

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

議事要旨

日 時：2025年12月24日（水）10時00分～12時00分

場 所：経済産業省別館7階共創空間（オンライン併用）

出席者：

＜委員＞柳川座長、大石委員、佐々木委員、鈴木委員、諒訪委員、林委員、樋口

委員、星野委員（欠席）、松中委員、水谷委員、八木委員、山野井委員、米田委員

＜オブザーバー＞ファミリービジネス学会、一般社団法人信託協会、一般社団法人全

国銀行協会、公益社団法人経済同友会、日本商工会議所、中小企業庁 事業環境部

財務課

議事：

（1）開会

（2）事務局説明

（3）プレゼンテーション（八木委員）

（4）自由討議

（5）閉会

議事概要：

事務局より資料3-1（「事務局説明資料」）、資料3-2（「ファミリーガバナンス・ガイダンス（仮称）骨子案」）について説明。次に、八木委員より資料4（「プレゼンテーション資料（みずほ信託銀行）」）について説明した後、討議を行った。八木委員の説明概要と討議の概要は以下のとおり。

●プレゼンテーション（八木委員）

○ファミリービジネスの経営者の方々が一連の議論や規範、ガイダンスの策定についてどのように受け止めているかというお客様の声をまとめましたので、御報告させていただきます。

まず、こちらは今回御報告する情報のベースとなるデータですけれども、今年の4月か

ら 10 月末までの間に 337 社のファミリービジネスを訪問しまして、延べ 722 回の面談を行っております。ファミリーガバナンスに関するディスカッションの中から聞こえてきた声をまとめているものです。

内訳としましては、上場企業が約 34%、非上場企業が約 66% となっております。全体感を見てみると、ファミリーガバナンスに対する関心は非常に高くて、確実に関心が立ち上がってきていると考えております。

多くの経営者が強い関心を持たれているのですけれども、同時にいろいろと潜在的な悩みを抱えていらっしゃるというのが実態として浮き彫りになっていると思っております。実際具体的にどのような反応かというのを次の 2 ページで御覧ください。まず、ファミリーガバナンスに関する取組、研究会、規範策定に対する声をまとめしております。大きく前向きな声と懸念する声の 2 つに分かれます。

左側が前向きな声ですが、創業世代の思いや指針を明文化することは事業承継において非常に助かるといった御意見や、非上場企業では政府主導の指針があれば、後継者や番頭の立場から実権者に進言しやすくなるという後ろ盾としての期待もあるというところです。

一方、右側の懸念する声ですけれども、義務化とか画一性については警戒感を持っていると感じております。ガードレールみたいなものをつくることで、経営のダイナミズムが失われるのではないか、各社事情が異なるのに一律のルールを当てはめられるのは困る、また、家のことは触れられたくないといったプライバシーへの意識も見られます。

今回策定する規範については、あくまで各社が自立的に取り組むためのガイダンス的な位置づけということは明確にした方が、ファミリービジネスの当事者が受け止めやすくなるのではないかというところです。

次に、第 2 回で出ていた規範の 5 項目に対して、それぞれの企業の取組で参考になるものをまとめしております。

まず、理念、価値観、ビジョンですが、創業者の思いや価値基準を明文化して、判断に迷ったときのよりどころにしようという動きは特徴的かと思います。

また、会社が小さかった頃の苦労を知らない次世代に対して、あえて会社の歴史や苦労を正しく認識させようという動きもございます。

次に、意思決定の仕組みに関しましては、ファミリー評議会等の会議体を設置している事例がいくつもございます。重要なのは決め方ですけれども、株主総会の前にファミリーで議論を尽くして、対外的には全員一致で議決権を行使するプロセスを構築しているとい

った企業もございます。それぞれの納得感を高めることで、ファミリーとしての求心力を維持しているということかと思っております。

ファミリーの関与方針に関しては、1ファミリーから入社1名までですとか、配偶者の入社はNGといった厳しいルールを設けるケースもありますし、入社後の人事評価にはファミリー会は一切関与しないと明言される会社もございます。公私混同を避けるため、自分たちに規律を課している事例もあるというところです。

所有と経営の承継に関しては、株式の分散を防ぐという意味で、信託スキームや、種類株式といった法的拘束力のある仕組みを活用する事例が見られます。

また、経営の中核に入る人数や、議決権を持つ資格を役員以上にするといった明確なルールをつくって、ファミリーの納得感を醸成しようという動きもございます。

最後にステークホルダーへの発信とその他参考になりそうな取組になります。

ステークホルダーへの情報発信では、ガバナンスの対象を親族内にとどめずに、従業員や地域社会に歴史や理念を共有することで、企業の永続性を高めようという事例もございます。地域社会との共生がガバナンスの要素として重要なことをおっしゃっているような会社もあります。

その他参考になりそうなところですが、突然ルールをつくるのではなくて、まずは食事会など会社に愛着を持つてもらうことが先決だという意見もございます。親睦会など一見ソフトな活動を通じて、ファミリー間の交流、関係性を構築することこそが、ファミリー内のルール策定の前提条件になると思っております。

実際のファミリービジネスの取組を見ますと、規範の必要性は感じているが、柔軟性は欲しいということや、ルールと同時に関係性づくりが重要ということが読み取れます。研究会の議論で現場の実態を踏まえた形でアウトプットができればという思いで御紹介させていただきました。

●自由討議

○プレゼンの内容で質問があるのですけれども、訪問者数337社ということで、中堅企業が71社となっていますが、非上場企業のうち中堅企業以外は、中小企業だという理解でよろしいですか。規模的にはどの程度の会社なのかお伺いできますか。

○外形的に中堅企業と分かるところは中堅企業とさせていただいているので、必ずしも

正確ではないかもしれません、全体の約2割が中堅企業です。上場企業の中にも中堅企業がありますので、中堅企業の中には、上場と非上場が含まれます。小規模な中小企業はあまり入っていないかと思います。一定程度の規模というイメージを持っていただければよいと思います。

○回答を得た企業が、今我々が議論しているガイダンスの対象としようとしている中堅企業と一致しているのかを伺いたかったのですが、その理解でよろしいですか。

○比較的近しい規模だと思います。

○題名について、私はガイダンスで良いのではないかと思っています。これ以上もこれ以下もない表現だと思っています。

それから、序文に関しましては、私どもは家族憲章をつくったのですけれども、世代間があるわけなのです。御高齢の方もいれば、若い者もいる。そういう面では、世代間を超えて分かりやすい表現、片仮名の英語みたいな表現の多用はどうかと思います。

