

第4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8年3月23日

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・ガイダンスの骨子案の提示

第4回

- **ファミリーガバナンス・ガイダンス（案）の提示**
- **ファミリービジネスの成長・ファミリーガバナンスの浸透に向けた課題整理**



ファミリーガバナンス・ガイダンスの公表

目次

1. 第3回研究会での主なご意見
2. ファミリーガバナンス・ガイダンス（案）について
3. 今後に向けた課題・浸透策
4. 今後のスケジュール

第3回研究会での主なご意見

ガイダンス全体に関して

- **ガイダンスの目的**
 - ファミリービジネスの持続的な成長、ファミリービジネスに対する信頼性の確保、ステークホルダーを巻き込んだ地域社会への貢献促進等のガイダンスの目的（なぜファミリービジネスのガバナンス向上に政府として取り組むのか）を明確にすべき。
- **表現・記載ぶり**
 - ガイダンス中に横文字（カタカナ）が多い印象。本ガイダンスは、世代を超えて利用されるべきものであり、御高齢の経営者や番頭にも分かりやすい表現とすべき。
 - 中央目線の表現やファミリービジネスに対するマイナスイメージにつながる表現は避けるべき。
- **ファミリービジネスへの期待**
 - 今後ファミリービジネスに期待する事項等を記載してはどうか。

「第1章 はじめに」に関して

- **ファミリービジネスの特長・強み**
 - ファミリービジネスの強みについて、「長期的な視点」に関連して、投資や意思決定をやり続けるという「粘り強さ」もある。
 - リスクをとって事業を行うことで、地域での雇用創出や地域課題の解決をしている点も、ファミリービジネスの強みである。
- **ファミリービジネスの定義について**
 - 「世代を超え」ることは、ファミリービジネスの一つの特徴であり、記載を残すべきである。将来承継されファミリービジネスとなり得るスタートアップを完全に排除しない記載とすべきである。
 - 「～～を指す」が断定的であり、任意性がある本ガイダンスの趣旨に合わないため、表現を工夫すべき。
- **ガイダンスの主な対象について**
 - 主な対象を「非上場の中堅規模のファミリービジネス」としつつ、上場企業に適用されるコーポレートガバナンス・コードとの関係を整理して記載すべき。
 - 本ガイダンスは、創業ファミリーのみならず、役員・従業員等のステークホルダーも利用者となり得る。

第3回研究会での主なご意見

「第2章 ファミリーガバナンス」に関して

- **全体**
 - 「基本的な考え方」で**大きな方針**を示し、**取り組む際に考えるべきポイント**を示したうえで、「取組事例」で**具体的な取組事例**を示す構成とすべき。
 - ファミリーガバナンスに既に取り組んでいる企業にも、“**自分ごと**”として捉えてもらえるよう、**好事例を盛り込む**べき。
- **対話の重要性**
 - ファミリー集会等を通じて**ファミリーが1つの方向を向くことが重要**であるとともに、**非公式な対話を通じた関係構築も重要**。
- **紛争を防ぐための法的仕組みの活用**
 - **法的仕組みを活用**することで、**ガバナンスの実効性を担保**することが考えられるが、活用すべき場面とそうでない場面があるはず。**法的仕組みとファミリー憲章等のソフトな仕組みとのメリット・デメリットを整理**すべき。
- **番頭・社内役員等の役割**
 - ファミリービジネスにおける**番頭や社内役員の役割**を明示すべき。
 - 所有と経営が分離する中で、少数株主の利益保護の観点からも取締役会の重要性は増している。ファミリービジネスにおける**取締役会の役割**についても触れるべき。
- **ステークホルダーへの情報発信**
 - **地域課題への貢献**について情報発信することは、**事業・ファミリー双方への信頼醸成**につながる。
 - 自社の良い部分を情報発信をすることで、**雇用市場での魅力が向上し、人材確保**につながる点を記載すべき。

