指すためのファミリーガバナンスを構築するための規範を策定することとされた。

中堅企業の多くは、中小企業に比して財務健全性が高いために金融機関からのデットガバナンスが働きづらく、また、大企業に比して株主・投資家からのエクイティガバナンスも働きづらく<sup>\*1</sup>、ガバナンス<sup>\*2</sup>の機能不全が顕在化する事例も見られる。中堅企業は、金融機関やPEファンド・投資家等の伴走支援者との中長期の成長に向けた対話・関与を強めていくとともに、株主だけでなく、顧客、従業員や地域社会等の幅広いステークホルダーからの成長期待を集め、双方にとって有益な関係を構築することが重要である。また、企業が持続的に成長するためには、取締役会が経営陣・取締役に対する助言や監督等の役割を適切に果たすことができるよう、独立社外取締役を活用することも有効である。

中堅企業の中には、上場企業・非上場企業、創業経営者・非創業経営者、ファミリービジネス・非ファミリービジネス、独立型・子会社型等、様々な経営・所有形態の企業が存在するため、最適なガバナンスは各社ごとに異なる。しかし、企業規模の拡大とともに、所有・経営・家族の関係が複雑していく中で、ステークホルダー全体の意向に配慮しながら企業価値向上のために最適なガバナンスを選択することは、いずれの形態の場合も重要である。ガバナンスを整備する上で、上場企業については、コーポレートガバナンス・コード等の指針類が一定程度整備されてきたが、ファミリー等がファミリービジネスに関する意思決定を行う仕組み（以下「ファミリーガバナンス」という。）に関する政府指針は存在せず<sup>\*3</sup>、ファミリーガバナンスのノウハウが十分に浸透していない。

中堅企業の成長を牽引している独立型中堅企業において、その過半を占めるファミリービジネスは、日本経済の成長には重要な存在である。ファミリービジネスは、一般的に、長期志向で迅速な意思決定が可能であるという長所を持つ<sup>\*4</sup>一方、経営者の独善的行動や成長意欲の減衰（エントレンチメント）、革新派と守旧派の対立といった、いわゆるお家騒動による企業価値毀損、親族内後継者の経営能力不足といった、短所となり得るリスクを有する。中堅企業へと成長する過程において、事業承継や外部資本受入・上場等の経営体制の転換点を迎えることで、経営と所有、又は、監督と執行の分離が徐々に進展し、経営者と所有者である株主、さらには、相続権を有する創業家のファミリーメンバーも含めた関係性が複雑化するため、ファミリービジネスの長所を残しつつ、短所となるリスクに適切に対処していくファミリーガバナンスが、中堅企業が成長を続けていくために必要不可欠となる。

**政府は、ファミリービジネスの中堅企業等が、長期志向や迅速な意思決定といった長所を生かしつつ、エントレンチメントやファミリー内の対立等の短所となるリスクに適切に対処しながら成長を目指すためのファミリーガバナンスを構築するための規範を策定する。さらに、こうした規範に沿って、ファミリービジネスが適切なガバナンスの下で、企業価値を高めようとした場合に障害・ディスインセンティブとなるような制度<sup>\*5</sup>の見直しを図り、その成長を後押しする。**

<sup>\*1</sup> 独立型中堅企業の過半は非上場企業であり、上場企業であってもアナリストカバーレッジが低い。

<sup>\*2</sup> コーポレートガバナンス・コード（株式会社東京証券取引所）において、「コーポレート・ガバナンスとは、会社が、株主をはじめ顧客・従業員・地域社会等の立場を踏まえた上で、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うための仕組み」と定義されている。

<sup>\*3</sup> 外国の例として、ファミリービジネス・スチュワードシップ原則（シンガポール）やGOVERNANCE CODE FOR FAMILY BUSINESSES（ドイツ）がある。

<sup>\*4</sup> ファミリービジネスは非ファミリービジネスと比して、国内の設備投資と直近の賃上げが大きいというデータも存在している（経済産業省企業活動基本調査、春季労使交渉回答集計）。

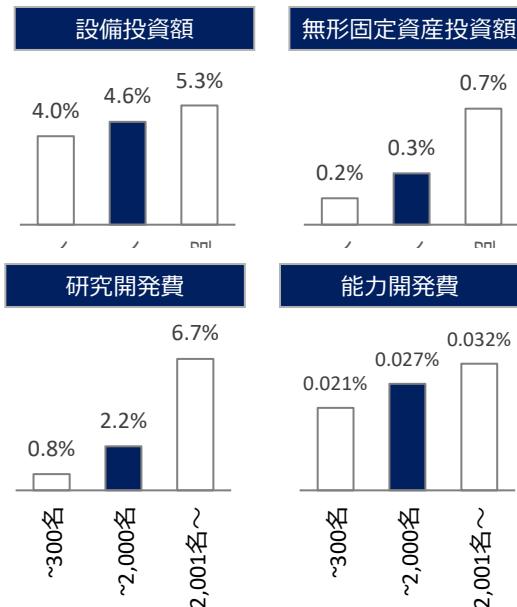
<sup>\*5</sup> 例えば、相続・贈与等の税負担が、企業価値向上や株価上昇のディスインセンティブとなっている、自社株や不動産の取得等を通じて成長投資資金を圧迫している、株式分散を助長している等の声がある（事業承継税制は、中堅企業には適用されない。）。

# 中堅企業のポテンシャル

- 中堅企業は、中小企業の規模を超え、成長とともに経営の高度化や商圈の拡大・事業の多角化といったビジネスの発展が見られる段階の企業群であり、成長型経済への移行を牽引する主体として、以下の3つのポテンシャルを有している。

## ① 成長余力

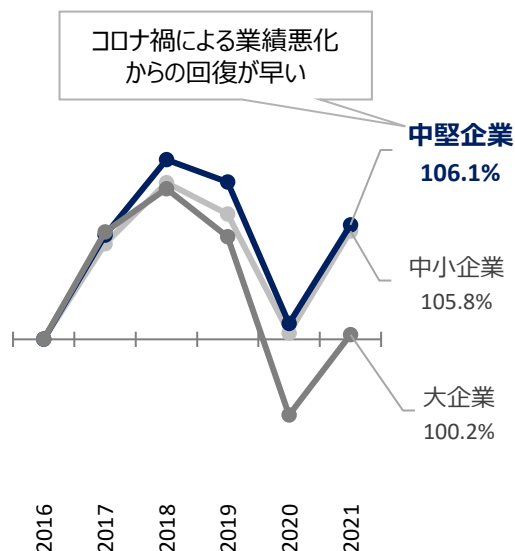
従業員規模別の平均投資額売上高比率\*1



## ② 変化余力

コロナ禍の前後における業績推移\*2

※売上高の推移。2016年度 = 100%として指数化。



## ③ 社会貢献余力

中堅企業の社会貢献活動の事例

### 事例①：小松マテール

- 既存建築物の長寿命化に資する耐震補強材の規格策定・市場創出を主導。



### 事例②：スーパーホテル

- 2024年1月の能登半島地震を受け、石川、富山両県在住の受験生と同行する保護者を対象に、同年3月末まで、国内で運営する全172ホテルの宿泊代を無料に。



\*1 2022年度の企業活動基本調査（2021年度実績）に回答した企業の、有形固定資産当期取得額、無形固定資産当期取得額、研究開発費（自社研究費と委託研究費の和）、能力開発費について、それぞれ2020~2022年度調査（2019~2021年度実績）の3年間平均値をとり、それらを2021年度実績の従業員数に基づく区分内で平均した値。

\*2 2017~2022年度の企業活動基本調査（2016~2021年度実績）すべてに回答した企業について、2016年度の平均売上高を100%としたときの、各年度の平均売上高の水準。企業規模の判定は、2016年度実績の資本金及び従業員数に基づく。