もう一つ、全体を見ていて思ったのが中央目線なのです。中央から見て地方はという表現はできる限り控えていただきたいという面と、情緒的な内容を多分に含むものですから、マイナスイメージを伴う表現、例えば「何十年にわたり君臨する」みたいな表現は、できる限り前向きな表現にしてもらったら、「世代間を超えて」もより良くなると思います。

○重要な御指摘だと思います。今ガイダンスとなっているものはかなり粗々な文章だと思いますので、また皆さんに御議論いただいて直していくべきだと思います。

○事務局資料の40ページを拝見しますと、今回、中堅企業は約9,000社あり、そのうち非上場ファミリービジネスが3,594社、上場ファミリービジネスが921社あるとなっています。今回29ページ目の骨子案の全体像の「I.はじめに」の2.を見ますと、今般、非上場の中堅ファミリービジネスを主に想定した企業と置かれているのですが、できるだけ多くの中堅企業のファミリービジネスにガイダンスが活用されると良いなと思う中で、上場の中堅ファミリービジネスが921社あるということを考慮して、このような上場の中堅ファミリービジネスであったとしても、コーポレートガバナンスとファミリーガバナンス

の関係性という面で、今回のガイダンスが有効に寄与する可能性もあると思います。

その点で御質問なのですが、中堅企業 71 社のうち、上場の中堅企業、非上場の中堅企業が、それぞれ大体何社ずつあり、このうち上場の中堅企業のファミリービジネスは、ファミリーガバナンスの必要性や問題意識についてどのように考えているのでしょうか。

もう一点、事務局資料の中でファミリービジネスの定義がかなり幅広に提示されているのは私も賛成です。ファミリービジネスでは、ファミリーが主要株主であるか、経営者になっている、あるいは、主要株主かつ経営者であり、両方を兼ねていることもあると思います。特に、日本では、規模が大きくなった上場ファミリービジネスでは、株式保有比率が低いにもかかわらず、ファミリーが経営を担っているというケースもありますので、欧米とファミリービジネスの位置づけが違う面もありますので、事務局の今回のファミリービジネスの定義には賛成です。

○中堅企業の中の上場企業と非上場の企業の比率は、全体の上場と非上場の比率に近しいものだと思います。（後日確認したところ、今回の対象の中堅企業のうち、上場企業が 40% であり、非上場企業が 60% であった。）

上場ファミリービジネスと非上場ファミリービジネスと両方聞いておりますけれども、同じファミリーガバナンスを考える場合でも、上場と非上場は問題の質が少し違うと思っています。どちらかというと、上場ファミリービジネスの方が問題は切実かと考えておりますし、それはなぜかというと、一般株主がいますし、株式は自由に売却できてしましますので、非上場のファミリービジネスよりもファミリーとしてどうまとまっていくか、自社株を次世代にどう引き継いでいくかというところは、非上場とは違った意味で切実性を持っていますので、中堅ファミリービジネスとするにしても、非上場、上場含めた方がよりメッセージ性が強くなると感じております。

○まず、定義についてです。私も幅広く取るというのは大事だと思っています。株式保有の割合自体、実証研究を見ても 5 % から過半数とかいろいろな定義が採用されているようですし、日本は特にファミリーの持株比率が低いという御指摘は全くそのとおりだと思います。日本は、とりわけ株式をあまり持たない、あるいは株主としては積極的に関わらないのだけれども、経営を通じてファミリーが関わる。そのことが非常に重要な価値を生み出しているという場合があるように思います。そのような場合が含まれるようにした方が

良いので、広い方が良い。ただ、私は今の定義よりもうちよつと広くしてほしいと思っています。「世代を超えて」という限定があるのですけれども、これはなくてもよいのではないかということです。何でかというと、世代を超えるかどうかは、結局サクセッションの結果次第です。次の世代に行ったら世代を超えているのだけれども、いろいろなことを考えて次の世代は完全にファミリーではない企業になったとしたら、初代のファミリーで経営していたときは、ファミリービジネスではなくなるのかというのは変な話なのです。サクセッションをしたら初代も含めてファミリーになるし、しなかつたらファミリーにならないというのは変な話だなという気がするので、全部入るようにした方が良いのではないかと、端的に「世代を超えて」という部分を抜いた定義の方が良いのではないかと思っています。

もう一つ、今回のガイダンスが上場ファミリーにも基本的な考え方が当てはまるというのはそのとおりだと思います。他方で、基本的に中堅企業を念頭に置いて、規範的、拘束的なものというよりも、こうした方が良いという部分を提示していくものだとすると、上場ファミリー企業に対しても同様の提示の仕方をするのが適切なのかという問題はあろうかと思います。上場ファミリー企業のほうは一般株主がいますので、公私混同とかはこのガイダンスとは別の次元でもやってもらわなければいけない、もっと強いものであるはずです。ですので、きちんとその辺りが書けていれば、上場ファミリー企業についてもこの辺りは当てはまりますという話が出てきてもよいと思います。もちろんファミリービジネスの定義の中で上場、非上場を入れて一方だけ含めることとする必要は全くないと思っています。

いろいろなところで少しかいま見えるのが、純粹にファミリーの中の話に口を突っ込んでもらいたくない点で、私もそのとおりだろうと思います。我々は、ビジネスを持っているお金持ちの家の中のことに手を突っ込んで何かをしたいわけではないのですが、あくまでファミリーが、企業とビジネスに関わる部分について、必要なガイダンスを定めるのだというのが分かるようにした方が良いと思います。もちろん全体を読んだら必ずそうなっているのですけれども、部分部分を見るとファミリーの話について口を出していると読めてしまう部分もあるので、ある程度特定の部分だけ読んでも、あくまでビジネスとの関わりなのだというのが分かるようにした方が良いと思います。

○今、定義の話が出たので、「世代を超えて」というところでどうすべきかは結構悩まし

いところだなど。私も研究でファミリービジネスを定義するときに、創業者が新規設立した企業はそのままファミリービジネスにカウントしてよいのかどうなのかとなってしまうので、新しく立てられた企業は全部ファミリービジネスになってしまうのではないのという話になると、ここでガイダンスが考えているところが含むような企業になるのかどうなのか考えなければいけないと思いました。

あとファミリービジネスの特長、いくつか思うところもありまして、長期的な視点が書いてあると思うのですけれども、まさしくファミリービジネスの特長であるのはそのとおりだと思うのですが、ここに粘り強さの観点も入れてくれたら良いと思います。ファミリービジネスは長期的な視野に立って、ある投資とか意思決定を変えるのではなくて、少しうまくいかなくとも信念を持ってやり続けるところが良い特長として言われているので、長期的視野と一段階違うと思うので、ここに含めるのは構わないと思うのですけれども、粘り強さは言及してあげてもよいと思いました。

