

## ファミリービジネスのガバナンスの在り方研究会 第3回

# ファミリービジネスは、 研究会の議論をどのようにとらえているか

みずほ信託銀行

コンサルティング部

八木啓至

2025年12月24日

ともに挑む。ともに実る。



- 2025年4月以降、〈みずほ〉のコンサルティング部では、上場・非上場・中堅の別を超えて多くのファミリービジネスに対して、ファミリーガバナンスに関連した情報提供やディスカッションを実施
- 多くのファミリービジネス経営者が、「強い関心」と「潜在的な悩み」を抱えている実態が浮き彫りになっており、ファミリーガバナンスへの関心は「確実に立ち上がっている」ことが見て取れる

訪問社数

337社

面談回数

722回

上場  
114社  
(34%)

非上場  
223社  
(66%)

中堅企業  
71社  
(21%)

（注）

- ・ みずほ信託銀行及びみずほ銀行のコンサルティング部のコンサルタントが、お客様と面談した際にファミリーガバナンスに関連するディスカッションをした面談記録を対象にAIで分析し、特定できないように匿名化した上で、要約・修正したもの
- ・ 対象期間は2025年4月1日～10月31日までの面談を主としつつ、参考になりそうなものは一部対象期間以前の面談内容も含む
- ・ 中堅企業は上場非上場を含み、当行で中堅企業の定義に当てはまっている可能性が高いと判断できた社数
- ・ あくまで、面談記録に基づく匿名化・要約でありアンケート等によるものではないが、質的トレンドを把握する情報として有意義であると考え、研究会の議論の題材として提供するもの

- ファミリーガバナンスについて、重要性は理解し前向きに捉える企業がある一方で、規範の「義務化」や「画一性」による経営ダイナミズムの喪失、経営の「自由度」や「プライバシー」への懸念を示す企業もあり
- ガイダンス的な位置づけであることを明確にしたほうが受け入れられやすいのではないか

### 前向きな声

#### 必要性を肯定的に捉え、すぐにも進めたいという声も

- ✓ 創業世代の想いや指針、ポリシーの明文化は事業を承継するにあたり非常に助かる
- ✓ ファミリーガバナンス体制の構築は、ファミリービジネスの承継という観点で正に当社に必要なものでありすぐに進めたい
- ✓ 一族間の情報格差や承継対応への温度差解消に必要
- ✓ 永続的に企業を発展させていくために規則を設けることは必要
- ✓ 番頭や後継者の立場から、実権者に対して取り組みの必要性を進言する際に、政府主導のものと非常に言いやすい
- ✓ 創業家同士の繋がりや事業への繋がり希薄になる。自分が健在の間に、一族のルールを決めておく必要はある

### 懸念する声

#### 規範の「義務化」と「画一性」への懸念

- ✓ ファミリーガバナンスに関する規範は自律的にすべきであり、ガードレールを作ることによってダイナミズムを害する可能性を懸念。義務化には否定的
- ✓ 個々で事情が異なるため短絡的な議論が進むことに対して懸念
- ✓ ファミリーガバナンスについては義務化は避けるべき
- ✓ 規範という形ではなく、リアルな他社事例を整理してほしい

#### 経営の「自由度」と「プライバシー」への意識

- ✓ 当該規範に対して経営の自由度が低下する可能性がある点で懸念がある
- ✓ 家のことには触れられたくない

- 「理念」や「関与方針」に対し、先進的な企業は創業者の想いや、ファミリーの処遇を「明文化」し、恣意性を排除することで、ファミリービジネスとしての求心力を維持しようとする試みも見られる
- 公私の整理をつけるための「会議体（ファミリー評議会等）」の設置が、意思決定の納得感を高める鍵となっている

### 持続的成長に向けた理念・価値観・ビジョン

- ・ 判断に迷った時に立ち返る「創業者の価値基準」の明文化が最も重要
- ・ 会社が小さく苦しかったことを知らず、現場にも出ていない次世代に向けて、会社の歴史や苦勞を正しく認識してもらうことが重要
- ・ 次世代へ創業者の想いの承継や株式承継について課題感あり、家族憲章の作成を検討
- ・ 創業者の想いの承継と、株式承継ガイドラインの2つについて、ルールメイクしたい
- ・ 創業者の孫世代に事業承継するに際し、迷った時の拠り所として、創業者と二代目の想いを明文化