\*3 （株）帝国データバンク提供データに基づき、本社所在地が大都市圏（東京都、愛知県、大阪府）以外の企業について、コネクタ度（各都道府県の域外販売額に占める同社のシェア）、ハブ度（各都道府県の域内仕入額に占める同社のシェア）の、それぞれ都道府県ごと上位10社（計440社）に占める企業数の割合。企業規模は従業員数で判定（中小企業：従業員数300人以下、中堅企業：従業員数301~2,000人、大企業：従業員数2,000人超）。

出所 経済産業省「企業活動基本調査」（2017~2022年度調査 ※調査対象：従業者数50人以上かつ資本金3千万円以上、主に経産省所管業種）、令和6年度「中堅・中核企業の経営力強化支援事業（データに基づく地域未来牽引企業調査・分析事業）」提供データ 再編加工

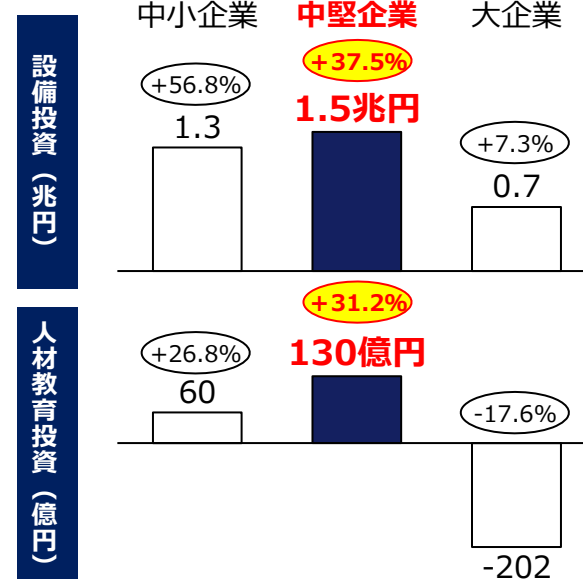
# 中堅企業の重要性①：国内経済、国内投資等への貢献

- 中堅企業は、海外拠点の事業を拡大しつつも、国内拠点での事業・投資も着実に拡大し、国内経済の成長に最も大きく貢献。
- 他方、大企業は、この10年間で圧倒的に海外拠点での事業を拡大してきた。今後成長する中堅企業が、国内投資を拡大し続ける成長戦略を描けるかどうか、日本経済の持続的な成長に決定的に重要。

過去10年間における国内・海外現地の売上高の伸び<sup>\*1,2</sup>



過去10年間における国内投資の伸び<sup>\*3</sup>



\*1 中小企業：中小企業基本法上の中小企業者、中堅企業：従業員数2,000人以下（中小企業除く）、大企業：従業員数2,000人超（中小企業除く）

\*2 国内法人（単体）は、2012・2022年度の企業活動基本調査（2011・2021年度実績）双方に回答した企業（従業員50人以上かつ資本金3,000万円以上。n=22,948）のうち、2012年度調査時点で中小企業・中堅企業・大企業であった企業群の10年後の売上高の増減額。海外現地法人は、2012・2022年度の企業活動基本調査・海外事業活動基本調査（2011・2021年度実績）双方に回答した企業（n=2,333）のうち、2012年度調査時点で中小企業・中堅企業・大企業であった企業群の10年後の海外現地法人（子会社）の売上高の増減額。

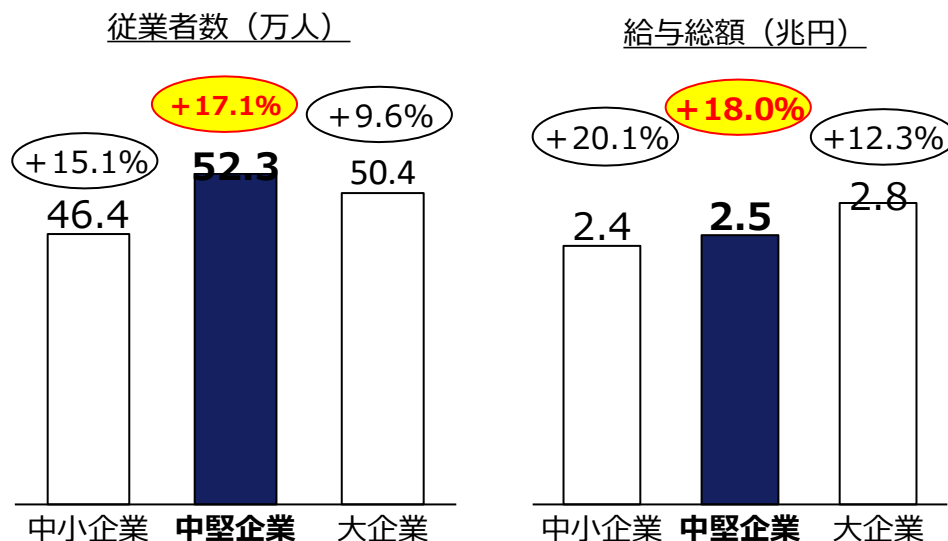
\*3 2012・2022年度の企業活動基本調査（2011・2021年度実績）双方に回答した企業のうち、2012年度調査時点で中小企業・中堅企業・大企業であった企業群の10年後の有形固定資産当期取得額、能力開発費（研修参加費、留学費等）の増減額。

出所 経済産業省「企業活動基本調査」・「海外事業活動基本調査」（2012・2022年度調査）再編加工

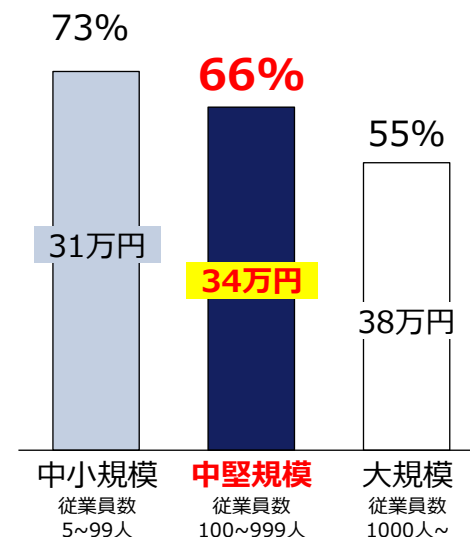
## 中堅企業の重要性②：地域での賃金水準引き上げ

- 日本全体の賃上げを実現するには、従業者数・給与総額の伸び率が大企業を上回り、さらに地方に多く立地し、良質な雇用の提供者となっている中堅企業の果たす役割が大きい。
- 中堅企業は一社あたりの従業者数も中小企業より大きく、成長投資等により規模拡大し賃上げすることは、取引先や周辺企業への波及も含め、地域の賃金水準の引き上げに貢献することに加え、良質な雇用を生む成長企業への経営資源の集約化など前向きな新陳代謝の受け皿としての役割も期待される。

中小・中堅・大企業の10年間の伸び額・率<sup>\*1,2</sup>



大都市圏以外の労働者雇用割合と平均給与額 (月額)<sup>\*3</sup>



<sup>\*1</sup> 中小企業：中小企業基本法上の中小企業者、中堅企業：従業者数2,000人以下（中小企業除く）、大企業：従業者数2,000人超（中小企業除く）

<sup>\*2</sup> 2012・2022年度の企業活動基本調査双方に回答した企業のうち、2012年度調査時点で中小企業・中堅企業・大企業であった企業群の10年後の増減額・率