あとファミリービジネスの貢献、社会全体に対して伝えるべきメッセージというところで、もう一つ入れてもよいと思ったのは、ファミリーとしてある意味リスクを取り、雇用を生み出している。ビジネスをやるということは、どれだけリスクを取るかということで、ファミリーとしてビジネスをやって、家族としてリスクを取り続けているというのは、社会に大きな貢献をしているということを言及してもよいと思いました。

○定義を中心に話をされているので、そこに遡及したいと思います。「世代を超えて」というのは、私もこの定義を見させてもらったときに難しさがあると思いました。ただ、それは言いながらファミリービジネスが何代か続くのが1つの特徴でもあると思いますので、そういう意味でなかなか落としにくいというのか、この言葉が残るのは意味があるのではと考えているところです。

それから、今もお話がありまして、私もこれまで本とか論文を書いているときに、定義はいつも頭を悩ませたのですけれども、流れからすると当初日本でも比率は入れていたと思います。当初、株式保有率を50%以上、過半とかそういう形で入れるのが1つの流れとしてありました。私自身も株式保有率を定義に入れた記憶があるのですが、今、日本では少なくともこういう形で株式保有率を入れないというのが1つの考え方になりつつあると思います。

しかしながら、これも議論があるところですが、トヨタ自動車をファミリービジネスと

考えるのかどうかというときに、通常で考えれば1%未満（推定）の株式を持っているだけで豊田家のファミリービジネスと考えることに無理があるかも知れません。

ただ、1つ問題提起ではないのですけれども、この定義はこのままでありだとして、海外の研究者とか企業家が見られたときに、日本の企業は少なくとも大きなところでも特に大きくなれば、株式上場等に合わせて逆にファミリーの株式保有率が低くなるというのがございますので、その観点からすると世界の1つの見方は、株式の保有率、もしくは議決権の高さというところを見ている部分がありますので、そこは何か工夫が要るのかと思っています。

現に今回、この事務局資料の中でスイスのザンクトガレン大学の世界のファミリービジネス500社がありますが、ファミリービジネスの切り口は上場企業では32%という保有率でやっているので、これを見ると日本のファミリー企業数は思ったより少ないとなる部分があるので、そこは1つ工夫が要ると感じます。

○私も基本的にはファミリービジネスは、世代を超えてロンジエビティを追究するところに大きな特徴があると考えています。具体的に永続性の価値とは何かというのを私自身、コンサルティングのプラクティスでは命がつながっていくのと同じように、経営者にとつて強い情緒的な価値をもたらすということと、売上げの分配において一族の理念を背景としたステークホルダーの視点から考えて、フェアな分配が行われることがあります。その結果、自己資本への強烈な分配を要請されやすい上場企業の株主である機関投資家をはじめとしたいわゆる財務投資家に対する説明責任を問うものとは違う、事業投資家としての観点に立って行っていると言えます。

だからこそ地域のエコシステムにおける役割は継続することが大変大きな社会価値です。その結果、永続しているファミリービジネスが無形資産をもって有形資産を動かすときに、資産は永続化していく価値を持っているという御説明を申し上げています。

経営者の方に後継者が決まったときにどういう感じですかとお話をよく聞くのですけれども、すごくエネルギーが出るとお話しされます。後継者に伝えることができることで、必要な経営変革を後継世代と一緒に進めていきたいという気持ちが非常に生まれてくるというお話を聞くわけですが、まさに今私が申し上げている情緒価値がファミリービジネスの永続化の強いエネルギーになっているということで、私は「世代を超えて」ということはとても大事だとあえて申し上げたいと思います。

○定義に関しては、皆さんいろいろ思い入れと考えていらっしゃるポイントがあると思います。私も研究者ですので、先ほど話があったように研究者でどう定義するかは非常に悩ましいところですし、日本のファミリー企業の強さがどこに出ているかというと、おっしゃるところだし特徴的なところだと思います。

この話は、書きぶりの話とこれをどう普及させていくかというところで考えないといけないのだろうと思います。その意味では、これをできるだけ多くのファミリー企業的なところにもしっかりと使ってほしいというところでいくと、我々研究者が定義するよりは、幅広く定義するというか、ここで対象とするのはこういう企業を考えていますよという書きぶりにした方が良いのだと思うのです。

その中で、データとかと関連させるときには、定義はいろいろあるということは少し書いた方が良いと思うので、会社を指すという今の書きぶりは定義しているような感じがするので、少し和らげた方が良いと思います。

それから、「世代を超えて」という話もロンジエビティとか長期性が日本のファミリー企業の特徴ではあるので、かなり重要だと思う反面、例えばスタートアップで最初につくった会社は、創業者が影響力を持っているとなってしまうではないかという話がありました。我々研究者もこういうところを排除するように定義していくわけなのですけれども、ただどう使ってもらうかという話でいくと、ファミリー企業にやがてなっていくベンチャー企業があって、そのときからある程度こういうことを考えて、次の世代にどのようにやってほしいかということをやっておかないといけないという気もしますので、スタートアップ企業は関係ないのかというとそうでもないという気がします。

ただ、「世代を超えて」という書きぶりが必要条件を限定している感じにも見えるので、多少書きぶりを工夫していただきて、皆さんおっしゃっているような意味合いは同じことだと思いますので、工夫していただくことで乗り切れると思っています。

○うまく表現できるようにしたいと思います。我々もこれを議論していまして、定義は何だという議論を夏以降またやっていたのですけれども、本当にいろいろな定義が世界中にあるということです。過半をファミリーで握られている会社がどれぐらいか数えてみたら、800 ぐらいとか、他方で所有していないけれども、相当ファミリーとしてやられている会社もたくさんあるという実態もあると思います。

あとできるだけ広く使われることが大事だという観点でさせていただいているが、世代を超える重要性と、他方でスタートアップの方も最初から考えなければいけないというところが両方読めるような表現を少し工夫できればと思っております。

○定義のところで実際面白くて、ファミリー・ファーム・アイデンティifikーションという概念もあって、要するに自分がファミリーファームと思っているかどうかというところです。実際、オーナーシップ 100%でもファミリーファームだと思っていない経営者もいたりするのです。だから幅広く取っておいて、自分がファミリーファームだと思う経営者がこれに従うという形も全然良いと思います。

○データのときの定義の仕方とか、もしかするとこれがいろいろ政策面で使われるときは、もう少し厳密な定義をしていかないといけないのだと思います。今ガイダンスと呼んでいるものに関しては、今申し上げたようなところで工夫していただければと思います。

