

ファミリーガバナンス・ガイダンス（仮称）  
骨子案

経済産業省

## 目次

I . はじめに .....	1
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 .....	1
2 . 本ガイダンス（仮称）の策定に際して主に想定した企業 .....	2
II . ファミリーガバナンス .....	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 .....	2
2 . ファミリーとしての意思決定の仕組み .....	3
3 . ファミリービジネスへのファミリーの関与方針 .....	3
4 . ファミリービジネスの所有・経営の承継 .....	4
5 . ステークホルダーへの情報発信 .....	5

# 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

日本の全企業のうち、約9割以上がファミリービジネスであり、ファミリービジネスがその大宗を占める中堅企業は、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、地方の立地割合も高く、地方における良質な雇用の担い手、さらには、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してきた。

ファミリービジネスは、以下のような特長を有し、強みとなっている。

- **長期的な視点:**一般的にファミリービジネスの経営者の交代頻度は低く、経営者就任後、数十年に渡り経営者の地位を維持し続け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。
- **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、大株主であり、さらにファミリーの“長”であることが多い。このため、ファミリーメンバー内、ファミリービジネス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出来る。
- **日本経済・地域経済の牽引役:**中堅規模のファミリービジネスは、日本国内主要都市のみならず、地方都市にも点在しており、各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、日本経済・地域経済を牽引する重要な存在となっている。
- **地域社会への貢献:**上場企業は、投資家のリターンを最大化する義務を負う一方、ファミリービジネスは、ファミリーが持つ資産を社会の何のために使うかをファミリーが決定することができ、例えば、地域行事やまちづくり事業への資金提供等、地域貢献を優先することもある。

ガバナンスの観点でみると、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価値観・理念等が、明文化されていないインフォーマルガバナンスとして企業価値向上に寄与することがある一方、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）、親族間の対立（いわゆる、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特有のリスクを内包している。特に、企業が成長する過程において、所有・経営・家族の関係が複雑化する中で、これらのリスクは顕在化しやすくなる。

また、ファミリービジネスの中には、自己資金のみで事業運営を行うことで、金融機関からのデットガバナンスや、株主・投資家からのエクイティガバナンスが働きにくい企業もあり、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。

加えて、日本では、諸外国のファミリービジネスと比べて、ファミリーのパーカス・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く、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傾向にある。

そのため、ファミリービジネスが成長を続けていく上で、長所を残しつつ、短所となるリスクに適切に対処するために、ファミリー内や非ファミリー株主とのコンフリクトを解決し、ビジネスに関する意思決定を行う仕組みとして、「ファミリーガバナンス」を整備し運用することが有用である。

日本の上場企業では、過去10年間のコーポレートガバナンス改革を通じて、業績改善や企業価値向上を果してきた。上場企業とファミリービジネスにおけるガバナンスの在り方は、株主構成、株式の流動性、役員構成、ステークホルダーの範囲等により異なる部分もある。ファミリービジネスの特徴・特性を認識し、各ファミリーに固有の事情

を勘案し、ファミリーガバナンスを強化することで、ファミリービジネスが成長し、結果、日本経済・地域経済の成長に寄与すると考えられる。

本ガイダンス（仮称）は、ファミリービジネスが持つべき規範を示すことで、各社が自社の状況に合わせてガバナンスを整備する一助となることを目指す。

なお、ファミリーガバナンスとして定められたルールは、時代や環境の変化に応じて不断の見直しが必要と考えられる。

## 2. 本ガイダンス（仮称）の策定に際して主に想定した企業

本ガイダンス（仮称）における「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。

本ガイダンス（仮称）は、非上場の中堅規模のファミリービジネスを主たる利用者として想定している。ただし、その内容は、上場・非上場を問わず、また、規模の大小に関わらず、すべてのファミリービジネスにとって参考となり得る。

本ガイダンス（仮称）では、先進的にファミリーガバナンスを導入している企業の事例等を参考に、“ファミリー間”で合意する事項を中心に整理している。このため、ファミリービジネスが“会社”として、顧客・従業員・地域社会等の立場を踏まえ、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行う仕組みを整備する上では、各社の状況に応じて、コーポレートガバナンス・コードを参照することも有用な場合もあると考えられる。

## 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

#### 基本的な考え方

ファミリーの理念・価値観・ビジョン等は、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る。そのため、ファミリーとビジネス双方の持続的成長のためには、その理念・価値観・ビジョン等を明確にし、文書化したうえで共有することが重要と考えられる。