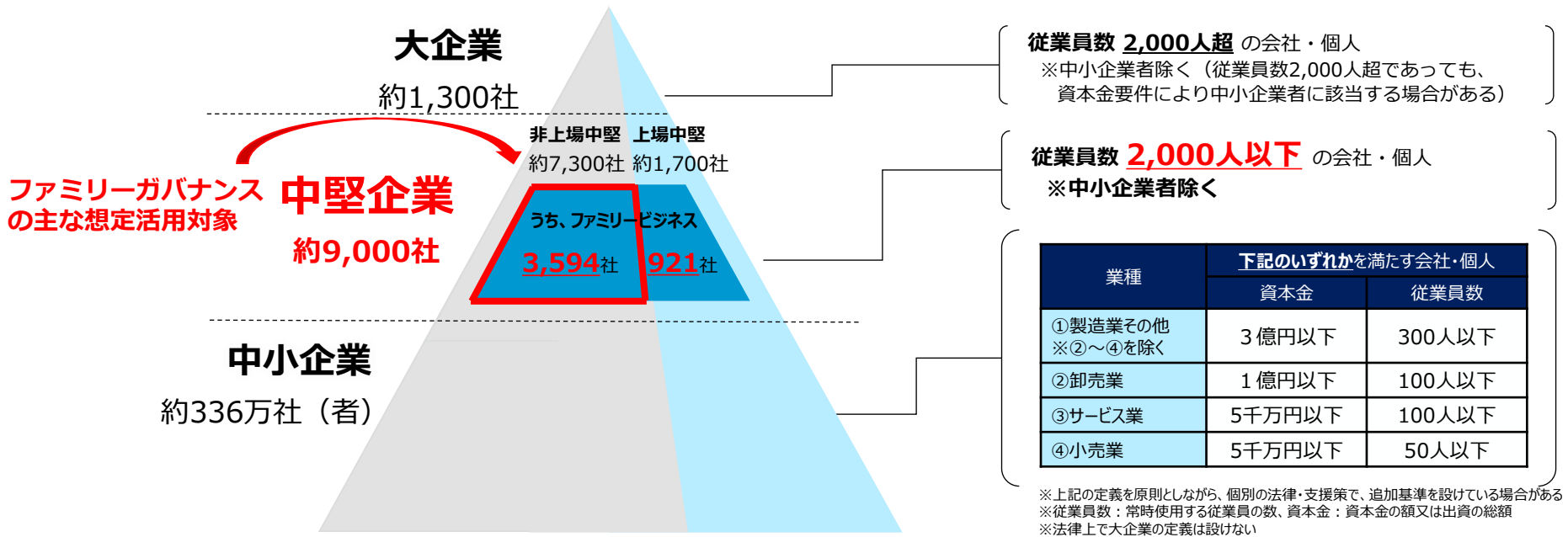
<sup>\*3</sup> 令和5年度の賃金構造基本統計調査（2022年度実績）の「都道府県、年齢階級別きまって支給する現金給与額、所定内給与額及び年間賞与その他特別給与額」より、総労働者数に占める大都市圏（東京都、愛知県、大阪府）以外で雇用する労働者数の割合を加重平均にて算出、及びきまって支給する現金給与額（月額）を全国加重平均にて算出。

出所 経済産業省「企業活動基本調査」（2012・2022年度調査）、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」（2023年度調査）公表統計情報 再編加工



# ファミリーガバナンスが主に想定する対象

- 中堅企業は、中小企業を卒業した企業であり、規模拡大に伴い経営の高度化や商圈の拡大・事業の多角化といったビジネスの発展が見られる段階の企業群である。
- 中堅企業の多くはファミリービジネスであり、中堅企業の成長を促す取組は、ファミリービジネスを前提として検討する必要がある。



（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」、後藤俊夫他「ファミリービジネス白書（2022年版）」、東京商工リサーチ社の中堅企業データ、SPEEDA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。  
※ ファミリービジネス：上場企業については、「ファミリービジネス白書（2022年版）」に掲載されている3,408社の情報を基に、経済産業省にて算出。非上場企業については、独立型企業（親会社を有しない企業）をファミリービジネスとした。



# (再掲) ファミリービジネスの強みと課題

- ファミリービジネスは、長期志向、迅速な意思決定といった強みを有している一方、経営者の独善的行動や成長意欲の減衰（エントレンチメント）、革新派と守旧派の対立といったお家騒動による企業価値毀損、親族内後継者の経営能力不足といった、短所となり得るリスクを有する。

	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"> <li>・長期志向・継続性重視</li> <li>・迅速な意思決定</li> <li>・株主との調整コスト低</li> <li>・ニッチ市場における差別化・協調</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・エントレンチメント（経営者の独善的行動）リスクは低い</li> <li>・資金調達・後継者の選択肢多い</li> </ul>
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・エントレンチメント（経営者の独善的行動）リスクあり</li> <li>・資金調達や後継者の選択肢が少ない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・短期志向・利益重視</li> <li>・遅い意思決定</li> <li>・株主との調整コスト高</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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<sup>*1</sup>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<sup>*2</sup>理論）</li> </ul>	

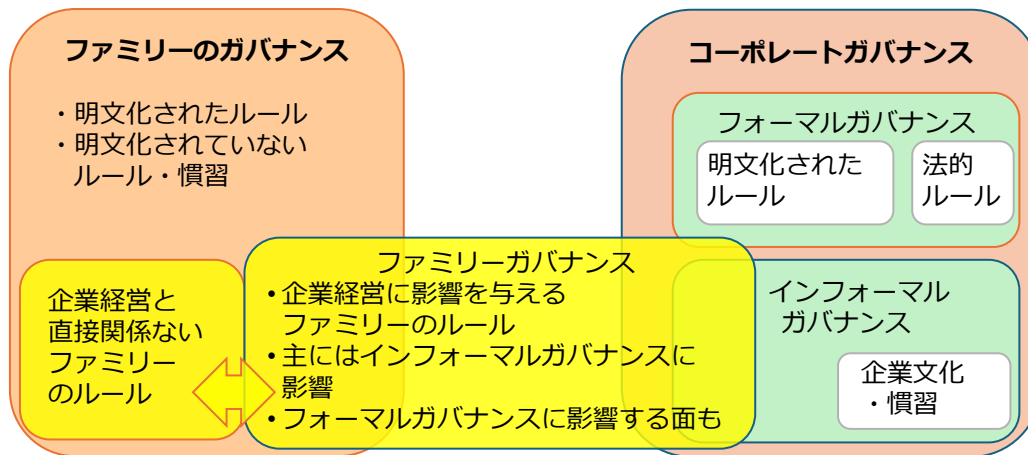
\*1 Socio-Emotional Wealth = 社会的情緒資産 \*2 Resource - based View of the Firm = （内部保有の）資源にもとづく企業観

（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

# (再掲) ファミリーガバナンスの重要性

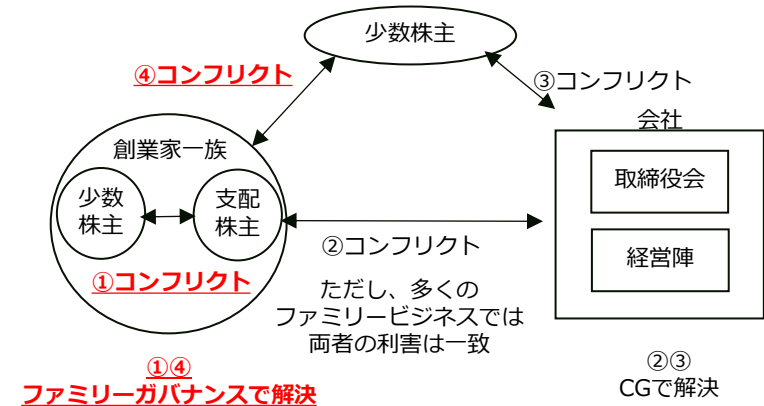
- 企業のカバナンスは、会社法や（上場企業の場合）CGコードなどの明文ルールに基づく（フォーマルガバナンス）。一方で、企業文化・企業理念・慣習といったものにも影響を受ける（インフォーマルガバナンス）。FBにおいては、ファミリーの価値観・理念等がインフォーマルガバナンスに強い影響を与える傾向があり、更に、フォーマルガバナンスの形骸化等、企業のカバナンスに悪影響を及ぼす可能性がある。
- 会社が、株主等とのコンフリクトを解決する意思決定の仕組みが、コーポレートガバナンスである一方、ファミリービジネスでは、ファミリー等がファミリー内や外部株主とのコンフリクトを解決して会社に関する意思決定を行う仕組み（ファミリーガバナンス）が重要となる。