それからもう一つ論点に出ました上場、非上場のところですけれども、幅広く使っていただくという意味では、上場企業も当然焦点に当たってくるし、ある意味で上場ファミリー企業の方が重要度も高い部分があるのだと思います。

ただ、途中で御議論がありましたように、上場企業の場合はコーポレートガバナンス・コードがあって、様々な上場基準もあってという意味では、別の規範がかかっていますので、そこを我々の議論のターゲットにしてしまうと少しずれるということで、幅広い利用範囲という話と、我々が焦点をどこに当てるのかというのを少し分けて考えていただくということで、まずは非上場のファミリー企業の話、特に中堅企業というイメージで考えていただくというのが良いのだろうと思います。

ただ、御議論があったように、上場企業のガバナンスコードや上場基準の話と、このガイダンスがどういう関係にあるのかというのは、今御議論を伺っていてどこかで書いておかないといけないという気がしました。その辺は少し追加で御意見等あればお出しitなければと思います。

○欧州の企業で特にグローバル・ラグジュアリー・ブランドという一族が企业文化を守るというところについては、エルメスが代表的でありますけれども、一族が保有する株式についてはさらに一族間の株主協定をかけることによって、例えばモエヘネシーからの買収

をディフェンドするということがあります。しかし、欧米と日本の上場企業でファミリーという話となかなか合致できない部分があることについては、どこかで言及しておいた方が良いかもしれません。

○まずファミリーガバナンスのガイダンスは、網羅的に案を出していただいて、経済産業省の皆様に感謝申し上げます。

その中でより施策を浸透していくという観点で、実務家の観点からも少しコメントさせていただきます。ガイダンスの4ページのところに取組事例で記載いただいているのですけれども、ファミリー内の対立が感情的になりがちであるということで、番頭やコンシェルジュ等の活用が取組事例に記載いただいている。

私もファミリービジネスのオーナーとのお付き合いを数多くさせていただいておりますが、施策の浸透度を高めていくときには、むしろノンファミリーの皆さんをどう引き入れていくかが大切だと感じています。例えば世界銀行のハンドブックでは、ファミリー企業におけるノンファミリーの役員の行動指針の項目があつたりしますので、ファミリーガバナンス・ガイダンスの中に、ノンファミリー役員の心構えなどを追加していただきたいと思います。ファミリー企業に勤めているノンファミリーの人の役割、特に番頭の定義が非常に重要になってくると思います。

また、ファミリーオフィスの活用も前回コメントさせていただきましたが、公私混同を防止するという観点では、事業会社とファミリーオフィスを分けるのは創業家の皆さんを取り組まれているところでございます。ファミリーオフィスにおける番頭はファミリー会議の司会をしたり、創業家の間に立ついろいろなコミュニケーションを円滑にする役割を担う重要な役割でございます。

今回、非上場会社をターゲットにしたときには、番頭が事業会社とファミリーオフィスの両方に関与される方も多くいらっしゃるので、番頭の定義も追加した方が良いと思いました。

○私、経験者としてお話しすると、私の場合、いきなり父が急逝いたしまして、結局明文化された理念もなかったので、父が何を考えていて、この会社を結局どうしたかったのかというものが分からぬまま継承してしまった。やはりどういうビジョンを持って、社員をどのようにして導きたかったのか、会社を継続したかったのかどうかも分からぬ状況で

引き継ぎましたので、ファミリービジネスのガバナンスは非常に重要だと思います。中小企業も含めて小さい企業でも本当は必要だと思っております。

親族が中にいると、派閥が起きやすくなってしまうと思います。そういった中で、3ページのファミリーとしての意思決定の仕組みの中で、対話の場の設置があるのですけれども、これが1つの方向を向くことが非常に重要だと思います。派閥を生むことは、企業にとってあまり良くない。内なる崩壊が始まる可能性が高くなるので、こういったことを防ぐようなものも入れてほしいと感じました。全体としてはとても良いと思います。

○今の点は非常に重要なところだと思います。アンケートの話、ファミリー内の話は口を出されたくないし、政府にあれこれ言われることではないというのはそのとおりだと思います。

その反面、ファミリーの中での家族間の利害対立が結局事業に影響を与える、あるいは、ファミリーオフィスをどう活用していくかというところが事業に影響を与えるという意味では、実はビジネスとは直接の関係ないファミリーの中での意思決定の仕組みや、利害調整の仕組みをうまく作っていただくことが、企業にとって直接インパクトをもたらすというのも非常に大きく見えてきているところだと思うのです。

その上で書きぶりは難しいのですけれども、やはりファミリーの中の意思決定の仕組みを強制するのは当然ない。ただやり方としてはこういうことがあると示す。紛争が起きないようにするためには、こういうことがポイントとしてありますよという例示的なものはしっかり出していくということが今回の大きなポイントだと思います。その意味で、その辺りのところを少し書けるところがあれば追加していく。

あと当事者として、また企業側として、外に出したいということであれば積極的に出して、自分たちはこういうことをやっているとアピールしていただくということなのだと思います。その点で、ガイダンスというネーミングは、一つ妙だと思っています。コード的な強制ではない。ファミリーの中を強制するわけではないけれども、こういうポイントはしっかり考えていくことが事業をしっかり進める上で重要だというところを、少し言い方を工夫しながら、伝えていただくことが大事だと思います。

○そういう意味では、意思決定の仕組みや所有と経営の承継に関わってくることですけれども、ガイダンス案を拝見していますと、ファミリー評議会を開きましょうとか、株

式を集約しておいた方が良いという記述にとどまっているかと思います。実際にいろいろと御支援していて感じますのは、話し合っても決まらないときにどうするかとか、ルールは決めたけれども、どう運営を担保するかという実効性の部分が議論になることが非常に多いです。

先進的な取組をされている企業を見ますと、ファミリー会議を開くだけではなくて、種類株式や信託等の法的枠組みの中にファミリーの合意形成プロセスを組み込んでいるといいます。ソフトな対話の場は当然大前提として必要なのですけれども、ハードな法的枠組みで裏打ちすることで、初めてガバナンスの実効性が生まれます。どこまでやるかはファミリーワークですが、ソフトな対話の場だけではなくて、法的枠組みの活用を視野に入れると実効性が高まることは、ガイダンスの中に入れ込んでもよいのかと感じました。

○法務的な観点から若干コメントを申し上げたいと思います。今回の骨格全体について全く異存ないところですが、法的なアプローチを探る、言い換えると、一族間で何らかの合意書なり契約書なりを締結して、法的な拘束力を持たせた方が良い場面とそうでない場面があると思っています。

