

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

議事要旨

日 時：2026年3月23日（月）10時00分～12時00分

場 所：経済産業省本館2階未来対話ルーム（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、諏訪委員、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）自由討議
- （4）閉会

事務局より資料3（「事務局説明資料」）、資料4（「ファミリーガバナンス・ガイダンス（案）」）について説明。その後、討議を行った。概要は以下のとおり。

●自由討議

○片仮名が多いのではないかと指摘が最初にあったかと思うのですが、これは逆にポジティブに捉えて、良いのではないかなと思います。同族企業というとネガティブなイメージみたいなどころがあると議論になっていましたが、ポジティブな面に焦点を当てるのがこのガイダンスの目的だと思うので、片仮名でファミリービジネスと常に押し出していくことで、ネガティブなところではなくて、新しいポジティブなところに焦点が当たるような形で、イメージの刷新につながるのではないかと思います。もう同族企業という言葉をやめて、ファミリービジネスというのを常に使い続けることも悪くないと思いました。

また、ガイドンスの内容自体は全く問題ないかと思いますが、やはり文字が多く、初見の人間からすると、情報量に圧倒されてしまうと思います。何が推奨項目で、何が重要項目なのかが一目で分かるような表を付けてあげると、チェックリスト的に活用することができると思いました。

○まず、資料3の8ページ目の「主な対象企業」について、「非上場の中堅規模のファミリービジネス」とありますが、これは経済産業省のほうで対象にしたい企業だと思います。本来、全てのファミリービジネスにとって参考になるもので、主として非上場の中堅企業だと思います。この表現を見たときに、「あ、うちは中堅ではないから関係ない」と解釈をされたら困ると思いました。

また、「番頭」という表現について、政府が出す文書に使われるべき表現なのかと、少し違和感を覚えました。

○全体的にすごくまとまっていて、ガイドンスに関して修正すべきところはほぼ無いと思いますが、ファミリーガバナンスを実行した前後の事例が欲しいと思いました。2,000人規模の企業の事例として、業績が悪くなり、ファンドに買っていただいて、ガバナンス改善に向けた様々な取組をしたところ業績の回復が見込まれ、上場企業に買い取っていただいたことがありました。元々上場企業だったのですが、非上場になり業績が悪くなった経緯でしたが、ガバナンスの重要性を、取組の前後の業績が回復した等の事例があると、もっと企業に知っていただいて、やる気になっていただけたらと思います。

○ファミリービジネス全般の方に参考になることをより強調すべきとの御指摘について書きぶりを工夫する余地があるか、御指摘を踏まえて検討したいと思います。「中堅企業成長ビジョン」の中で本ガイドンスを策定することが記載されているという経緯があるため、最初のターゲットを中堅企業としていますが、最終的には今、御指摘いただいたとおり、全てのファミリービジネスにとって見ていただけるものになってきていると思いますので、書きぶりは工夫したいと思います。

もう一点、「番頭」の表現は良いのかという点について、御議論いただいた上で、最終的な文章を確定させていきたいと思っておりますが、今の文章としては、(2)「取組のポイント」①「経営への関与方針」のところの2つ目のポツで、「番頭や社内役員、社外役員

の関与」等についてということで触れています。これは、これまでの研究会の御議論で、こうした方々の役割についてしっかり記載するべきとの御指摘もあり、記載していますが、「番頭」とは一体どういう概念なのかについて、脚注に、「本ガイダンスでは、経営者を補佐し、時に経営者に進言することができる幹部人材を、伝統的な呼称にならい、『番頭』と呼ぶこととする」というように記載しております。この記載自体が良いのかという御指摘もあるかと思しますので、ほかの方々からも御意見をいただいて、固めていければと思っております。

ガバナンスを向上させて、業績が上がる等々の効果があるのかという事例は、このガイダンスができた後になるかもしれません。できる前にもあれば、御紹介いただければ、事例として活用したいと思います。ガイダンスが普及する中で、今御指摘いただいたような事例をしっかり、我々も学び、御紹介できるようなフォローアップの方法を具体化していきたいと思っています。

○幅広くファミリービジネスの底上げをしていくことと、政策等を通じて、中堅企業の成長を促していくことの2つの大きな目的があると思しますので、両面をにらんだガイダンスにするために今の記載になっていると思います。

また、ガイダンスを導入した後に、ガバナンスの取組前後の比較をして、さらにガイダンスの普及を促していくことが大事だと思います。その前にも、このような似た取組をやった企業の事例があればよいですが、業績が改善したときには、いろいろな理由があるので、ガイダンスを通じたガバナンス向上が理由だとうまく出るような事例があればよいですが、少し検討していただく必要があると思います。

○1点目ですが、ファミリーガバナンスを初めて聞くファミリービジネスの経営者の方もいらっしゃると思います。一方で、コーポレートガバナンスは、既に認知されていて、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を図などで示してはどうかと思います。コーポレートガバナンスの関係では、ファミリービジネスの場合はファミリー株主が主要なステークホルダーとなっていることが多いと思います。また、例えば会社関係者の中に、ファミリーメンバーが役員とか従業員で入る例も多いと思います。ファミリービジネスの場合は、コーポレートガバナンスとファミリーガバナンスとの間に関係性があるところが非常に特徴的だと思います。第1回研究会でも提示があったかと思しますので、

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を、このガイダンスの3ページ、4ページ目、5ページ目の「ファミリーガバナンス」のところあたりに入れてはどうかというのが1点目です。