## ファミリーの価値観・理念等のガバナンスへの影響



(出所) 東京大学大学院経済学研究科 柳川範之教授作成のものを引用

## 利害調整の仕組みとしてのファミリーガバナンスの効果



(出所) ファミリーガバナンスの法務・税務 (2023年)  
著：大石篤史、間所光洋、中田光彦、安部慶彦、片山和紀を引用

# (再掲) 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。

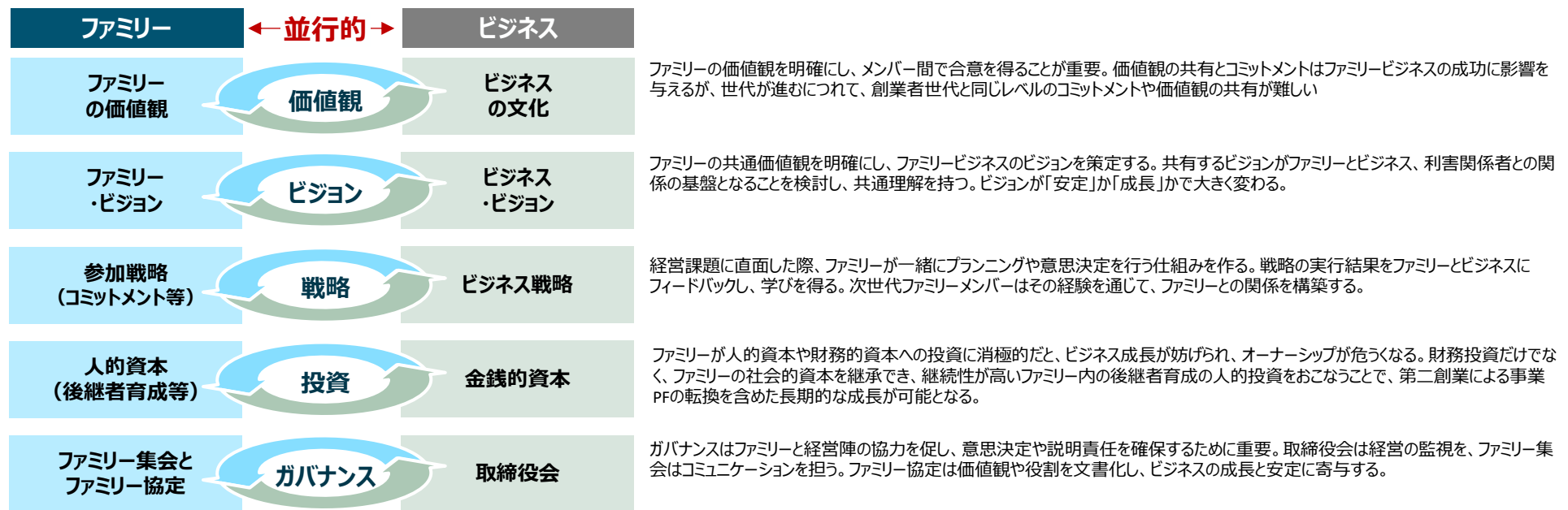
FBのガバナンスにおける課題	主な解決主体		
	ファミリー	取締役会	経営者
ファミリーの価値観、ミッション、ビジョン	◎		
ファミリー内のコミュニケーション	◎		
ファミリーの関係性	◎		
悩み事をもつファミリーメンバーの支援	◎		
ファミリーの対立の解決	◎		
慈善事業	◎	○	○
ファミリーメンバーの雇用	◎	○	○
経営の承継	○	◎	○
配当方針／分配	○	◎	○
証券市場	○	◎	
事業戦略	○	○	○

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	○	○	◎

(出所) ファミリービジネスのガバナンスに関わる研究ーパラレル・プランニング理論を中心としてー (2013) 著：階戸照雄を要約

# (再掲) 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。



(出所) ファミリービジネスのガバナンスに関わる研究ーパラレル・プランニング理論を中心としてー (2013) 著：階戸照雄を要約・追加

# (再掲) 社会的資本の承継 | SEW理論 (社会的情緒資産論)

Socio-Emotional Wealth

- FBの創業家は、ファミリーの情緒的なニーズを満たす非財務的な側面への関心を強く持つ（SEW理論）。
- このSEWは、一長一短の両面があり、適切なガバナンスにより拡張的なSEWとすることで、ファミリーの誇りやステークホルダー（地域社会など）との共生につながり、社会的資本の承継が可能となることでFBの強みとなる。

## 【SEW理論とは】

FBの創業家は、非財務的な効用（以下、例）を優先的に追求する傾向

- ・企業への強い結びつき
- ・事業による一族の繁栄
- ・創業家内の利他主義

創業者



長年に渡って、  
存続し、承継

ファミリー  
(後継者)



財務的な資源だけでなく、  
社会的資本（以下、例）を承継

- ・取引先との関係
- ・従業員との信頼関係
- ・地元との強い結びつき

Miller and Breton-Miller (2014)  
による類型の提起

限定的なSEW（短期的志向）

拡張的なSEW（永続的志向）

典型的なSEWの優先事項

（現世代ファミリービジネス）  
雇用保証や経営資源の利用

（永続的な後継世代）  
永続的な企業の存続成長

主要利害関係者

身近なファミリーメンバー

世代を超えて事業に関与する  
ファミリーや利害関係者

関連理論

エージェンシー理論

スチュアードシップ理論  
ステークホルダー理論など

ガバナンス計画

能力に関係ないファミリー主導  
のリーダーシップ

有能なファミリーメンバーの  
リーダーシップ取締役会における  
ファミリーと非ファミリーのバランス

戦略的成果

保守主義や停滞など

事業への継続的な再投資とリニューアル

商業的成果

乏しい成長と存続

優れた成長と存続

SEW的成果

ファミリーによる会社支配

ファミリーの誇りや利害関係者や  
地域社会との共生

（出所）加藤孝治、階戸照雄、水谷公彦著（2025）  
『ファミリービジネス成功の秘訣』中央経済社

（出所）山田幸三・尹大栄・山本聡・落合康裕・戸前壽夫（2020）『ファミリーアントレプレナーシップ：地域創生の持続的な牽引力』中央経済社。

# （再掲）アントレプレナーシップ（起業家精神）の減退

- 特に、2代目以降のファミリービジネスは、企業価値の向上よりも創業家の繁栄維持を、不確実な企業価値向上よりも確実な節税を選好しやすい可能性がある。

## （１）創業家繁栄維持仮説

### 仮説

企業価値の向上よりも、創業家の繁栄を維持することが目的化している

### 背景

- ・「家意識」や家族の社会的繁栄を後世に伝えたい動機が影響。
- ・海外研究では「社会情緒的な富（Socioemotional Wealth）」として表現

### 創業家繁栄のためのリスク回避理由

#### 1.オーガニック成長の優先

大型投資やM&Aよりも、既存事業の成長を志向する方がリスクが低い。

#### 2.増資の回避

大型投資には増資が必要な場合があり、創業家の持分維持が難しくなる。

#### 3.内部留保の強化

負債を使った資本構成の最適化よりも、内部留保を厚くすることで財務リスクを低減し、倒産の可能性を減少させる。

⇒創業家が繁栄を維持するためには、リスクを取るよりも現状維持を志向し、キャッシュを内部留保として積み上げる方が合理的である。

## （２）経済的動機仮説

### 仮説

企業価値を高めずにキャッシュを積み増し、株価を割安に放置することが経済的に合理的である。

### 背景

#### ・創業家の収入源:

配当や役員報酬、資産管理会社や財団からの収入があり、短期的に配当を増やす必要がない。

#### ・利益剰余金の維持:

利益剰余金を会社に残すことで配当課税を回避し、家族財産を多く維持できる。次世代への財産引き継ぎも有利。

#### ・相続税の観点

上場企業の場合はPBRが割安であるほど、非上場企業は利益や配当が低い方が株価（類似業種比準価額）が低くなりやすいため

⇒次世代に多くの財産を残すためには企業価値を高める方が理想的だが、リスクを伴うため、リスク調整後に現状維持を選ぶ創業家も多い。税金を減らすことが不確実な企業価値向上よりも効用が高いと考えられる。