第3回研究会での主なご意見

ガイダンス公表後の普及・フォローアップについて

● ガイダンス利用企業の見える化・検証

- 個々のファミリービジネスがガバナンス体制強化のために、どのような施策を行い、どのように効果が表れるのかについて、**データを収集し、効果検証を行うべき**である。
- 本ガイダンス公表後、ガイダンス利用企業が申請を行うことで**認証マークを得られる仕組み**も考えられる。個々のファミリービジネスのガバナンスに関する**取組のデータや好事例**を集めることができる。
- 集めたデータ・好事例を踏まえた上で、**本ガイダンスの柔軟な見直しを行うべき**である。

● 政策との連動

- 本ガイダンスを活用し、ガバナンスを強化することで、**ファミリービジネスが持続的な成長につながったことが示されれば、将来的な補助金・税制等の政策との連動**にもつながる。

ファミリーガバナンス・ガイドンス（案）の目次

第1章 はじめに

- 1.1 ファミリービジネスの特長
- 1.2 ファミリーガバナンスの必要性・本ガイドンスの策定趣旨
- 1.3 本ガイドンスの対象及び位置づけ

第2章 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
- 2.3 ファミリービジネスへのファミリー等の関与方針
- 2.4 ファミリービジネスの所有・経営の承継
- 2.5 ステークホルダーへの情報発信

第3章 ファミリービジネス及び関係者への期待

ファミリーガバナンス・ガイダンス（案）の概要①

第1章 はじめに

○ファミリービジネスの重要性

- 国内投資拡大の牽引役
- 良質な雇用の担い手
- 生産性向上・賃上げの主体

○ファミリービジネスの特長

- ① 長期的な視点
- ② 迅速な意思決定
- ③ 日本経済・地域経済の牽引役
- ④ 地域社会への貢献

○本ガイダンスの策定趣旨

- ファミリービジネスが、長所を活かしつつ、課題となり得るリスクに適切に対処することで、持続的な成長、社会的信頼の醸成、日本経済・地域経済への貢献につなげることを後押しするために、本ガイダンスを策定。

○ファミリーガバナンスとコーポレートガバナンスの関係

- ファミリーガバナンス：ファミリー内、ファミリーと株主をはじめとするステークホルダーとの協働を促し、持続的に成長するための仕組み
- コーポレートガバナンス：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・果敢な意思決定を行う仕組み

○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
- 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、ガバナンス不全リスクの顕在化
- 諸外国と比べ、パーパス・価値観の明文化・伝達、ガバナンスルールの文書化が進んでいない
- 事業承継において、多様な選択肢（ファミリー内承継、社内登用、社外人材の抜擢、事業売却）の中から「最善の一手」を選択するために、ガバナンス整備が重要。

○本ガイダンスの対象・位置づけ

● ファミリービジネス

創業者や創業者一族が、世代を超えて*株主又は経営者として、企業の存続や発展に重要な役割を果たす会社を想定

*創業者がファミリーメンバーに対する承継を検討している会社を含む

● 主な対象企業

非上場の中堅規模*のファミリービジネス（ただし、上場・非上場を問わず、すべてのファミリービジネスにとって参考となる）

*中堅企業の他、中小企業のうち、財政状態・経営実態等が中堅企業と同程度の企業や今後中堅企業への成長を目指す企業等を含む

● 主な想定活用主体

ファミリービジネスに関係するファミリーに加えて、他の従業員・役員等にとっても参考となる

● 本ガイダンスの位置づけ

本ガイダンスは、先進的にファミリーガバナンスに取り組む企業の事例等を参考に、「ファミリー内」「ファミリーと株主をはじめとするステークホルダーとの間」で合意する事項を中心に整理

ファミリーガバナンス・ガイダンス（案）の概要②

第2章 ファミリーガバナンス ①特に重要な事項：「～推奨される」②重要な事項：「～重要である」③取組の選択肢となり得る事項：「～考えられる」

2.1 理念等

基本的な考え方

- 理念等は、日々の判断の拠り所となるばかりでなく、ファミリービジネスに関係する全ての者が**一つの方向を向く羅針盤**となる。ファミリービジネスの持続的成長のために、**理念等を明確にし、文書化したうえで共有することが推奨される。**
- ファミリービジネスの関係者が理念等を共有し、**オープンなコミュニケーションを行うことで、信頼関係の構築・組織の一体感の醸成**につながる。
- 明文化された理念等に固執することなく、**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**することが推奨される。