2点目は、今回、ファミリービジネスを経済産業省が初めて取り上げて、ガイダンス形で普及すると認識していますが、中堅の未上場の企業の3,594社がまずはターゲットと認識しています。できるだけ多くの中堅の未上場のファミリービジネスに使われるように、ガイダンスが記載されるとよいと思います。その観点から、制約性がある記載は無くしたほうが良いと思います。例えば17ページ目の中段に「経営者を含むファミリーメンバー」との記載があります。「ファミリービジネス経営者は」云々とあって、「ファミリーメンバーの『長』として」との記載がありますが、ファミリービジネスの経営者が必ずしもファミリーの長であるとは限りません。長であるケースもあれば、そうでないケースもあると思います。例えば、先代経営者の奥様がファミリーを束ねていて、一方でそこから託された次世代の方がファミリービジネスの経営者をやっているケースも日本ではありますので、あまり制約性がある記載は無くし、多くのファミリービジネスに、このファミリーガバナンス・ガイダンスが使われるようにされるとよいと思いました。

○ガイダンスの中で取組事項を、推奨、重要、考えられるという3段階に書き分けたことは、利用者にとって非常に分かりやすくなっており、良いと思います。ガイダンスの5項目の中に、この3段階がどう分布しているか数えてみたところ、全体で51の取組事項があり、理念・価値観・ビジョン等が10、意思決定が10、関与方針が12、所有・経営の承継が11、情報発信が8と、非常にバランスが良くなっていました。

その中で、特に推奨が最も多かったのが所有・経営の承継で7個、意思決定の仕組みで5個でした。やはり、この2つが非常に重要ということです。

取組の選択肢を示す、考えられるが最も多かったのが関与方針の8個で、この点はファミリーの固有性が強く反映されますので、多様な選択肢があるということだと思います。

ちなみに、情報発信は推奨が0個だったことにも言及しておきます。

これから取り組むファミリービジネスの関係者が、ガイダンスに記載されていることを初めから全て取り組むことはできないと思います。まずは、ここから始めるという重要度を示すために、5項目について、3段階の重要度を整理した一覧があると、大変分かりやすくなると思います。

もう一点は主な対象企業です。上場ファミリービジネスについては、コーポレートガバナンス・コードとの兼ね合いもありますので、今回のガイダンスで深く言及することが難しいことは理解しますが、2月18日に開催された東証のフォローアップ会議で、上場ファミリー企業に対し、平時からオーナー創業家との関係、経営関与の有無などについて開示を求めるという論点が提示されました。公表された議事録を見ますと、多くの委員が賛同していることが分かります。今後、どのような開示を東証が求めるかはこれからの議論だと思いますが、まさに今回のガイダンスの5項目目の情報発信の部分と関係します。この項目について、上場ファミリービジネスは制度として対応が求められるようになるかもしれないことは注目しておく必要があると感じています。

加えまして、前回の研究会で公表されたガイダンスの骨子案を用いて、早速アクティビストが上場ファミリービジネスに対してエンゲージメントをしている事例も出てきています。上場企業の半数程度がファミリービジネスと言われており、中堅企業も多く含まれます。今後の課題として、上場ファミリービジネスの固有性や、上場制度、コーポレートガバナンス・コードを前提として、今回のガイダンスの補完資料があると、上場ファミリービジネスにも非常に参考にしてもらえたいと思います。

○ファミリーガバナンスに関する横文字のことと番頭に関して、確かに横文字が多いというのは当初から言われていたところでもあります。私が御紹介した理論も横文字だらけで良いのかと思っているのですが、スリーサークルモデルは3円モデルという呼称が既に定着している部分もあり、ガイダンスの見直しを行えば、もう少し片仮名を減らすこともできるのかなと思います。

また、片仮名を使うことにも意味があると思います。ちなみに、ファミリービジネス学会が2008年に設立された際には、先進的なびっくりするような言葉を選ぶという観点から、ファミリービジネスという言葉が選ばれたという経緯もあります。

それから、先ほど番頭という言葉を使うことは適切かとの御指摘がありました。確かに、番頭については皆さんよく御存じなのですが、過去のもの、かなり古い、それこそ江戸時代の話ではないのかと感じると思います。ただ、最先端の海外の研究者は番頭という言葉をお存じでして、そういう意味では、その言葉を使うことで、一つの共通語になる部分があると思います。いずれにせよ、もし番頭を使うとすれば脚注をつけて、かなりしっかり定義をした上で使う必要があると思います。

加えて、プラスアルファとしてできると良いと思ったこととして、今まで3回議論をさせてもらった中で感じたことからいくと、チェックリストを作成したほうが良いと思います。ガイドンスにいろいろ書かれていることがある中、チェックリストを横につけて、チェックをつけたら分かりやすいと思います。

○まずコーポレートガバナンスとの関係でございます。これは重要な点だと思っていて、資料4の2ページから3ページにわたる部分で記載させていただいております。2ページの下のところ、「一般的に、コーポレートガバナンスは」と記載させていただいて、ここで「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である」ということを書かせていただいて、3ページのほうで、「本ガイドンスにおいて主眼を置いている『ファミリーガバナンス』は、コーポレートガバナンスを踏まえた上で、ファミリー内における協働、及び、ファミリーと株主をはじめとする従業員・役員・顧客・地域社会等のステークホルダーとの協働を促し、結果として事業を継続・承継し、持続的に成長するための仕組みである」と書かせていただいております。また、16ページのコラムに、「ファミリービジネスにおける取締役会の実効性確保のための取組」として、ある種、コーポレートガバナンスのこれまでの取組を尊重する形で記載させていただいておりまして、「社外の目線の導入」として社外取締役の導入や、アドバイザリーボードの設置で経営監督に社外の目を入れることや、取締役会の実効性についてしっかり評価すること、「開示と対話の促進」では、コーポレートガバナンスの強化を進めた場合に、それをしっかり開示をしていくことを書かせていただいております。加えて、さらに先ほど御指摘いただいた前文のところ、もう少し書き込むべきとの御指摘について、それを踏まえて、工夫をしたいと思っております。