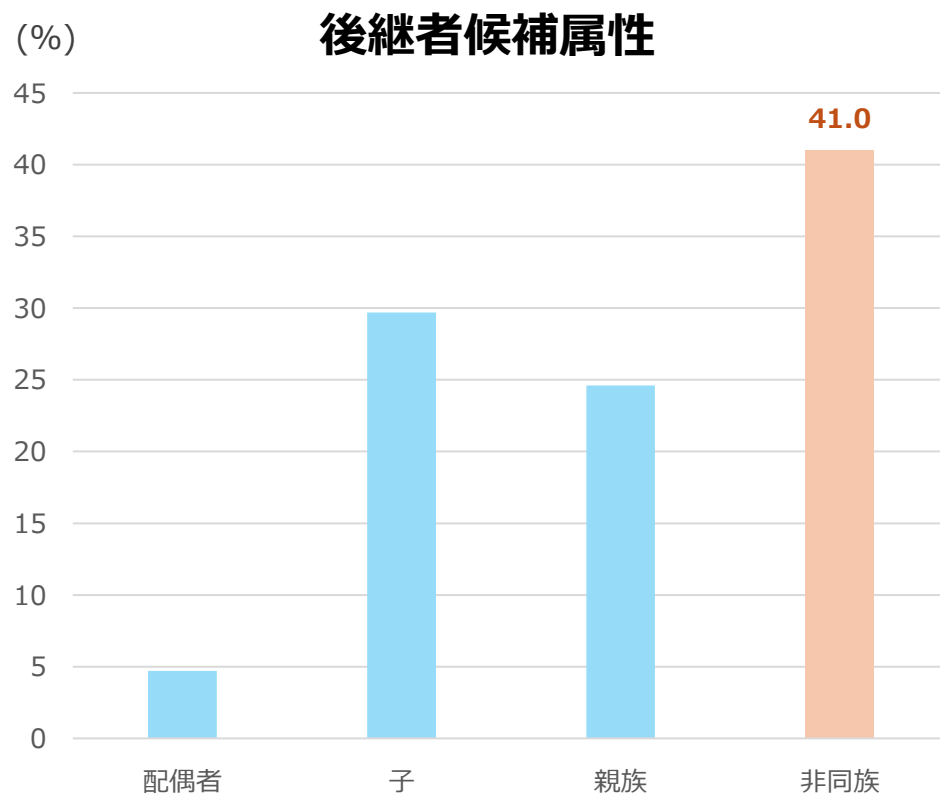
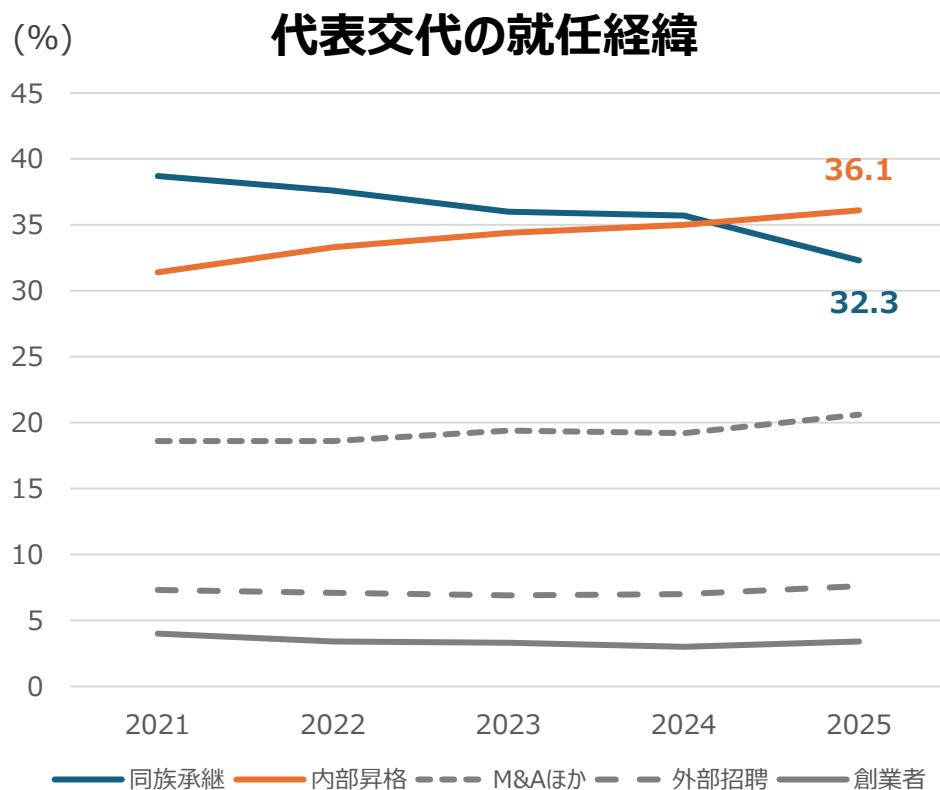
**リスク回避的な選択に積極的かどうかの判断は難しいが、強力な創業者がいる間に後継者の育成や指名プロセスが整っていない場合がある。このような状況では、同族の限られた中から経営者が選ばれ、創業経験がない後継者は創業家の維持・繁栄に対するプレッシャーが大きく、保守的な選択をせざるを得ない可能性がある。**

（出所）『みずほ証券「資本市場アップデート2023年3月」Kaname Capital, Head of Research 榎野 尚』を要約

## **参考資料② ファミリービジネスに関するデータ**

# 事業承継動向：非同族従業員の重要性が増している

- 帝国データバンクの調査によると、2025年に代表交代が行われた企業のうち、血縁関係によらない役員・社員を登用した「**内部昇格**」によるものが**36.1%**となり、「**同族承継**」（32.3%）を上回った。
- 後継者候補の属性についても、「**非同族**」が**40%**超え、親族外事業承継へ舵を切る動きが強まっている。
- 脱ファミリーの動きが加速する中、ファミリーガバナンスにおいて、将来の後継者候補である**非同族従業員の重要性が増している可能性**。