なので、少なくともファミリーごとに、法的な枠組みを設けることのメリット・デメリット、なじむかなじまないか、といった比較検討した方が良いと思いました。メリットとして考えられるのは、実効性を持たせることかと思います。一部の人が了解事項を無視してしまうことを防ぐために、実効性を持たせることが一番効果的だと思っています。

一方で、合意書や契約書を結ぶと、硬直化して運用しにくい、がんじがらめになるというデメリットも一部あると思います。そのため、メリットとデメリットをしっかりと比較することが重要になってくると思っています。

PwCのサーベイを拝見すると、海外では株主間契約とかを結んでいる事例は半数近くあるということで、やや驚いたのですが、こういう展開は日本もあり得ると感じたところでございます。

どの分野が法的な合意になじむのかと考えていくと、主に私物化の防止に係る意思決定の仕組み、ここでいうと2番の意思決定の仕組みの箇所について、特に公私混同の防止という観点から、若干法的なルールを持たせておくことの意味があると思っています。

例えば会社法の多数決の世界に委ねるのではなくて、頭数で意思決定を行うメカニズムをつくるという方法が考えられます、株式をたくさん持っている社長でも、やりたい放題

はできなくなると思います。

また、情報発信についても法的な合意になじみます。ここでいう情報発信には、ステークホルダーへの情報発信のほか、一族内での情報開示も含まれると思っています。

少数株主である一族に対してもしっかり情報を提供するというメカニズムは、法的な枠組みとの親和性が高いと思います。

また、株式の分散防止も、法的な合意がなじみやすい分野であるといえます。相続とか離婚という個人の事情によって、株式は時とともに分散していきます。特に、日本では相続時の遺留分制度と、離婚時の財産分与制度の影響が大きいため、それが会社のガバナンスに悪影響を与えないよう仕組み作りを考える意味はあると思っていますの次第です。

○ご議論いただきたい事項の中の「I. はじめに」のところ、私はとても重要だと思っています。いかにこれをファミリービジネスや社会全体に対してメッセージ性を持たせるかについて、非ファミリービジネスと比べて、ステークホルダーからの信頼の程度が、日本では 50%であるのに対して世界では 74%であると、相対的に日本が劣る結果が出ていました。同じ設問のところで少し看過できない回答が出ているところを御紹介させていただきますと、ファミリーの価値観が評判の強化につながっているかという質問に対して、世界は 40%近くがイエスと回答している中で、日本は 13%であり、3 分の 1 以下でした。

もっといと、むしろファミリーの関与が評判の観点で時折懸念を生むものであると回答している割合が世界では 7 %であり、一番低い割合になっている一方で、日本では評判を強化すると回答した割合（13%）を超える、14%でして、ビジネスの観点で、家庭の話はむしろ外に出したくない、少し引け目を感じているところが日本のオーナーにはあると思っています。

昨今の同族企業といったものに対して、少しバイアスがかかった表現も多いので、私としては今回のガイダンスを通じて、ぜひファミリービジネスをポジティブなものに再定義して、再発信して、自信を持って皆様が改めて取り組めるような記載ぶりにしていただくのが良いのではないかと思います。

○ファミリーガバナンス・ガイダンスを設けることは、そもそも何のためにあるのかというと、やはりファミリー企業の持続的成長のためだと思う。そこが書かれていないので、そもそもなぜ必要なのかというところを書いて、創業者から 2 代目、3 代目、4 代目とず

っと続く、成長し続けて持続可能にするためのガイダンスだと思っているので、そこも加えていただけたらうれしいなと思います。

○私のほうで「ステークホルダーへの情報発信」につき若干コメントさせていただければと思います。ファミリービジネスの特長として、地域経済・社会との関係があると考えております。ご存知のように、例えば酒田のH家、静岡のS家、伊勢のH家のように、江戸時代以降の地域課題解決に尽力したファミリービジネスが今の時代においても地域経済の中核を担うファミリービジネスとして存続している例が多くあります。ファミリービジネスとしての地域課題への尽力が、地域からのビジネスとしての信用とファミリーの信頼につながっているものと認識しております。その点で、ファミリービジネスが地域経済、日本経済の牽引役になる、これはファミリービジネスの存在意義として非常に重要なところと考えております。

「ステークホルダーへの情報発信」において、ファミリービジネスが地域の課題解決に取り組むことで、地域の発展になるとともにファミリービジネスの存続・成長や地域からのファミリーへの信頼にもなるところを記載し、ファミリービジネスの「ステークホルダー」として、地域経済・社会があることを明示した方が良いと思いました。

○ファミリービジネスに対して評価をしっかりとしながら、それに賛同する企業・人を増やしていくことは非常に重要なことだと思いますし、ファミリービジネスに対する見方を変える、もっとポジティブな見方にしてもらうことが、重要なところだと思います。

ファミリービジネスの方はなるべく自分のことを語りたくない、目立ちたくないということがあると思いますので、その辺も配慮する必要があるのではないかと思います。

○今議論している中で、特に実務でファミリービジネスのサポートをしている中で、創業一族という言い方をよくしますけれども、その範囲はそれぞれの事情によって、または時間の経過とともに変わってくると思います。

そもそも上場から非上場化をするケースもあれば、その後上場して、また少数株主が増えていくケースもあると思うのですけれども、その中で中心となるビジネスを支えていくメンバーは必ずしも血族に限った話ではなくて、時々の状況によって変化していくものと思いますので、冒頭皆さんで議論していただいた定義のところは、皆さんの御意見に

同意なのですが、より幅広く、創業一族に限った話でもなく、長期間にわたってビジネスの価値を永続させていくというイメージが良いと思っています。

そんな中で、一族外の関係者の方々をいかにしっかりと取り込んでいくのかが重要だと思います。ファミリーガバナンスのガイダンスと言ってしまうと、どうしても対象とする範囲が創業一族の狭い範囲のように見えてしまうのですが、それを支える従業員の方々、ステークホルダーの方々が非常に重要だと実務をやっていて思いますし、実際ガバナンスを堅牢化していく取組として、外部の方々をきっちり活用して、例えばシニア・アドバイザリー・ボードのようなファミリーやビジネスの意思決定における助言の仕組みを取り入れたり、株式を承継したり、従業員のマネジメントのメンバーも含めながら、ビジネスの次世代の後継者を選定する仕組みを構築したりしている例もございますので、一族外の関係者の方々の役割もしっかりと重要性とともに示しながら、まとめるのが良いと考えております。