また、17ページの「ファミリーメンバーの『長』」について、確かにいろいろなパターンがあると思いますので、決め打ちしない書き方に修正をさせていただくほうが良いと考えています。

項目の一覧化について。分かりやすくしていくことはとても大事だと思っております。

上場ファミリービジネスにつきましては、東証の動きはいろいろな意味で注目しています。どこまでガイドンスに書けるのかということはあると思いますが、今後、どのように進んでいくのかという方向性だけでも少し書く等、何らかの目出しをできないかと考えています。

横文字について、ファミリービジネスの学会を設立した際の御議論を改めて勉強させていただきました。そういう意味では、ファミリーガバナンスという形で訴求していくことも考えられると思っています。

番頭の記載について、所感ですが、現案では、本文に番頭と記載し、注釈で解説していますが、むしろ逆転させる書き方もあり得ると思っています。

チェックリストにつきましても、使っていただく上で大事なポイントになると思いますので、工夫できればと思います。

○番頭の記載は少し悩ましいところですが、過去に番頭という方がいて、その役割を果たしてきたというところが、ある意味でファミリービジネスの大きな特徴でもあると思います。番頭の記載を全然使わないと、何のことを言っているか逆に分からなくなってしまうと思います。ただ、本文で「番頭」を使うか、脚注で「番頭」と使うかというのは少し皆さんの御意見を伺えればと思います。

それから、ファミリービジネスという片仮名を使うことで、ポジティブな方向に転換するというのは非常に重要な御指摘で、今回経済産業省が検討会を開催したことは、そういうポジティブな転換の大きな転機だと思います。ファミリービジネス、ファミリーガバナンス、それにガイダンスが加わって、片仮名は多いのですけれども、特に御異論が無ければ、このままの記載の方が、せっかくの新しい動きを阻害しないと思います。

そのほか、ビジュアル的なところは重要な御指摘をいただきましたので、もう一回まとめたいと思います。

○全体的には、3つの段階が適切につけられており、バランスよく分布していると思っています。その上で、まず10ページの「ファミリービジネスの持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」という、2.3の(1)の2つ目のところがありますが、ここはちょっと違和感があります。公私の整理が持続的な成長のための手段とは少し違うのではないかという点です。少なくとも上場企業ではあまりそのようには考えていない。持続的な成長を促す、成長につながるものというのは、もう少し能動的なプラスの部分のことを考えているはずです。成長を目指さないからといって、公私の整理をしなくてよいとは普通考えないはずです。今回のガイダンスで、ファミリービジネスのポジティブな面に着目することは、適切だと私も思っていますが、だからといって、リスクとか

ネガティブな部分をなんでもかんでもポジティブなほうに無理やりつなげることはかえって信頼性を失ってしまうので、公私の整理は、前提として必要なだと明確に出してよいと思います。成長の前提だという記載でも良いかもしれませんが、ファミリービジネス自体の大事な前提として公私の整理があるのだというような書き方でも良いかと思います。全体として特にネガティブなものが多いわけでは全くありませんので、はっきりとリスクはリスクだと記載したほうが良いということです。

次に、先ほど来、議論になっている 10 ページの番頭という言葉ですが、これは私も、微妙な表現だなと思います。昔の番頭というものについて、現在正しく理解されているかというところではない。昔の番頭も一人しかいなかったとは限らないですし、その中での権限分配もそれなりに多様だったと思います。その上で、現在、ファミリービジネスの文脈の一部でこのような使い方がされているのは確かですが、その使われ方が受け入れられているのか分からないところです。個人的には、かなり違和感があるのですが、最終的には、このガイダンスの受け手となる企業の方々がどのように受け取られるかが重要だと思います。企業の方々にとっても違和感があるのであれば、変えた方がよいと思いますし、逆に受け入れられるのであれば、使ってもよいと思います。

最後に、資料 4 の 8 ページでファミリーの中での意思決定を担保する方法として法的な仕組みというのが②のすぐ上のところに出てきて、10 ページで「議決権行使方針の明確化」のところでも同様の法的な仕組みが出てきます。これは、8 ページのところ、10 ページの議決権行使のところとのつながりを明示していただいたほうが分かりやすいと思います。あと、単なる個人的な感想ですが、法的な仕組みを採用することが正しいわけではないのはそのとおりで、入れないことも別に全く構わないのですが、検討した上で入れないことと、検討せずに入れないことは全然違うと思います。実際には、何らかの株主間契約ぐらいはあったほうが良いが、本来の意思に反して何も入れていない場合もあると思いますので、検討を少し促すような記載になってもよいとは思いました。

○すばらしいガイダンスをありがとうございます。ファミリーガバナンスを進めていく上で、事務方の役割は結構重要で、特に番頭を中心とした非ファミリーメンバーの方々にとって、自分たちが何をすべきかということがもう少し分かりやすくなるとういと思います。非ファミリーメンバーの方々も積極的にファミリービジネスに関与してほしいというある種のメッセージが伝わると、非常に読みやすいものになると思いました。

個人的には、番頭以外にどのような記載ぶりがあるのかよく分からないのですが、番頭という表現は好きだし、経営者側にとって、番頭という表現を使っている会社は多いと思います。