- **理念等の明文化と浸透:** ファミリーならではの理念・価値観・ビジョン等を可能な限り明文化し、ファミリーメンバーだけでなく、従業員をはじめとするステークホルダーに共有し、共感を得ることが有用と考えられる。
- **理念等の柔軟な見直し:** 創業時の理念等を尊重し継承することは重要であるものの、それに固執するではなく、事業環境の変化に対応し、現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も、持続的成長には不可欠となる。長い時間軸で成長を目指しつつも、過度に保守的にならない姿勢が重要である。
- **オープンなコミュニケーションの促進:** 明確なパーソナリティやミッションをファミリーと非ファミリー役員・従業員が共有し、オープンなコミュニケーションを通じて信頼関係を構築することで、組織の一体感を醸成すると考えられる。

#### 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:** 理念・価値観・ビジョン等とともに、自社がファミリービジネ

スであることやその強み・社会貢献等を積極的に発信し、ステークホルダーに伝える。

- **経営ビジョンの共有:**過去の親族間での経営方針の対立は、創業者・先代経営者と後継者の経営ビジョンの不一致が一因であるケースが多い。経営ビジョンを共有することで、根本的な対立を避けられる可能性がある。

## 2. ファミリーとしての意思決定の仕組み

### 基本的な考え方

事業の成長に伴い、所有・経営・家族の関係が分離・複雑化する中で、ファミリーとしての統一した意思を形成し、会社と円滑な関係を築くための仕組みが重要となる。

- **ファミリーの範囲の定義:**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。ファミリーガバナンスが対象とする「ファミリー」の範囲を定義する必要がある。
- **ルールの明確化:**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者を誰にするかなど、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。
- **対話の場の設置:**ファミリーメンバーが定期的に集まり、理念等の共有や事業に関する方針を議論する公式な対話の場を設けることが、ファミリーの結束を維持し、意見対立を建設的な議論に導く上で不可欠と考えられる。

### 取組事例

- **フォーマルな意思決定のための仕組み:**

例	概要
ファミリー憲章/ ファミリー宣言/ ファミリー協定 等	ファミリーの理念等や各ガバナンス機関の役割・権限や、ファミリーがビジネスに参加する際のルール等を明文化するもの。
ファミリー集会/ ファミリー総会/ ファミリー評議会 等	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。ファミリーと経営陣の調整機能やコンフリクト解決機能も担う。
ファミリーオフィス	ファミリーの資産（有形・無形）を統合的に管理・運用する組織。資産管理のほか、ファミリーの価値観の促進、公私の区別（詳細後述）、次世代教育などの役割も担う。

- **インフォーマルな場での交流:**法事や墓参り、食事会・旅行、ファミリーメンバーの誕生会等といったインフォーマルな集まりは、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上で重要な役割を果たす。
- **経営陣との連携:**ファミリーの議論の場に、会社の非ファミリー経営陣も参加することで、ファミリーと非ファミリー経営陣の相互理解が深まり、より円滑な連携が可能になる。

## 3. ファミリービジネスへのファミリーの関与方針

## 基本的な考え方

ファミリーメンバーが経営に関与する範囲について予め定める必要があり、特に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。

- **関与方針の明確化:** 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となる。特に、ファミリーメンバーの入退社や役員就任に関する客観的なプロセスや基準を設けることが考えられる。
- **ファミリーメンバーの登用方針の確立 :** ファミリーメンバーの入退社、ファミリーメンバーを取締役に登用するにあたっての選解任、役員報酬等のインセンティブ設計等に関して、客観的なプロセスや基準を設けることは有用と考えられる。
- **客観性と透明性の担保:** 外部の目による牽制機能を導入することは有用と考えられる。利害関係のない社外取締役や社外監査役は、経営の暴走や私物化に対する「制止役」となり得る。また、ファミリー内に監視機能を持つ集団統治の仕組みを設け、マイノリティ・ファミリー株主による監視をすることも考えられる。
- **公私の整理:** ファミリービジネスの継続的な成長を促すための重要な取組の一つに公私の整理が挙げられる。経営における不適切な公私混同やそれに伴うファミリー内の利害対立は企業価値を大きく毀損するため、公私の線引きについて整理し、これを徹底する仕組みの構築が必要となる。法令遵守に加え、社会通念に照らして公正・公平な経営が望まれる。
- **非ファミリー従業員への配慮:** ファミリー従業員と非ファミリー従業員との間に不合理な待遇差が生じないよう配慮することが、従業員のエンゲージメントを高め、長期的な成長に繋がると考えられる。