○ファミリービジネス、あるいは同族企業という言葉になぜネガティブな印象が出てくるのかと考えると、1つはバイアスだと思います。上場企業や非上場の大企業で不祥事が起きて、それがファミリービジネス、同族企業であるといった事情もあるように思います。不祥事の中身を見ると、基本的に利益相反であったり、非常に独裁的な強い経営者が悪いことをしたりしているというパターンだと思います。それがファミリービジネス特有の部分として強調されていく。さらに、良い企業がファミリービジネスであることはあまり強調されないので、結果としてバイアスが出るのだと思います。

今回、我々のガイダンスの序文でどう書くかについても、良い部分を書かなければいけない。これはバイアスを緩和するためにも重要ですが、かといって弱い部分に目をつぶつても仕方がないと思います。これだけ良い部分があるけれども、自分自身でも分かっているように、信頼されていないという感覚が残っている。なぜかというと、こういう脆弱な部分があり、これを残していくはもったいない、この部分を改善していくことで、より自信を持って良い部分を出していくことができる。それは社会にとっても望ましいのだという書き方になると思います。

オーディエンスとして、今回ファミリー企業、特に創業家の人たちが主なターゲットだと思うのですが、ファミリー企業に関わるファミリーではない人たちもオーディエンスに含まれることも考えると、ファミリー企業はこれだけ素晴らしいということだけを書いて

も少し足りないような気がします。そこで、基本的にはポジティブなトーンなのだけれども、ネガティブな部分をどうにかしていくとより良くなります、というのが良いと思っています。

その上で関与方針のところで、関与方針を明確化する必要があることと、その際に公私を整理して公私混同を防ぐ必要があることが、いわば総論で、ファミリーメンバーの登用方針や非ファミリー従業員への配慮等々は手段ですので、総論と手段ときれいに並ぶようにしないと読みづらいように思います。

現状、経営陣、従業員としての関与が書かれていて、非ファミリーの従業員の部分も書かれているのですが、既に出ているとおり、非ファミリーの役員もここに加えるべきだと思います。特に、モニタリングをするような役員の役割は明確に書いててもよいと思います。それが信頼性向上につながるので、きれいに序文とつながってくると思います。

もう一つは、ファミリービジネスの定義に、「世代を超えて」を入れるかどうかにかかわらず、ファミリーが株主として関わる部分があるので、議決権行使の方針のように株主として関与する部分についても書いた方が良いと思います。

そして、ガイダンスの骨子案の4ページから5ページにかけての経営の承継の箇所で気になったのは、後継者を早期に明示することは一般的に良いと思うのですけれども、後継者の明示のタイミングはいろいろあると思います。育ってきていない後継予定者をいきなり出すと、正統性がなくなってしまうかもしれないで、早ければ早いほど良いわけではないところは注意する必要があると思います。

むしろ必要なのはサクセッションの計画、考え方、見通しを明示していくことです。それでうちの会社はどうなるのか、将来の後継者がある程度見通せて、その後継予定者がこういうポジションとして入ってくるのは自然なことだと実感できることが良いと思います。後継者の育成と登用方針がつながっていることを示した方が良いと思います。

○私は、取締役会の位置づけをしっかり書いた方が良いと思っています。今後所有と経営が分離していく中で、一族が所有者として株主ではいるが、事業の専門性を考えたときに、経営は非一族の役員・従業員やプロ経営者に任せる選択をする際、初めて株主と経営執行者の間のエージェンシー問題が生じ、取締役会の果たす役割がより重要になります。

もう一つ、ファミリーのもめごとの1つとして、プリンシパル・トゥ・プリンシパル・コンフリクト・オブ・インタレストというものがあります。つまり、議決権株式の過半を

持ち、経営執行もしている一族の人たちと、経営執行に関わっていない、当然取締役会にも入っていない少数株主との間でのコンフリクトが生じます。しかもそうした少数株主が株式取得の経緯が相続で、何ら一族の脈絡も知らない中で保有していると、一族のメンバーとしてどのように社会関係資本のような太陽を浴びて今まで育ってきたかということを忘れてしまいがちです。そういう啓蒙を受けていない、分断された株主が存在し、株主間で構造的な利害対立が生じてしまいます。ここでも取締役会が一族の少数株主に対して代弁していく役割が重要になります。

では、取締役会は何をすべきかということについて、上場企業のコーポレートガバナンスから学ぶ点はすごく多くて、非上場企業も市場で上場企業と競争している以上、コーポレートガバナンス改革の影響を非上場のファミリービジネスも間接的に受けていると考えられるので、そういう意味で攻めと守りのガバナンスが必要です。守りについては内部統制の整備や透明性を高めるということですが、攻めということになったときに、例えば執行に関わっていない一族の取締役をどのようにエンパワーメントするのか、そこで業界にも通じているような非一族の社外取締役の役割が非常に重要になります。

○先ほどから議論に出ているファミリービジネスの強みや課題に関連して、実際にガイダンスが出たときに読む人は、ファミリービジネスやファミリーガバナンスに詳しい人ばかりではないと思いますので、そこをうまく伝えるような部分が「I. はじめに」に入っていた方が、理解が進むと思います。

その意味では、スリーサークルモデルを活用した説明は、所有と経営とファミリーという3つの円が重なり合っていて、それぞれの円に異なる論理が働いているからこそ、一般企業にない固有性があることがよくわかります。一番初めにその記載があると、読み手にとって、強みや課題が分かりやすくなると思います。

ファミリービジネスやファミリーガバナンスなど、片仮名が多いと思っておりまして、実際に高齢の経営者や番頭が読んだときに、また欧米から何か借りてきたのかとならない方が良いと思います。そういう意味では、日本でも三井家や住友家の家法や家憲などございますので、あくまでこれは日本企業が元来持っている精神を現代的なシステムに再構築するものであるというメッセージがあると、多くの日本企業にとっても受け入れやすくなると思います。

○訴訟に発展するケースもありますが、そこに至るまでにはいろいろな段階があり、企業であれば、協議とか審議、合意、そこに軸となる理念や家訓があります。また、一番根底となるものは、食事会や懇親会などの、集まることの有用性が一般的にはあまり語られないのです。しかしながら、ここがきっちりしていないと訴訟まで行ってしまう。それを防ぐためには、情緒的な表現かも分かりませんが、やはり懇親や旅行などで、定期的に会うコミュニケーションづくりが大事であることをもっとうたっていただければと思います。

私はソース屋なのですけれども、毎週のように家族憲章や事業承継についての講演依頼や企業視察が来る状況が3年ぐらい続いています。士業や金融機関などの専門家のところに行くのであればわかりますが、なぜソース屋に来るのかと思います。このガイダンスがあればその必要はなくなると思います。それぐらい今回のガイダンスは、皆様にとってバイブルになるものだと思っています。