16 ページのコラムについて、特にコラムの②の取締役会の実効性は大事なことだと思います。コラムではなくて、独立した章として記載してもよいというのが個人的な意見です。ここでも、番頭やその他事務方の役割が非常に重要になると思いますので、取締役会や株主総会の透明性確保に関して、事務方の役割が記載されるとよいと思いました。

最後に具体的な事例を記載していますが、あまり失敗事例が無い気がします。やはり失敗事例は結構ありますし、読み手にとっても、むしろ失敗事例の方が興味をそそられることがありますので、もし失敗事例をあえて記載していないのであれば、御許可をいただいた上で記載してもよいと思います。

○主に法務的な観点から、2点ほど簡単にコメントをさせていただければと思います。1点目はステークホルダーについてです。このガイドラインを通じて、従業員・役員・株主・顧客・地域社会がステークホルダーとして挙げられています。それが同列に書かれているという印象もありますが、私としては、ステークホルダーの中では株主を特に重視して考える必要があると考えています。ファミリービジネス特有の利益相反が生じやすいのは、経営を預かる大株主と、経営に関与しない少数株主の関係であると思います。例えば、従業員と経営陣との利益相反については、どの会社でも起こり得ますが、ファミリービジネスの特徴は、経営に携わるファミリーが大株主であるため、構造的に少数株主との利益相反が生じやすいという点にあると言えます。少なくとも法的な観点では、ステークホルダーの中ではやはり少数株主との間の利益相反がウエイトとして重いと思っています。ファミリーガバナンスの意義というのは、大株主であるファミリーと、それ以外の少数株主の利害をいかに一致させて、企業価値を向上させていくかにあると考えていまして、そういう位置づけをよりクリアに書いていただけるとなお良いと思いました。

なお、ここでいう少数株主には、ファミリー外の少数株主だけでなく、ファミリー内の少数株主も含まれると考えています。ファミリー内においても多数派と少数派が分かれることは多いので、ここでいう少数株主は、両方の意味で捉えていただければと思います。

そして、この点は少数株主への情報発信の話にもつながると考えています。特に上場会社であれば、資本市場に対する情報発信が今後重要になってくると思いますが、非上場会

社であっても、ファミリー外の少数株主への情報発信は重要な課題になるはずです。ファミリーガバナンスに関する情報発信は、最小限の義務的な情報開示というよりは、対少数株主・一般株主への積極的なアピールとして行われることが望ましいと考えています。

2点目は、ややテクニカルなのですが、資料4の9ページで法的な仕組みを取り上げていただいて、大変ありがたく思っています。ファミリーガバナンスの要素のうち、法的なメカニズムになじむ箇所は、主に、株式の保有に係る部分と、多数決とか意思決定に係る部分の2つだと思っています。例えば、9ページのファミリー集会の決議方法で、全員一致や多数決について記載していますが、ファミリー集会という柔らかい集まりを超えて、ファミリーのコアな部分の意思決定に関わる場合には、まさに法的な部分になじむと思います。「法的仕組みで」と上のパラグラフに書かれていますが、少しばらばらになってしまっている印象もあるので、その2つがメインの対象になり得ると書いていただくと、なお分かりやすいと思いました。

○1つ、公私の整理について、とても大事な点だと思っていまして、この研究会でも相当御議論いただいたポイントと思っています。特に、今の書きぶりだと10ページの上の部分ですが、経営における公私の整理をもう当たり前だということで、前提とした上で、さらにファミリーメンバーの人事的な処遇に関しても公私の整理を行うことがよりポジティブであるという書きぶりをしていますが、その前の「ファミリービジネスの持続的な成長を促すための重要な取組の一つ」という位置づけが、より本質的なものであると思いましたので、例えば、「成長を促すための～挙げられる」との記載をもう少し位置づけを書き加えることができると思っています。

あと、番頭の記載について、各委員から両方の御意見、御指摘をいただいておりますので、御議論全体を見た上で検討していきたいと思っています。

8ページの法的な仕組みと、10ページの議決権行使の明確化とのリンケージ、位置づけを明確にすることについて、読み手にとっても大事なポイントだと思いますので、工夫できればと思っています。

非ファミリーメンバーへのメッセージ、今回のガイダンスを通じて特に大事なところであると思いますので、かなり強調して書いている部分ではありますが、もう一工夫できるか、考えたいと思います。

取締役会の実効性確保について、取締役会がやるべきことを書き出すと山のようにある

ので、今回はファミリーガバナンスという文脈でコラムに一旦させていただいておりますが、この中でも非ファミリーの方々がとても重要だとの御指摘もあったと思いますので、リンケージや記載の充実を図りたいと思っています。

失敗事例については、載せたいですが、御許可いただけるかどうかというところがあると思っております、ほぼ公知になっているものを少し抽象化する形で工夫できるか、思案してみたいと思っています。

ステークホルダーについて、まさに少数株主と、そうではない株主との間のやり取りが東証の議論でも論点になっていると思いますので、例えば、ファミリービジネスにおいて、どういう株主がいるのかを、書き加える等の工夫ができるか考えていきます。9ページの具体的な取組事例の法的仕組みでの規定について、御指摘のとおり無理にまとめているところもあると思いますので、保有と意思決定のそれぞれでも法的な枠組みは重要で、こういうオプションもあり得ることを少し事例の中でも記載すると、より充実していくと感じた次第です。