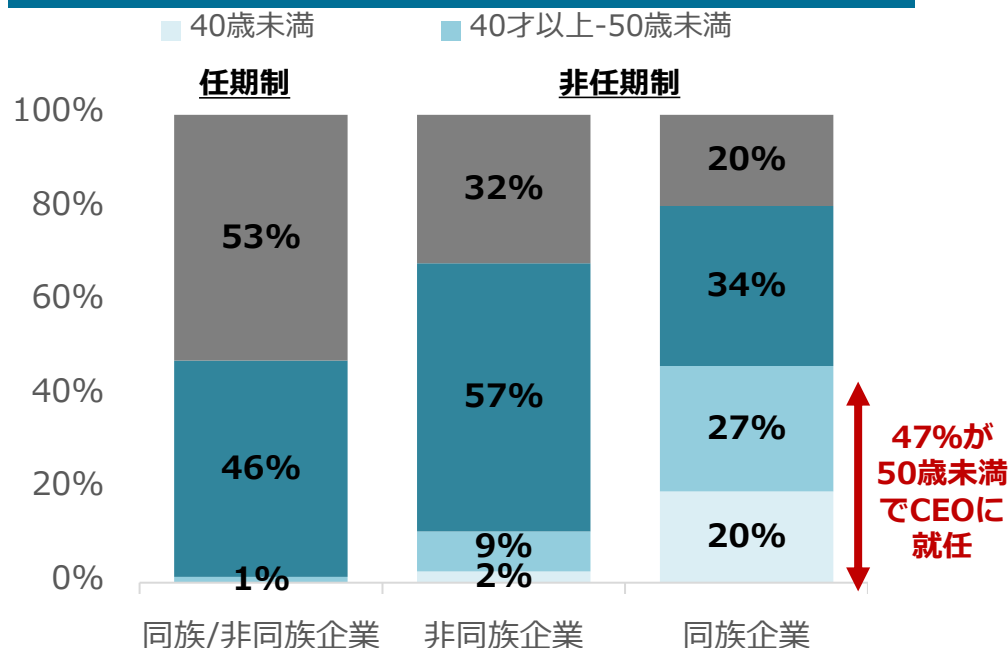




# (再掲) CEOの就任年齢と企業価値の向上

- CEOが非任期制となっている同族企業の47%が50歳未満でCEOに就任し、PBRが最も高い。
- ファミリービジネスに含まれる同族企業は、若くしてCEOに就任し、非任期制で在任期間が長い。長期目線で経営に取り組むことが、企業価値向上に繋がっている可能性が考えられる。

## CEO任期制とCEO就任年齢の関係



(出所) 経済産業省 第1回 持続的な企業価値向上に関する懇談会 資料3 事務局資料 (抽出条件の概要は下記)  
 デロイトトーマツがSPEEDAのデータ、企業ホームページの情報を基に作成 (令和5年度産業経済研究委託事業調査報告書)  
 東証プライム上場企業における2022年事業年度末で金融機関を除いた上で、時価総額上位300社を対象に分析  
 同族企業とは現職のCEOが、創業家出身のCEOであるか、又は創業家出身のCEOが退任した次のCEOであって、かつ、創業家出身のCEOが退任してから5年以上経過していない企業を指す

## CEO任期及び就任年齢におけるPBRとの関係

### 【就任年齢×任期PBR比較 (同族企業含む)】

平均PBR (2022)		CEO平均就任年齢		
		40-50歳	50-60歳	60歳 超過
全体		2.8倍	1.7倍	1.4倍
任期別	任期制	1.0倍	1.4倍	1.0倍
	非任期制	2.9倍	2.0倍	1.6倍

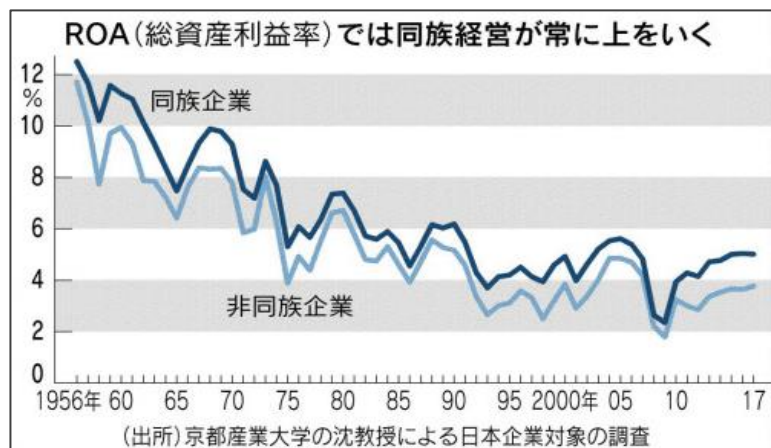
### 【就任年齢×任期PBR比較 (同族企業含まない)】

平均PBR (2022)		CEO平均就任年齢		
		40-50歳	50-60歳	60歳 超過
全体		2.3倍	1.6倍	1.3倍
任期別	任期制	1.0倍	1.4倍	1.0倍
	非任期制	2.4倍	1.7倍	1.5倍

# (再掲) ファミリービジネスの経営効率や長期戦略

- 同族会社は非同族会社よりも常にROAが高いという研究報告や、コロナ下の困難な経営環境の中でも、攻め手を打ったオーナー企業が複数存在するという新聞報道あり。
- FB（同族会社・オーナー企業含む）特有の長期視点での経営が鍵となっている可能性も。

## 同族会社のROAが高いという研究結果



**同族経営がいわゆるサラリーマン経営より財務的な成果を出しやすいとのデータがある。**京都産業大学の沈政郁教授が日本の上場企業を対象に経営の効率性を表す総資産利益率(ROA)を追ったところ、直近の17年実績に基づく調査(3492社)で同族企業は平均5.25%、非同族企業は同4.77%だった。

一時的な現象ではなく、データがある1956年からの61年間でも非同族企業が同族企業を上回ったことはない。**「わかりやすく一貫したビジョンと意思決定の速さが理由では」と沈氏はみる。**

(出所)日本経済新聞(2023.2.7)を基に、経済産業省作成

## コロナ下での逆張り戦略

コロナ下で逆張り戦略を取ったオーナー企業			
銘柄名	株価騰落率	業態	戦略の概要
TKP	2倍	貸会議室	割安な優良物件仕入れ→需要戻り業績回復
ラウンドワン	48%	娯楽施設	米出店拡大→リベンジ消費取り込み
ナカニシ	27	歯科器具製造	飛沫抑えた歯科器具開発→海外で新規納入増
ギフトHD	25	ラーメン店	人口集中地・地方に出店拡大→客足回復・売り上げ増
ネクステージ	23	中古車販売	「総合店」拡大→利益率向上、中古車価格上昇
日経平均	▲6		

(注) ▲は下落、株価騰落率は昨年末比

NIKKEI

(出所)日本経済新聞(2022.10.15)を基に、経済産業省作成

## **参考資料③ ファミリーガバナンスの取組**

# (再掲) 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、ファミリー評議会、ファミリー憲章、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 評議会	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 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。</li> <li>➢ 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。</li> </ul>
ファミリー 憲章	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 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。</li> <li>➢ 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。</li> </ul>
ファミリー オフィス	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 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。</li> <li>➢ 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。</li> </ul> <p>【ファミリーオフィスの運営目的】</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>② 家族の伝統、価値観、ビジョンを促進させる</li> <li>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</li> <li>④ 経済的、また個人的なリスクを管理する</li> <li>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</li> <li>⑥ 家族の機密事項・プライバシーの保持</li> </ol>

出所 International Finance Corporation “Family Business Governance” (2018)、階戸照雄「ファミリービジネスのガバナンスに関わる研究 ―パラレル・プランニング理論を中心として―」(2014)、デロイト トーマツ税理士法人の公表情報等を基に作成

# (再掲) 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

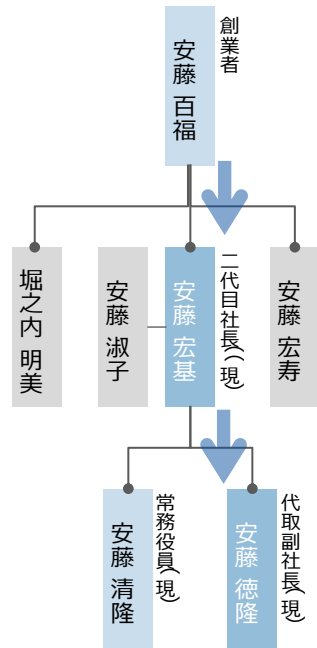
- 五. 65歳で現役を退き、顧問、相談役に就任
- 九. 後継者は世間が決める（基準は「何を変えたか」「何を始めたか」「誰を育てたか」）

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。次の社長選び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。

# (再掲) 創業家による理念の承継事例

- 日清食品HDは創業家3世代に渡り経営を承継しているファミリービジネス。
- 先代の経営における成功体験に固執せず、新しいことに取り組み続けるマインド・素養が実践的なアサインメント等を通じて養われており、企業革新につながっている。