また、質問として多いのはオプショナルな部分なのです。番頭、事務局、ファミリーオフィスといったオプショナルなものについての質問が多いので、今回のガイダンスでは、そういうしたものに対しての取組事例として具体的なものも若干あるというのは本当に有用だなと思っています。

手前どものファミリーオフィスの役割として一番驚かれるのは、次世代養育費です。ファミリーオフィスから、今私3代目なのですが、5代目の孫たちに、毎月1人当たりに定額の手当を出しています。多くの企業も家族手当や子供手当は出しています。これを事業会社が特別にオーナー家だけやることが問題になります。これは公私混同の未然防止にもなります。今回のガイダンスが転ばぬ先の杖として社会にとってすごく有用なものだと確信しています。

○1つは、ファミリービジネスの強みや弱みを書いて、皆さんに理解いただいた方が良いというのはそのとおりだと思います。ただ、これをガイダンスの中でどこまで書くのかというのは、事務局のほうでお考えいただいた方が良いと思います。ガイダンスの中で論文のように紹介すると、ガイダンスの具体的な中身が出てこないことになるので、別紙にするのか、あるいは報告書に書きそれを参照する形にするのか、少し切り分けは必要だと思います。

もう一つは、強みはいろいろ良いのだと我々が言っても、結局同族企業が不祥事を起こしているではないかと思っている人たちからすると、勝手に自画自賛しているように見え

てもいけないのだと思います。なぜファミリービジネスがこれから注目されるのかといえば、ガイダンスをしっかりと守っていくことで、弱みと言われる課題が改善され、強みがしっかりと出ていくことが一番望ましいことだと思います。

ただ、そのためには、ガイダンスが規範性を持てば持つほど、この規範を守るから強みになると説得できるが、これは規範ではないので、やりたい人がやる、やらない人はやらないとなるので、悩ましいところです。あまり規範性を持たせると使ってもらえない問題があり、ガイダンスとして出ていけば、こういうことをしっかりとやる人はやり、アピールしたい人はアピールしていくので、大きなプラスになるということですので、ガイダンスをつくることで、しっかりと弱みが強みに変わっていく、そのためのガイダンスであるとアピールできればよいと思います。

その意味では、なぜこのガイダンスをまとめるのか、ガイドラインの目的は何かという観点では、大きく分けると3つあると思っています。1つはそもそもファミリー企業全体を強くしてほしい、ファミリービジネスを強くしてほしいという方向性です。ただ、これだけなら政府あるいは経産省がまとめる意味はないと思います。わざわざ経産省が行う理由としては、恐らく2つあって、1つは、当事者がなかなかやろうとしてもできない、信頼性を確保することです。こういうガイダンスができ、よりどころにすることで信頼性をしっかりと確保し、それが全体的にプラスになっていくことがあります。さらに、一企業の収益拡大だけではなくて、ステークホルダー全体を巻き込んだ、社会全体にとってプラスになることが促進されるという、経済学でいう外部効果が発揮されることがあります。この辺りを書くことで、なぜ経産省の研究会がこのガイダンスを出すのかということがしっかりと見えてくると思っています。

その観点で、基本的な考え方と具体的な取組事例に分けてあるが、この間の部分、基本的な考え方としっかりと考えておくべきポイントみたいなところがあり、その具体的な事例として、いくつかの選択肢があるという形の方が、恐らく我々のメッセージが伝わると思います。基本的な考え方はざっくりとした話であり、ポイントとしてこういうことを決めてください。ただ、粒度としては、規範性を持つもの、緩いものから当事者に自由度があるものまでいくつかあるので、3段階ぐらいに分けていただいた方が今日の議論をまとめやすいと思っていますので、事務局で御判断いただければと思います。

その観点では、ある種の懇親の場を深めることについては、法的拘束力も何もないわけです。懇親会をやってください、やらないと罰則があるという話ではないわけです。そ

いうレベルの話と、法的拘束力をしっかりと持たせることによって、ルールの明確化を行ったり、外の人から見てルールの頑健性を保証したりすることでは、随分レベル感が違います。これらは両方必要なので、選択肢としての法的な拘束力を持たせることについて、どこまで出していくのかというのも非常に大事なところで、これがある程度あった方がガイダンスの意味合いが強くなってくると思います。ただし、決して強制ではないというバランスの取り方が難しいですが、大事なところだと思います。

最後、具体的なところでは、取締役会の観点です。非ファミリーの役員の関わり方はすごく大事になってくるので、現状のガイダンスではやや薄いところだと思いますので、しっかりと書いた方が良いと思います。番頭に関する記述もありますが、番頭は決して非ファミリー役員ではなくて、アドバイザー的な立場ですので、ファミリー企業が大きくなつてくると、非ファミリーの役員の役割や位置づけは重要になってくると思います。

○今ファミリービジネスの強みと弱みの話がありましたが、独裁制や不祥事など、ネガティブなイメージがどうしてもファミリービジネスという言葉には伴っている面があると思っています。そこがうまく解消されれば、ファミリービジネスの効果がより強まっていくと思います。

そこで、なぜファミリービジネスには利益相反や私物化などといった問題が起こりやすいのかと考えていくと、ファミリービジネスの場合、会社法のガバナンスが構造的に十分及ばないケースが多いからではないかと思っています。すなわち社長が株式の大半を持っていて、何があっても自分が解任されることはないとなれば、誰でも横柄になりやすくなる面があるのは否めないでしょうし、規律が緩みやすい面も出てくると思うのです。

オーナー系の上場会社はたくさんありますが、上場会社の場合は、コーポレートガバナンス・コードであったり、最後は上場廃止というかなり強いサンクションが待っていたりしますので、おのずと自浄作用が働く面があると思います。

一方、非上場会社の場合は、そういうルールがない。先ほどご説明したとおり、会社法のガバナンスが必ずしも十分に及ぶわけではないとなつてくると、やはり弱みが出やすくなるというところに構造的な問題があると思います。そのような問題意識を踏まえて、ソリューションを考えていくと、まず、取締役会の充実化、社外取締役の導入といった対応があると思います。

ただ、社外取締役については、その方自身が解任されてしまう可能性があるところに本

質的な問題があって、ファミリービジネスの場合は、どこまで実効性があるのかについて疑問が残ります。そこで、先ほど申し上げたような株主レベルでの合意や契約のメカニズムが有効になってくると思っています。何らかの意思決定メカニズムを一族の株主間で合意しておくところは、そういう観点から意味があると思います。