### 意思決定の仕組み（ファミリー集会・ファミリー評議会等）

- ・ 家族憲章の策定は次世代が中心に担い、現状を理解して、どうすべきか考えさせたい
- ・ 家族憲章は策定済みだが、法的拘束力を持たず実効性に欠けるため、ファミリー総会の議題としている議決権行使には信託活用したい
- ・ 株主としての重要な意思決定は、家族会議（月次開催）で決定する。
- ・ ファミリー評議会の議決権は1人1個とし、出席者の全会一致を原則とし、全会一致に至らない場合は、議長が決定する
- ・ ファミリー評議会を年1回開催し、株主総会の議案に対する議決権行使内容を議論、評議会の見解を3世代数十人が集うファミリー会で伝え、賛同者は統一行使に参加

### ファミリービジネスへの関与方針

- ・ 創業家との取引は、利益移転にならないよう注意を払っている
- ・ 創業家の配偶者の関与や子弟の処遇に関して、1ファミリー1人入社、配偶者の入社はNG等のルール化を検討している
- ・ 会社に入社するのは1世代1人に限るという暗黙のルールがある株式の所有者も同じ考え方
- ・ ファミリーメンバーが入社を希望する際は、ファミリー評議会の承認が必要
- ・ 入社後の処遇にファミリーは関与しない
- ・ 次世代の入社は個人の自由とする一方、入社後の人事等にファミリー会は一切関与しない旨をファミリー憲章で合意

- 株式の分散や希薄化を防ぐため、法的拘束力のある信託スキームや種類株式を活用する事例が見られる
- ガバナンスの対象を親族内にとどめず、従業員や地域社会へ拡張することで企業の持続性を高める事例や、ルール策定の手前にある「ファミリーの交流・関係性構築」こそが重要であるという示唆も

### 所有・経営の承継（資本政策や後継者選定・育成）

- ・ 創業者保有株式を経営非関与の子に贈与。贈与後は**信託を通じて創業者が議決権を行使**
- ・ 創業者の相続発生に備えて、**議決権行使委員会の設置**を検討
- ・ **経営の中枢に入ってくる人数などは家ごとにルールメイクが必要**
- ・ **株式をなぜ持っているのかわからない株主がいてはいけない**
- ・ **議決権株式は直系のうち、役員以上になったものだけが保有し、行使すべき**
- ・ **家族憲章に、経営者として相応しい資質を複数明記**
- ・ 資産管理会社に**種類株式による議決権集約と委員会型の信託スキーム**を検討
- ・ **経営非関与の親族株主向けの株式保有意義も伝えられる「株式承継の手引き」の作成**を検討

### ステークホルダーへの情報発信

- ・ 従業員やステークホルダーにはこれまで創業者の理念を伝えてこなかったため、今後は実施したい
- ・ 地域を絞って助成金や奨学金を行いたい。**地方ファミリー企業における「地域社会との共生」がガバナンスの重要な要素**
- ・ **ファミリー憲章と同時に、理念が連関するグループ憲章を策定**。数十社以上のグループ会社のトップを通じてグループ全体へ浸透
- ・ **創業家が、社内研修で創業の精神や会社の歴史を社員に伝える活動**を行っている。特に新入社員や中途採用者に対して、町工場からスタートした歴史を説明

### その他参考になりそうな取り組み・意見

- ・ 両親の長寿を祝う会として集まる機会を創出。今後は勉強会等を理由に月1回は集まるようにしていきたい
- ・ ファミリー会を運営。株式保有の有無に関わらず3世代数十人が集うファミリー会を開催
- ・ **突然ルールを作るのではなく、まずは食事会等で会社にあこがれを持ってもらうことが先決**
- ・ **規範を作る前に、ファミリーの人間関係や求心力を高めることが重要**
- ・ ファミリービジネスの**本当の強みはROEではなく、有事や環境変化に対応できる安定的な財務基盤とオーナー判断**