○主に、大きなステークホルダーの利害対立として重要になるのは株主との関係です。特に法的な意味では、そこが非常に重要になると思います。その一方で、法的な意味とは必ずしも言い切れないけれども、先ほどの番頭の例も含めて、非ファミリーメンバー、従業員の方々とファミリーの方々が良いコミュニケーションを取って、互いに変な疑心暗鬼に陥らないようにすることも、このガイダンスの大きな役割であると思うので、そのあたりのバランスが大事ということだと思います。かなりいろいろなことを盛り込んでいる、実は相当贅沢なガイダンスになっていると思います。

株主との関係では、大きく2つあって、1つは、いわゆる上場ファミリー企業の中での少数株主との関係性の部分です。ここは東証との関係で出てきているので、どこまで書き込むのかという話と、少数株主という意味では同じだけれども、ファミリーの中で、主要株主と、ファミリー少数株主の人たちとの間の利害対立の話も途中で出てきたと思います。失敗事例にもつながる話ですが、ここでコンフリクトが起こすことも、現実にはかなり重要な話になっていて、うまく整理することもガイダンスの一つの役割だと思います。いくつかの課題感があるので、御指摘いただいた点を踏まえ、書きぶりを工夫していただきたいと思っています。

○全体観としては、異論は全くないのですが、実務をやっている観点では、継続的に成長していくために重要なポイントとして、意思決定の仕組みが重要だと思います。意思決定の仕組みが整っていない企業がほとんどです。実務の中でも取り組みやすいような形で、このガイドンスで取組事例を御紹介いただいているところについて、すごく良いと思います。

その中で、より、この意思決定の仕組みをうまく活用されて、ファミリーとビジネスの関係を整理されている取組が、最近少しずつ増えてきていると思っていて、単なるファミリーの集会というと、コミュニケーション・懇親の場というちょっと軽いイメージもあって、取り組みやすいという意味では良いと思いますが、より意思決定の仕組みをうまく活用することによって、本来あるべき経営監督機能やファミリーのストラテジーを策定する機能、経営陣とのコミュニケーション、経営陣への助言、経営陣が説明責任を果たすことに、意思決定の仕組みを活用いただけると、よりガバナンスが堅牢化していくと思います。

もう一つ、サクセッションのところも非常に重要な課題なのかなと思いますが、その中で、自社株に対する考え方が、ファミリーの中で共通理解が無いために、様々な問題や失敗事例があると思います。よく皆さんが取り組まれている事例としては、自社株式の考え方をファミリーの中で共通認識を持って、先代からの預かりものと捉え、ファミリーの中での公平性のような概念を共有していく。それによって争いが起こりにくい環境を整えられる。急に御相続等が発生することによって問題が顕在化していくという例も多いため、万が一に備えたコンティンジェンシープランや遺言書の策定ルールも、ファミリー憲章内でうまく規定しているファミリーも多いので、取組事例として参考になると良いと思います。

○ファミリービジネスのオーナー様と、このガイドンスの骨子案を踏まえて、我々の取組や今後あるべき姿とを先行してお話をさせていただいた中での気づきを一つ御報告します。いくつかオーナーのステータス・パターンがあると思っています。まだまだ経営意欲が旺盛で、大体 50 代、60 代ぐらいの方で、次世代がまだ経営に重要なポジションで関与していない方は、やはり御自身に、経営・ファミリーの両面で、自信を持っていて、このガイドンスの取組に対してすごくポジティブでした。また、いわゆるネクストジェン、次世代経営者で、30 代から 40 代の方で、第二の創業、つまり、創業ビジネス以外を今の新しい経営環境の中で実質的に経営を担っているが、代表権や株式を先代がまだ持っているケー

スでは、将来的な事業承継計画を課題として捉えている次世代の方も、とてもポジティブに、これをどのように活用していくかという点に大変興味を持っていました。

こういった方々については、このガイダンスは極めて有効に活用してもらえと思いますが、難しさを感じているのが、実質的な経営権を自分の息子世代を持っていて、どこかで承継しなければいけないが、後回しになっている、あるいは、そのような話をさせない雰囲気がある場合について、どのように先代に話を持ちかけたら良いかという御相談がとても多いです。その際、理念が一つポイントになると思っていて、創業時の想いや歴史と苦労にも関連しますが、代表権もなくなり、株式の財産的な価値も次世代に移る局面での焦りや孤独感のようなものに寄り添う何かがあると、このガイダンスを持ち出しやすいと思いました。この「理念等」の「取組のポイント」に「創業時の想い」、「歴史と苦労」との記載がある中で、先代の存在意義や経営だけではない自身が成し遂げてきたことを伝承することの良さ等があると良いと思います。上場会社のオーナーが、経営に関わっていない孫たちにも自分の歴史をキャッチーに伝えるために、10分程度の動画を作成し発信している事例があります。かなりフランクなやり方ですが、そのようなファミリーの対話やつながりから、事業承継を意識するきっかけになるとと思います。

○市場での当該企業の競争力分析をマーケットシェアの推移等も参考に考えたときに、ベストオーナーでない事業にしがみついている方も結構いるわけです。良い会社だが事業承継者がおらず、所有と経営を一旦あるいは恒常的に分離しなければいけない会社もあります。一方で、今のタイミングで会社を売却した方が社会のためになるため売却を選択する会社もあります。その場合、ファミリーオフィスを一つの新しいプラットフォームにしながらか起業者として活動するという選択肢もあります。今の形での事業の永続化にこだわっているのか、強いミッションと、数世代を経てつくってきた社会関係資本を活用した一族の起業者精神の在り方の永続化を追求していきたいのかという、永続化に関する究極の質問をしながら、ファミリービジネスの経営者との対話を進めています。ガイダンスの見せ方として、事業承継に関する一枚の見取り図も別に用意し、いろいろな選択肢があることを示すことも面白いと思いました。