取組のポイント

- ① **理念等の内容**（ファミリービジネスの目的、創業時の想い、歴史と苦労）
- ② **明文化と浸透**（明文化プロセス、経営ビジョンの共有、日々の業務への落とし込み）

具体的な取組事例

- 社内研修等を活用した**理念等の浸透の事例**
- 理念等の発信を通じ経営陣が自らを律する**機会となった事例**
- 失敗の歴史を次世代へ**承継した事例**

基本的な考え方

- ファミリーとしての意思決定の仕組みとして、**ファミリーの「ルール」を策定し、ファミリー内での意思決定の「場」を持つことが推奨される。**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を誰が行うかなど、**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。**
- 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ため、ファミリーとしての意思決定において**対象とする「ファミリー」の範囲を定義**することが推奨される。

2.2 意思決定の仕組み

取組のポイント

- ① **ファミリー内のルール**（ファミリー憲章等、法的な仕組み（種類株式、株主間契約、信託契約等））
- ② **意思決定の場（ファミリー集会等）**（機能、運用ルール、外部人材の活用）

具体的な取組事例

- **ファミリー憲章等において規定する項目の例**
- **法的仕組みでの規定が検討される項目の例**
- **ファミリー集会等の運用例**
- **関係性構築のための取組事例**

ファミリーガバナンス・ガイダンス（案）の概要③

第2章 ファミリーガバナンス

2.3 ファミリー等 の関与方針	基本的な 考え方	<ul style="list-style-type: none"> ● 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である。特に、ファミリーメンバーの入退社や役員就任に関して客観的なプロセスや基準等を設けることや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。 ● 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。経営における公私の整理を前提とした上で、ファミリーメンバーの人事的な処遇に関する公私の整理を行うことが重要である。法令遵守に加え、社会通念に照らして公正・公平な経営が大前提となる。
	取組の ポイント	<ul style="list-style-type: none"> ① 経営への関与方針（ファミリーメンバーの入退社等に関するルール、番頭や社内役員等の関与） ② 株主としての関与方針（議決権行使方針の明確化、ファミリー少数株主と役員との対話）
	具体的な 取組事例	<ul style="list-style-type: none"> ➢ ファミリーメンバーの入退社・処遇・登用ルールの事例 ➢ 取締役等経営者の選任方針（選任の客観性確保）の例
2.4 所有・経営 の承継	基本的な 考え方	<ul style="list-style-type: none"> ● ファミリー内で所有と経営の両方を承継するのか、経営をファミリー以外の人材に任せ、所有のみを維持していくのか、経営のみを維持し、株式を外部に移していくのか、あるいは、上場をめざすのか、非上場を維持するのかなどのファミリーとしての承継方針を策定しておくことが推奨される。 ● 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なる。早期に事業承継方針・計画を定め、計画的かつ円滑に承継を行うことが推奨される。
	取組の ポイント	<ul style="list-style-type: none"> ① 経営の承継（早期の事業承継方針の策定・提示、計画的な後継者選定・育成、承継後の先代の役割のルール化） ② 所有の承継（株式保有方針の策定、株式保有の意義の共有、株式承継ルールの担保）
	具体的な 取組事例	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 後継者の育成・登用の事例 ➢ 承継後の先代の役割ルールの事例 ➢ 過度な株式の分散抑制の方法例 ➢ 各家の事情に沿った株式保有の事例 ➢ 株式承継の手引きの事例

ファミリーガバナンス・ガイダンス（案）の概要④

第2章 ファミリーガバナンス

2.5 情報発信	基本的な考え方	<ul style="list-style-type: none">● 株主をはじめとする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、自社の取組を積極的に発信していくことが、ファミリー及びファミリービジネスに対する信頼の獲得につながる。また、ステークホルダーへの情報発信とともに、対話を通じて理解・共感を醸成することが重要である。● どの情報をどこまで発信するかについては、企業の状況（上場・非上場、株主構成等）に応じて判断されるものである。
	取組のポイント	<ul style="list-style-type: none">① 情報発信の在り方（透明性の確保、積極的な情報発信、労働市場への訴求）② 情報発信の内容（ファミリー株主への情報発信、従業員・役員への情報発信、地域社会への貢献に関する情報発信）
	具体的な取組事例	<ul style="list-style-type: none">➢ ファミリー株主への情報発信の事例➢ 従業員・役員への情報発信の事例➢ 地域社会への貢献に関する情報発信の事例