## 創業家の家系図



## 「日清食品 3 代 破壊の遺伝子」

(前略)その日清食品を押しも押されもせぬ大企業に育て上げたのは、日清食品HD社長・CEO(最高経営責任者)の安藤宏基氏(74)だ。(中略)「カップヌードルをぶっ潰せ」。85年に37歳の若さで経営トップに立った際にはこんなスローガンを掲げた。(中略)本気でカップヌードルを潰したかったわけではない。自分がバランス感覚の強い常識人だと自覚していた宏基氏は、「創業家が率いるワンマン経営スタイルを破壊し、多くの社員が参画して運営するシステム経営へと転換させることに力を注いだ。」(中略)90年にはブランドごとに責任者を置いて競わせる「ブランドマネージャー制」を導入。89年に33%だった日清食品の国内即席麺市場シェアは2000年には42%まで上昇した。

「日本の市場規模は世界の総需要の5%にすぎない」とみてグローバル化も加速した。(中略)なかなかうまくいかない時期は海外への投資をめぐり百福氏との口論も絶えなかった。(中略)「おまえの小さなふんどしで世界を包もうとしても無理な話だ」。こう百福氏に言われても、宏基氏はグローバル化の手を緩めなかった。そのかいもあり、「今では海外の売上収益は全体の約3割に当たる1689億円(2022年3月期)におよぶ。」

1990年代にヨーク(現・日清ヨーク)、シスコ(現・日清シスコ)、ピギー食品(現・日清食品冷凍)、そして2006年に明星食品にそれぞれ資本参加するなど、多角化を推し進めたのも宏基氏だった。

そして今、「完全栄養食への参入によって成功体験の破壊に挑むのが日清食品HD副社長・COO(最高執行責任者)で日清食品社長の安藤徳隆氏(44)だ。徳隆氏が社長に就任したのは15年。」父である宏基氏が就任したのと同じ37歳のときだ。そこから徳隆氏は、商品展開やマーケティングにおける型破りを繰り返してきた。(中略)

> 経営者としてはどう評価しますか。

(宏基氏)「日清食品のマネジメントを創造的にやっていると評価していいと思います。」身内だけに言い方が難しいところはあるかもしれませんが、ただ、「日清食品の社長というのは、能力がない人間からしたらあれほど不幸なポジションはない。責任だけ取られてね。幸い徳隆はその能力を持ち合わせていて、発揮できた。やっぱり若さはいいですね。」年を重ねて常識が多くなると、どういう結果になるか読めてしまってもうしても閉塞的になる。全部情熱で押し切っていく勢いがなければいけません。

(出所) 各種公開情報より、経済産業省作成

(出所) 日経ビジネス(2022.5.27)、経済産業省作成



# (再掲) ファミリービジネスが地域経済に貢献している事例

- (株) 赤福は、140億円もの私財を投じて、伊勢神宮の門前町に伊勢路の代表的な建築物を移設・再現して、「遊・食・楽」の三面から楽しめる「おかげ横丁」を整備し、年間400万人ものにぎわいを生み出した。

## ファミリービジネス 赤福による地域活性化に向けた取組

1980年代前半、おはらい町の活性化を図るため、株式会社赤福を中心に、地元住民がおはらい町の再開発に着手、県や市も同調し電線の地中化や路面の石畳化などのまちなみ保全事業を行った。さらに1993年の「式年遷宮」に間に合わせるようおはらい町の中心部に赤福が単独で「おかげ横丁」を整備。「おかげ横丁」への投資総額は約140億円に上り、赤福の過去最高の年間売上額に匹敵する金額であり、また、地域のまちづくり約140億円を企業単独で投資するという前例もなかったため、創業者一族間の議論を巻き起こすこととなったが、結局、観光の大きな呼び水となる20年に一度の「式年遷宮」に間に合わせようと先代社長が決断した。

赤福十一代目の現社長、濱田典保氏は当時を振り返り、「『おかげ横丁』の整備は『赤福という企業としてできることは何か』を考え出した答え、決意である。また、地域密着企業であるため、地域の価値を高めて伊勢に人を呼び込むことが企業としての成長戦略である。そのため今以上に商圏を拡大せず、伊勢土産という性格を曲げるような販売はしていない。」と、地域に根ざしたファミリービジネスの矜持を覗かせている。

「おかげ横丁」の完成までの道のりは、決して平坦なものではなかった。当時、神宮参拝客は横ばい傾向にあったが、地域の土産物販売店などには「おかげ横丁」整備によるライバル店の新規参入に対する警戒感があった。赤福としては、「おかげ横丁」はおはらい町全体で今まで通過していた観光客を増やすための取組である事を懇々と説いたが、結局、地元の方々に納得していたくのに「『おかげ横丁』がオープンしてから5年(くらい)はなかった。『おかげ横丁』がオープンして、おはらい町通りを歩く人が目に見えて増えた後、『やってよかった』と言っていただいた。こうした地域の再開発に当たっては、法律や規制については優秀な人材確保により対応できたが、地元のお土産屋さんとの合意形成など、地元の方々との調整を赤福単独で行なうのは大変難しかった。」と濱田氏は当時の苦労を語る。



おかげ横丁 絵地図

## 「おかげ横丁」の整備によるおはらい町活性化の実現

「おかげ横丁」の整備が完了すると、観光客は大幅に増加した。具体的には、整備前で年間約35万人(1992年)の観光客数であったが、翌年の整備後は、オープン半年間で約64万人と大幅に増加、更に2009年は412万人もの人々が「おかげ横丁」を訪れた。この目覚ましい成果により、「おかげ横丁」目当ての若者も増え、おはらい町の活性化は現実のものとなった。こうした集客増の恩恵に与るのは、地域の土産物販売店など、赤福だけに留まらない。



賑わいを見せる「おかげ横丁」入口

## **参考資料④ 諸外国のファミリービジネスに関する動向**



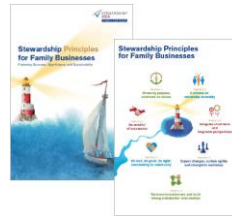
# (再掲) 海外のファミリービジネスに関連する規範

## ファミリービジネス・スチュワードシップ原則 (シンガポール)

- **スチュワードシップ・アジア (SAC、シンガポール政府系投資会社のテマセクが設立した非営利団体) は、アジア経済の基盤であるファミリービジネスを、持続可能な成長に導くために、2018年にファミリービジネス・スチュワードシップ原則を策定。**
- シンガポール経営大学のHP掲載記事によると、本取組は世界初のものだとして、注目されている。

### 【ファミリービジネス・スチュワードシップの7原則】

1. パーパスとバリューに基づき行動する
2. 当事者意識を養う
3. 短期的視点と長期的視点を併せ持つ
4. 変化を予測し、アジリティを養い、レジリエンスを強化する
5. 包括性を受け入れ、ステークホルダーとの強硬な関係を構築する
6. 善い行いをする、正しい行いをする、地域社会へ貢献する
7. 事業承継を意識する



## GOVERNANCE CODE FOR FAMILY BUSINESSES (ドイツ)

- ドイツにて、**ファミリービジネス向けガバナンスとして2004年に作成された世界初の規範。**
- 著名なファミリービジネス経営者、学者、研究者、ガバナンスの専門家、コンサルタントからなる KOMMISSION GOVERNANCE KODEX FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN (ファミリービジネスのガバナンス・コード委員会) により策定。現在は第4版。

### 【本資料の言及項目 (要約)】

1. 所有者の自己意識
2. 所有者の権利及び義務の構造
3. 監督機関
4. 企業経営
5. 収益の測定及び処分
6. 所有権の移転及び所有者グループからの撤退
7. 間接所有の特別な特徴
8. 家族企業に縛られていない資産の取り扱い
9. **ファミリーガバナンス**
10. **独自のガバナンスコードの作成と有効性**