また、欧米の研究もしてきている中で、例えば、シカゴの Family Office Exchange というファミリーオフィスの代表的な研究会がありますが、その中でも、会社の人間が一族に関連することをやることは、二重の意味で問題があると指摘されています。コストの分

配の問題と、えこひいきが行われ、会社の中でモラルが下がるという問題です。そこを遮断することは重要で、番頭は重要な役割ですが、資産管理会社あるいはファミリーオフィスの中で一族株主のガバナンスを強化する役割に特化させるほうが、伝統的な番頭が役割として持っている弊害もあるので、そこを慎重に考えられたほうが良いかなと思います。

○事例の充実について、反映できるところを工夫したいと思います。

また、理念等をきちんと語ることの重要性の中で、もし事例があれば、資料4の7ページの理念等の内容のファミリービジネスの目的、創業時の想い、歴史と苦労を文書化していく中で、そのような想いをうまく継承していくことの重要性を事例的に記載することもあったと思います。

あと、「事業承継に向けたファミリーガバナンスの重要性」において、「適切な事業承継時期の設定及び後継者の選定は重要である」と記載した上で、「企業の持続的成長の観点では、後継者候補をファミリー内の人材から選ぶことはもちろん、他の従業員を対象にすることや、外部人材の登用やM&Aを選択する」ことも考えられる。複数の選択肢がある中で、ファミリーにとっての「最善の一手」を選択するためにも、ガバナンスを整備しておかないといけないことを記載しておりまして、事業承継にもいろいろなパターンがあることを前提に、ガバナンスが無いと選択できないことを記載しておりますので、これ以上追加で記載すべきということでしたら、御指摘いただければと思っています。

番頭の表現は、皆さんの御議論を踏まえて、最終的に決めさせていただければと思います。

○番頭の表現について、用語の使い方はさておき、そういう形でのファミリー外の人に関与するよりは、ファミリーオフィスをつくって、しっかりそこでマネージメントをしてもらった方が良いという御指摘はそのとおりだと思いますが、資料4の10ページで番頭が出てくるところの書きぶりは、「番頭や社内役員、社外役員の関与」ということで、「ファミリービジネスにおいて、番頭や社内役員が、公正・公平な観点から事業に関与することで、透明性の担保、信頼性の向上につながると考えられる」と書いてあるわけですが、ここは良いですか。

○番頭というものに対して、世の中の人がどういう共通認知を持っているかということが

あると思うのですけれども、書きぶり自体については、私は特に批判はありません。ただ、実際に会社のCFOが一族のことに深く関わっていて、会社の給与をもらいながら一族の仕事をしているということが適切かという問題は、当然に税務の調査が入ったときにも問題になる可能性があると思いますし、なぜそこに対して一族は支払いをしていないのかという問題も出てくると思います。ある種のえこひいきの問題も出てくるということもあって、会社のガバナンスとして問題になってくることがあるので、そこはもっときれいに整理された形での一族側と企業側のファシリテーションをするという機能としての番頭は、誠に重要だと思うのですが、その立ち位置として、どういう形を作っていくのかということ、むしろ今後考えるべきテーマではないかと思っています。

○今の10ページの書きぶりは、会社の事業に役員的なナンバー2的な方、ファミリーでない方が関与することで透明性の担保、信頼性の向上ができるという書きぶりだと思うのですが、御指摘のところは、そういう人が会社の話ではなくて、ファミリーのところの資金管理とか、そういうところまでやってしまうとまずいという御指摘だと思います。そちらのほうは、ファミリーオフィスみたいなところをしっかりとつくってという書きぶりだと思います。

○実際に番頭の方が両方やっているケースがほとんどだと思います。

○資料4の2ページにスリーサークルのモデルを記載いただいています。私は実務と研究の両方をやっている立場なので、その点だけコメントさせていただきます。

おそらくファミリービジネスの創業者世代のときというのは、スリーサークルモデルが3つではなくて、1つにくっついてしまっているという状況になります。ここに記載されているスリーサークルというのは第2世代から第3世代で、数が増えてきて、会社に入らない方が出てきて、それで上場もしくは非上場の規模が拡大していくと、そもそもスリーサークルが、遠心力が強くなって、ばらばらになってしまうことなどスリーサークルが動くという考え方が大事だと思うのです。

今回のファミリーガバナンス・ガイダンスというのは、サクセッションのタイミングでスリーサークルが動くことを前提に、ガイダンスを作成していると思います。ダイナミズムを図表で入れていただくと大変有難いと思います。第3世代目から第4世代目だから所

有と経営がより分離していくのかなとか、非上場の規模があまり大きくなって1世代目から2世代目なので、より経営の真ん中に入ってくる可能性が高いのかなみたいな、複数世代モデルのスリーサークルモデルを記載頂くことが大切だと思います。

○番頭について、若いときに「優秀な番頭さんがいらっしゃるのですね」とか結構言われたのですが、正直、昔の番頭という言葉で、江戸時代の話かと、ちょっと思ってしまったのです。番頭さんがしっかりしているということは、私は経営者として否定されているというように、その当時は思ってしまったので、番頭という言葉ではなくて、右腕という言葉を使っています。ちゃんとしたところでは統括責任者だとか、私の下で実務をやってくださる人という感覚で、そういう言葉を使っています。

○番頭については、今、番頭会というのが実際ありまして、東京、大阪等でかなり活発にされています。そういう形で分かりやすく動いておられるところもあるので、一応付言させていただきます。