第3章 ファミリービジネス及び関係者への期待

- **ファミリービジネス全体**：本ガイダンスを踏まえて、ファミリーガバナンスを整備した上で、事業の存続・承継し、企業が持続的に成長することで、**雇用創出・市場活性化の両方の面から日本経済・地域経済を牽引**することが期待される。また、地域社会への貢献等を通じて、**ファミリービジネス自身の企業価値向上**につながることを期待される。
- **経営者を含むファミリーメンバー**：経営者は、自社の**長所・強みを十分に認識し活かした企業経営**、ファミリーメンバーの「長」としての**ファミリーガバナンスのリード役**が期待される。ファミリーメンバーは、他のファミリーメンバーと対話し、**持続的な成長の観点で関与**することが期待される。
- **ファミリービジネス関係者（役員・従業員、社外役員）**：客観的な観点で進言し、ファミリービジネスの**持続的な成長に貢献**することが期待。
- **ファミリービジネス支援者**：各ファミリービジネスの状況を踏まえ、**持続的な成長に資するファミリーガバナンスを提案**することが期待。
- ファミリービジネスが、**ガバナンスを整備し、持続的な成長、社会的信頼の醸成、地域経済・日本経済への貢献**につなげることで、**全てのステークホルダーから正當に理解され、評価される**ことが期待。

ファミリービジネスの持続的な成長に向けた課題・施策案

普及・浸透

課題

ファミリービジネスの重要性、ファミリーガバナンスの重要性の**普及・浸透が必要**。

施策案

- ファミリーガバナンスの**普及活動**（PR動画作成等の広報活動、各団体と連携した周知活動等）
- 支援者による**ガイダンス活用促進**（チェックリストを活用したガバナンス構築支援等）
- ファミリービジネスの**労働市場・社会全体への訴求策の検討**

事例等収集

課題

普及・浸透が進んだ前提の下、**取組事例・施策的課題の収集が必要**。

施策案

- フォローアップ等を通じた、**取組事例の収集**
- ファミリービジネス・支援者等へのヒアリングを通じた、**施策的課題の収集**

改善・発展 段階

課題

ファミリービジネスの**持続的な成長に資する施策が必要**。

施策案

- 収集した課題・取組事例を基に、**ガイダンスの改訂**
- 収集した課題を基に、ファミリービジネスの持続的な成長の**障害となる制度の見直し**

ご議論いただきたい事項

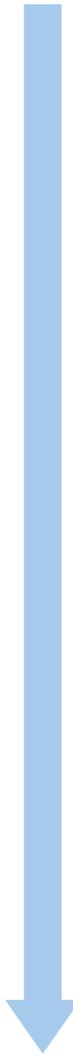
論点 1 : ファミリーガバナンス・ガイドンス（案）に関して

- ガイドンス（案）の内容について、追加・削除・修正・強調すべき内容はあるか。
- 構成・表現など、ファミリービジネス関係者にとって訴求力のあるもの・分かりやすいものとなっているか。

論点 2 : ファミリービジネスの持続的な成長ための課題・施策案に関する普及浸透策

- ファミリービジネスの社会における重要性や本ガイドンスの意義について、社会にどのように浸透させることが考えられるか。
- ガイドンス作成後、どのようにファミリービジネス関係者や支援者に普及することが考えられるか。
- ファミリービジネスが持続的に成長するうえでの制度上の障害としてどのようなものが考えられるか。

今後のスケジュール



2026年3月23日 第4回研究会（本日）

3月・4月上旬 ご議論を踏まえ事務局にて修正

4月中 パブリックコメント実施

5月中（予定） ファミリーガバナンス・ガイドンス公表