## 取組事例

- **外部専門家の活用:** ファミリー内の対立は感情的になりがちである。身内だけでは解決が困難な場合、外部のファシリテーターやアドバイザー（番頭、コンシェルジュ等）を交えた中立的な対話の場を設けることが、紛争の予防・解決に繋がる。
- **「平時」と「有事」の整理:** 経営への関与について「平時」と「有事」でルールを分ける考え方もある。平時は経営陣に執行を委ね事後報告とし、経営危機などの「有事」の際には、事前にファミリー株主の意向を取締役会に伝える、といった運営方法が考えられる。
- **ファミリーオフィスの活用:** ファミリーオフィスを設立することで、会社の経理とファミリーの家計を明確に分離し、財務の透明性を確保できる。これにより、寄付や交際費などの支出についても、事業会社の経費かファミリーの経費かを明確に整理でき、公私を整理する効果が期待できる。

## 4. ファミリービジネスの所有・経営の承継

### 基本的な考え方

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の指摘がある。計画的な承継プロセスを確立し、ステークホルダーの不安を払拭することが重要と考えられる。

- **計画的な後継者選定・育成:** 後継者候補に求められる資質や経験、選定プロセス、育成計画をあらかじめ方針として定めておくことが考えられる。これにより、承継を巡る親族間の対立を避け、円滑なバトンタッチ

が可能となる。

- **早期の後継者明示:** 後継者を早期に内外に示すことは、取引先や従業員に安心感を与え、事業の継続性に対する信頼を高める。
- **多様な後継者候補の検討:** 後継者候補はファミリー内に限られない。優れた能力を持つ非ファミリーの従業員を後継者とすることも、企業の持続的成長を促す有力な選択肢となり得る。
- **所有と経営の分離:** 承継においては、経営権だけでなく、株式の所有（財産権）のあり方も重要な論点となる。所有と経営を分離する選択肢も視野に入れ、ファミリーやビジネスの状況に応じた最適な資本政策を不斷に検討する必要がある。

#### 取組事例

- **承継計画の策定:** 事業承継計画の策定は、企業の社会的信用を高める上でも重要。欧州の一部の金融機関では、融資の条件として事業承継計画の提出を求めるケースもある。
- **承継後の先代の役割のルール化:** 先代経営者が承継後も経営に過度に口出しを続けると、新旧経営者の対立を招き、社内に混乱が生じる場合がある。承継後の先代の役割についても、あらかじめルールを定めておくことが有効。
- **過度な株式の分散抑制:** 株式が親族内に分散しすぎると、経営の不安定化を招くリスクがあるため、過度な株式の分散を防ぐことが重要である。信託の活用や資産管理会社に株式を集約する例もある。

## 5. ステークホルダーへの情報発信

#### 基本的な考え方

従業員、取引先、地域社会、非ファミリー株主といった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、自社の取り組みを積極的に発信していくことが、信頼の獲得に繋がると考えられる。

- **透明性の確保と積極的な情報発信:** 公私混同や利益相反を防いでいること、また、地域社会や雇用に貢献しているといったポジティブな取り組みを、ステークホルダーに対して積極的に示していくことが重要となる。社会から「見られている」という意識が、ガバナンスの規律を高めると考えられる。
- **ファミリービジネスの強みの発信:** 「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コミットメントといった強みに繋がることを、社会に向けて発信していくことも有用となる。
- **従業員とのエンゲージメント:** 人手不足が深刻化する中で、ファミリー以外の従業員がいきいきと働ける環境を整備し、そのためのガバナンスが機能していることを示すことは、優秀な人材の確保・定着に不可欠となる。
- **情報開示のあり方:** 何をどこまで開示するかは、企業の状況（上場・非上場、株主構成等）に応じて判断すべきであるものの、株主に対する説明責任を果たすという基本姿勢は共通である。特に非上場企業では、経営に関与しないファミリー株主に対しても、経営状況を丁寧に説明し、認識の齟齬を防ぐことが有事の際の対立回避に繋がる。

#### 取組事例

- ・ **非ファミリーの従業員・株主や非経営参画親族への発信:** 透明性確保の観点から、非ファミリーの従業員や経営に参加していないファミリーメンバーにも開示を行う。
- ・ **ステークホルダーへの事業承継計画の公表:** 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。