また、効果検証も含めて、どうやっているかということが非常に重要だと思います。基本的には、ガイドンスについては先ほど来いろいろとご意見が出ていますが、適宜柔軟な見直しが必要なのではないかと思います。例えば最初の見直しは3年後で、その後は、例えば5年後とかに見直しをしていく。特に最初の見直しのときに、それなりにいろいろ取り組んだファミリー企業に対してはある程度、広範囲に助成金を出していく。特にファミリー憲章について、今、いろいろな形で、まず作ろうという動きがあるので、そういうところの費用に、助成金を充填できれば良いのではと思います。

制度上の障害ということでは、基本的なこととしては、相続税が諸外国と比較して、多額であるし、また、管轄の税務署の判断によって税額が変わってくる可能性もあります。コンサルタント費用が個人になるのか、それとも会社になるのかと悩んでいる方もおられます。

○まさにCFOが、ここで議論があったような番頭ですが、右腕人材という形で呼ぶ場合もあります。なので、先ほどお話があった右腕とか、普通に経営幹部で良いのではないかと、聞いていて思いました。

いかに普及させていくかというのがこれから大事ですが、ガイドンス自体は考える材料

であって、それぞれの企業ごとに状況が違うため、自分ごととして、うちには何が必要なのかを考え、経営者が実際に支援者の方と議論をしたり、ほかの経営者と議論をしたりして、何をやらなければいけないのか、何が足りないのかを考えていく仕組みが必要だと思います。対面で人と人という形式もあると思いますが、オンラインプラットフォームのような形式を整備して、経営者同士が情報に触れられるような場というのを設定してあげることも大事なかなと思います。そこで自分の相談をする。それをほかの経営者が事例とかで答えてくれるような場とかというのも良いかなと思います。あと、最近のはやりですとAIで、チャットボットなどをつくって、気軽に相談できるような形をつくってあげても良いのかなと思いました。

もう一つ、制度上のところですが、法律と考えるとところもあると思うのですが、非公式な価値観とか、そういうのも制度と言えるかだと思います。継ぐ、譲るといのが何か意味があるのかと考える方というのは、やはり創業者の方が多いいかなと。自分が創ったのだから、自分がいなくなってもゼロに戻るだけではないかということをおっしゃる方というのは結構いらっしゃるかなと思うのです。だから起業したときに、もう創業の時点で、自分はファミリービジネスというのをつくっていくのだと。継いでいくとか、ガバナンスとかというのは大事なのだというのを教えてあげるといのも結構大事なかなと思います。なので、起業家教育とか、そういうプログラムとかにも、このファミリーガバナンス・ガイダンスというのを提供するとか、皆さんはファミリービジネスをつくっていくのですよというのを伝えるというのも大事なかなと思います。

あと、補助金とかありましたけれども、100億宣言とか、いろいろやっていたらと思いますが、ほかの制度との接点です。100億宣言したときに、あれは戦略のことばかり書いてありますけれども、ファミリーガバナンス・ガイダンスみたいなことも一緒に提供して、こういったことはできていますかみたいなことも考えてもらうというような仕組みも利用していくのが、この普及につながっていくのではないかと思います。

○我々、1月にファミリーガバナンスに関するセミナーを開催しておりまして、当日300名以上の方にお集まりいただきました。参加者の多くがファミリービジネスの当事者、経営者でしたので、そのときのアンケートを参考に御紹介します。ガイダンスを積極的に活用するために必要なものを聞いたところ、約6割がベストプラクティスなどの事例集が欲しいとの回答がございました。次に、3割程度の回答が3つありまして、1つ目が、政府

や支援者によるセミナー、2つ目が支援者による個別支援、3つ目が補助金や税制等のインセンティブということになっています。ちなみに、「ガイドンスを知っていますか」という質問に対する回答については、まだ3分の1ぐらいの認知度でした。アンケート結果を見ると、ファミリーガバナンスの認知度や、重要性の認識がまだ低い段階だと思いますので、まずは普及活動をやっていかなければいけないと思います。

特に、これから取り組もうとする人たちが理解しやすいようなベストプラクティスの事例が多く掲載されたハンドブックのようなものが必要だと思います。中小企業庁の中小M&Aガイドラインに関しては、「具体例をマンガで解説！ 中小M&Aハンドブック」というのがあるようです。漫画にする必要はないですが、具体的なイメージを持てるものが必要だと思います。あと、ファミリービジネスのイメージという話もありましたが、やはりイメージを変えていくために、イメージを向上させる動画があるとよいと思います。

インセンティブのところですが、本ガイドンスはファミリービジネスの持続的な成長を促すための仕組みです。ガイドンスの中で事業承継の重要性も記載していますが、現場の障害としては、企業が成長すればするほど流動性がなく、資金化が難しい、自社株式の相続税負担が増えるという構造が間違いなくあります。非上場企業の中堅企業に持続的な成長を促すのであれば、中小企業にある事業承継税制のようなものがないと、本来ガイドンスの目的としている持続的な成長を促すことは難しいのではないかと考えます。

成長を促すという点では、ファミリービジネスのベストオーナーは誰かということも考える必要がありますが、ここを考えるのがファミリービジネスにとっては最も難しいところだと思います。親族内に限らず、M&AやMBOといった親族外の承継も含めて、税制や補助金の手当があると、そういった取り組みを促していくことにもなるのではないかと思います。

あと、支援者の育成も必要です。ファミリーガバナンスにファミリーだけで取り組むことは非常に難しいものがあります。セミナーのアンケートでも3割程度の方が個別支援を求めています。ファミリーガバナンスの支援に取り組んでいる専門家はまだまだ少ないのが実態ですので、支援をする人たちを増やし、育成していくような施策も必要だと思います。