(出所) Stewardship Asia、シンガポール経営大学HP、KOMMISSION GOVERNANCE KODEX FÜR FAMILIENUNTERNEHMENの公表情報を基に作成

※括弧書きは規範の名称の表現

### ファミリービジネスに関する規範

シンガポール (Code※スチュワードシップ)、ドイツ (Code)、オーストリア (Code)、スイス (Code)、世界銀行 (Hand Book)

### 非上場企業に関する規範

※ファミリービジネスに関する内容も包含と想定

ベルギー (Code)、フィンランド (Improving)、スペイン (Principles)、欧州理事会連合会 (Guidance and Principles)

(出所) アレキサンダー・ケーベル＝シュミット、デニス・ケニオン＝ルヴィネ、アーネスト・J・ボサ 著「ファミリー企業のガバナンスー経済的および精神的な成功を極大化するー」(2024)

# （再掲） 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な。

## 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。

# (再掲) 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

# (再掲) ファミリービジネスの日本と大陸欧州の比較

- 2007年～2017年の10年間に於いて、日本と大陸欧州の時価総額の増加額上位10社を比較した場合、10社中のファミリービジネス\*の社数は、日本の5社に対し、大陸欧州が7社となっている。
- また、ファミリービジネスの創業年に着目した場合、2代目以降に引き継がれていると思われる100年経過企業は、日本の0社に対し、大陸欧州は4社となっており、ファミリービジネスに対する環境の違いによる可能性も。

2007年～2017年における時価総額の増加額上位10社（水色がファミリービジネス）

#	企業名	時価総額	増加額	創業年	100年経過
1	ソフトバンク	9.8兆円	7.3兆円	1981	
2	キーエンス	7.7兆円	6.3兆円	1974	
3	ファーストリテイリング	4.8兆円	3.9兆円	1949	
4	KDDI	7.3兆円	3.5兆円	1953	
5	日本電産	4.7兆円	3.5兆円	1973	
6	オリエンタルランド	3.7兆円	3.1兆円	1960	
7	ファナック	5.5兆円	2.9兆円	1972	
8	ブリヂストン	4.3兆円	2.6兆円	1931	
9	SUBARU	2.8兆円	2.3兆円	1953	
10	中外製薬	3.2兆円	2.3兆円	1925	

#	企業名	国名	時価総額	増加額	創業年	100年経過
1	アンハイザー・ブッシュ・インベブ	ベルギー	24.9兆円	19.3兆円	1240	○
2	ノボ・ノルディスク	デンマーク	14.9兆円	10.6兆円	1923	
3	LVMH	フランス	16.5兆円	10.0兆円	1365	○
4	ネスレ	スイス	29.5兆円	9.7兆円	1866	
5	SAP	ドイツ	15.2兆円	8.1兆円	1972	
6	ノバルティス	スイス	24.4兆円	9.0兆円	1758	○
7	インディテックス	スペイン	12.0兆円	7.8兆円	1963	
8	ロシュ・ホールディングス	スイス	24.0兆円	7.4兆円	1896	○
9	ASMLホールディングス	オランダ	8.3兆円	6.8兆円	1984	
10	エアバス	フランス	2.9兆円	5.7兆円	1970	

（出所）オーナー経営はなぜ強いのか？著：藤田勉強・幸田博人(2018)より、経済産業省が一部追記 \*本ページにおけるファミリービジネスの定義は、左記書籍の定義にもとづく。（以下のいずれかに該当する企業）

①創業者グループが、議決権の過半数を保有し、かつ経営者である ②創業者が、大株主であり（議決権は半数以下）であり、かつ経営者である ③創業者（家）が取締役に残っており、経営に影響力を持つ ④創業家出身者が経営者であるものの、大株主ではない

# (再掲) 世界におけるファミリービジネス①

- EYとザンクトガレン大学が「Family Business Index」として公表した世界のファミリービジネス500社における上位10社と、Fotuneの全企業を対象とした順位と照らし合わせた場合、TOP100に9社のファミリービジネスが存在

2023 Family Business Index (売上高順)

全企業 (売上高順)



順位	会社名	Type	設立年	国名	業種	ファミリー 持株比率	取締役会 ファミリー比率	売上高 (B\$)		順位	売上高 (B\$)
1	Wal-Mart Inc.	Public	1962	米国	Consumer	48.9%	3/11 (27.2%)	572		1	572
2	Berkshire Hathaway, Inc.	Public	1955	米国	Financial Services	37.2%	3/14(21.4%)	276		5	
3	Cargill, Inc.	Private	1865	米国	Consumer	85.0%	0/10 (0%)	165		25	200
4	Schwarz Group	Private	1930	ドイツ	Consumer	100.0%	-	151		50	139
5	Ford Motor Company	Public	1919	米国	AM&M <sup>*2</sup>	40.0%	3/14 (21.4%)	136		75	114
6	BMW <sup>*1</sup>	Public	1916	ドイツ	AM&M	46.8%	1/27 (3.7%)	131		100	96
7	Koch Industries Inc.	Private	1940	米国	AM&M	84.0%	2/7 (28.6%)	125			
8	Comcast Corp.	Public	1936	米国	TMT <sup>*3</sup>	33.8%	1/9 (11.1%)	116			
9	Dell Technologies Inc.	Public	1984	米国		75.0%	1/8 (12.5%)	101			
10	Reliance Industries Ltd.	Private	1940	インド	Energy	44.3%	2/13 (15.3%)	94			
25	Idemitsu Kosan Co. Ltd	Public	1911	日本	Energy	37.6%	1/11 (9.1%)	54			
92	Fast Retailing Co., Ltd	Public	1949	日本	Consumer	33.2%	3/9 (33.3%)	20			
93	Suntory Holdings Ltd.	Private	1899	日本	Consumer	89.5%	3/9 (33.3%)	20			

(出所) EY「How the world's largest family businesses are proving their resilience」、Fotune「Global500」より

\*1 Bayerische Motoren Werke AG \*2 Advanced Manufacturing & Mobility \*3 Telecom, Media, and Technology

## (再掲) 世界におけるファミリービジネス②

- 世界のFBは、ファミリービジネスであることに誇りをもち、サステナビリティ経営につなげる企業あり

企業名	ビジネスとの関わり方	概要
 <b>Hermes</b>	取締役と執行	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ファミリーが議決権を7割保有(2011年LVMHからの買収防衛では一族が結束)</li> <li>・ 「ファミリーによる株式保有」がメゾンとしての「独立性」を保持し、186年7代に亘り新たなクリエーションを創出してきたと明言</li> </ul>
 <b>Ford</b>	取締役と執行	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 特殊な種類株で常時ファミリーの議決権40%を確保</li> <li>・ 共有理念を持つ家族経営を標榜、ファミリーのボードメンバーの選任理由に伝統的なfamily stewardshipの継続を記載</li> <li>・ 当社が社会にもたらすインパクトを定量化</li> </ul>
 <b>Hennes &amp; Mauritz</b>	取締役のみ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ファミリーが議決権の8割以上を保有</li> <li>・ ファミリーが拠出し、全世界の従業員に地位や役職に関係なく自社株式を付与するH&amp;M Incentive Program (HIP)を導入</li> </ul>
 <b>Henkel</b>	取締役のみ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 一族が保有する議決権は60%を占め、ファミリーが議長を務める株主委員会が監査役会や取締役会を監督</li> <li>・ 創業当初から当社の重要な理念である「ステークホルダーとの持続的な取組み」をサステナビリティ戦略に組み込み</li> </ul>
 <b>Roche</b>	取締役のみ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ファミリーが議決権の7割を維持</li> <li>・ 創業家は経営に関与せず、創業価値を守り続ける役割と定義</li> </ul>

(出所) 各社HPよりみずほ信託銀行作成