ただ、既に独裁制になってしまっている場合に、そのような合意や契約がそもそも可能なのかという実務上の問題はあります。いざ独裁が始まってしまったらそんなもの要らないとなるのが常だと思います。この点についての1つの実務上の知恵としては、世代が替わる瞬間、すなわち先代が引退して、いよいよ子供たち世代に経営が移るというタイミングで、そのような仕組みを導入することが考えられるのではないかと感じているところです。先代が言うならやってみようと子供たちもなりやすいですし、子供たちの平等感も確保されやすいと思いますので、実務的には、そのようなタイミングでルール化を図ることが有効かもしれません。

○このガイダンスに興味を持って読む人はリスクをはらんでいる人たちで、うまくいっている会社とかファミリーは構わないでくれということだと思うので、そういったところに興味を持ちそうな書き方が必要だと思いますし、うまくいっている会社の事例をもう少し載せると良いと思います。

もう一つは、経営者の観点で主に書かれているような気がするのですけれども、必ずしも経営していなくても、株主としての立ち振る舞いで永続的に会社を残していくかということが結構ポイントだと思っています。

○私は今回、経済産業省でガイダンスが出ることは、とても意義があると思っています。できるだけ多くの中堅ファミリービジネスの方に御利用いただければよいと思います。出した後のフォローですとかモニタリングが重要だと思っておりまして、どれだけの会社に読まれて、課題解決に活用されたか、場合によっては企業のパフォーマンスがガイダンスを利用したことによって変わったか、地域の課題解決の動きが変わってきたかなど、ガイダンスの効果検証みたいなものを御検討していただければと思いました。

その上で、場合によっては、将来的には、今回出したガイダンスを一部修正したり、また追加したりする局面もあり得ると思いますので、事務局で御検討いただければと思います。例えばガイダンスを利用することで、ファミリーガバナンスを意識したファミリービ

ジネスが持続的成長につながったということや、事業承継を円滑化することでファミリーの永続性につながり、それが地域経済に寄与したということがあれば、例えば補助金や税制面でのメリットの提供なども整理しやすくなるのではと思っています。

○ファミリーガバナンス・ガイダンスに従って、個々のファミリービジネスが一体どういう施策が行い、どういう形で効果が表れるのかということをデータで検証することが、これからどんな施策をやった方が良いのか、ガイダンスをどう更新していくのかということにつながっていくと思います。

データを集めるためのアイデアとしては、ファミリーガバナンス・ガイダンスに意識した経営を行っている企業が、経産省に申請することで、ファミリーガバナンス・ガイダンスをフォローしているというマークを使えるようにすることが考えられます。多くのファミリービジネスが申請し、個々の項目でどのような取組を具体的に行っているのかというデータも集まると思いますし、今後の事例として使える企業やインタビュー先も出てくると思います。

○1つ目は開示についてです。開示することのインセンティブの中に雇用の確保に繋がることを明確に書かなければ良いのではないでしょうか。今や希少資源は資金ではなく人財であるということは皆さん非常に感じているところであります。ガイダンスにも則ることで、マルチステークホルダーにより貢献している企業であると発信できるようなメッセージを明確に書いていただくことが重要で、現時点のガイダンスには書かれていないと思いました。

2つ目に、ガイダンスの最後に今後の展望に関する章をつくり、このガイダンスをどう使っていきたいのかということを書くと良いと思います。具体的には、ベストプラクティスといった事例を広く我々は望んでいますということとか、そういうことをつくり、またそれを集約するチャネルとして、ファミリーガバナンス・アドバイザーという認定資格等を立ち上げてスタートされるのも良いと思います。

また、私は、再編で非常に悩んでいる地域金融機関がどのようにこの分野に関与するかは非常に重要だと思っております。彼らがファミリーガバナンス・アドバイザーの担い手になり、多くのケーススタディを集め、将来的にさらに良いガイドラインにプラスアップされると良いと思いました。

○中小企業庁の100億宣言のポータルサイトでは、中小企業が100億を目指すことがいかにかっこいいかという動画があったり、そういった企業のインタビューがあったりして、非常に参考になると思っていましたので、ファミリービジネスの印象を良くする観点で、ファミリービジネスでもそのような取組ができると、印象も変わってきますでしょうし、取り組んでいる企業がクローズアップされてくるのではないかと思いました。

○ファミリーガバナンスに関してということで、具体的な取組事例も御指摘されているので、少し御紹介したいと思います。

書籍の中で、価値、ビジョン、ガバナンスというキーワードを使った形で、ファミリービジネスの中で「パラレル・プランニング・プロセス・モデル（PPPモデル）」を採用してファミリービジネスの実事例を9社分析しています。そういう意味では、まず取り組んでみて、ファミリーの方と実際にディスカッションする中でいろいろな問題も見えてきますので、そういうことで1つ御指摘したいと思っています。

○私もガイダンスのアップデートは必要だと思います。ガイダンスを出して社会が変わるだけではなく、社会の反応を見て変えていく必要があるところも出てくると思います。

もう一つは、ガバナンス関係の話で、社外取締役やボードレベルのことを入れる部分は必要だと思いますが、社外取締役やボードのレベルでは解決できない問題がどうしてもあると思います。これは、必ずしもファミリーに関係しない上場企業でも同じですが、社外取締役や取締役会レベルのソリューションばかりが提示されている部分があると思います。具体的にはファミリーが大株主になっていないところ、特に支配株主になっていないところであれば、取締役会レベルの公正さを確保して、公正な後継者の選任ができると思いますが、過半の株式が保有されていたら、どうにもならない部分もあるので、別のアプローチ、すなわち、株主レベルでのアプローチをする。特に株主間での取決めは、日本では少ないけれども、非常に大事だと思っていますので、言及する必要はあると思います。

○ガイダンスの効果検証や改善は当然必要だと思います。効果検証の難しい点は、任意の取組事例を許容していますので、効果の幅が出てくるのだと思うのです。裾野を広げて底上げする部分と上を伸ばす部分とは、取組事例が大分変わってくるので、おのずと効果が

変わりますので、検証する際には工夫が必要だと思います。いずれにしてもガイダンスを広く使ってもらうことが重要だと思います。

それから、場合によっては、ガイダンスを使うことが政策の条件になることもあるかもしれませんので、政策とガイダンスが関係してきたときには、大きな効果を生んでくる可能性があると思っています。

それから、株主の視点というのも、経営者視点での記載で整理されている部分がありますので、少し書きぶりを工夫したいと思っております。

お問い合わせ先

経済産業政策局 産業創造課・企業会計室

電話：03-3501-1511（内線：2545）