最後ですが、東証のフォローアップ会議でも、ガバナンスコードの有識者会議でも、作って終わりではなくて、その後、より良くしていくためにはどうすればよいか継続して議論していますので、このガイドンスを出した後の効果検証も含めて、継続して議論していくことが必要だと感じております。

○論点2につきましては、まず今回、中堅未上場というところが主たるターゲットということでもありますけれども、注意書きに書いてありますように、上場の大企業ですとか中小企業も視野に入れているということです。そこで、私としては、コーポレートガバナンス・コードの適用を受けている上場会社と、未上場の中堅企業、未上場の中小企業、それぞれファミリーガバナンスの捉え方には差異が出ようかと思っておりますので、この3カテゴリーに分けてフォローアップをされると良いのかなと思います。上場会社であるファミリービジネスに中小企業であるファミリービジネスにおけるファミリーガバナンス対策の話をして、コーポレートガバナンス・コードの適用の関係もありなかなか理解、賛同を得られないと思いますし、中小企業に中堅の、かなり規模の大きいファミリービジネスにおけるガバナンス対策の話をして、賛同を得られないということですので、この3つのカテゴリーに応じたフォローアップをやると良いのかなというのがまず1点目でございます。

2点目は、現経営者のところが、このファミリーガバナンス・ガイダンスの中心に書かれているところがあるのですけれども、次世代に当たる方の中にはファミリービジネスにおけるガバナンスの在り方を意識しておられる方が多く、今後自分が承継した後にはガバナンスをこうしていこうと考えている方も多くおられますので、現経営者のみならず、次世代も視野に入れた普及啓蒙というところが重要だろうと思っております。

それと、今回のガイダンスは経済産業省が出されるということもありますので、17ページの第3章の上に、今回のガイダンスの活用を通じて企業が持続的に成長することで雇用創出・市場活性化、日本経済・地域経済を牽引、企業価値向上を期待するとの記載があります。このファミリーガバナンスのガイダンスを普及することで、ファミリービジネスのこのような成果がどう出ているかというところの一定の評価項目を置きながら普及啓蒙し、フォローすることで成果にあたる情報を把握することが必要かなと思っております。

今回、ガイダンスが5月に公表されると同時に補助金ですとか税制優遇などは打ち出せないと思いますので、このような雇用創出があった、市場活性化になった、経済効果があった、こういうものを数字で示して、例えば2年後、3年後の税制改正で事業承継税制の内容を見直すとか、様々な補助金のやり方を変えとか、そういう材料に、今回のフォローのところがつながるような、そういう取組をお願いできれば良いかなと思っております。

また、今回、参考資料にも書いていますが、中堅企業である未上場ファミリービジネス数は3,594者ということですので、このあたりは対象が特定されていることもあり、フォローアップもできると良いと思っています。

あと、セミナーで言いますと、事例の話もありましたけれども、ファミリーガバナンスを実践されていらっしゃるファミリービジネスの経営者の方にセミナーで登壇いただいて、お話しいただくとか、やはりそういう取組みが、ファミリービジネスの方からするとかなり理解が得やすい、賛同を得やすいという声にもつながるかと思しますので、御検討いただければと思います。

○番頭発言がいかに波紋というか、ちょっと影響が大きくてびっくりしています。なぜかという、この番頭という、人によって解釈の違う固有詞は、いろいろな捉え方があるということは留意しなければいけないなど。それともう一つ思うのが、従来の番頭ではなくて、今後のコンシェルジュ、バトラー機能、バージョン2の番頭的なものを語るべきかなというように思いました。

それから論点2に関しましては、一番最初に申しました、このファミリーガバナンスは主に非上場の中堅規模のファミリービジネスを念頭に置くというように書いてあるのですが、実は今、全国の中小企業は、このファミリービジネスのガイダンスというのを求めていると思います。これはうぬぼれた話ではなくて、私、毎週のように取材や講演依頼が今も来ています。それだけ市場は望んでいるということだと思います。ということなので、これを広めるには、まずは指導者としての税理士とか会計士とか金融コンサル、こちらに対しての普及啓蒙、あとは中小企業大学校であったり、各地にある同友会とか商工会議所とか、そういったところにまずはPRすべきことかなと。そして、その伝道師として、先ほど言いました士業の方たち、ここに対するセミナーとかを開催していただいて、ピラミッド、ヒエラルキーというか、そういった体制をつくることが大事ではないかなと。市場、経営者は間違いなくこれを待っています。

○論点2のほうですが、1点だけ申し上げますと、やはり日本の場合は情報発信の実例がたくさんあると一番効果があるのではないかと考えています。他社でやっているのだったら当社でもやってみようということは多いと思いますので、とにかく情報発信事例をいかにたくさん作ることができるかがポイントになるという気がしています。

先ほどの大株主・少数株主間の利益相反の話を踏まえて申し上げれば、大株主であるファミリーが、少数株主に対して、我がファミリーはこういう施策をとって、皆さんたちにも十分配慮しています、というところをアピールしていくような、そういう流れが生まれていくと、今、東証で議論されているような流れにも沿っていくのかなと思います。

情報発信を特に重視するのであれば、会社の事業内容や規模に応じて内容は当然異なってくるでしょうが、例えば開示のフォーマットのようなものを作ってあげることが考えられるかと思います。単に法令上の最低義務の開示ではなくて、それを超えた積極的なアピール材料、上場会社であれば株価向上策として使ってくださいといった打ち出し方をしていくと、では、うちでもやってみようかみたいな流れが生まれていくのではないかと思います。

上場会社であれば、大量保有報告書という制度があって、株主間の合意についても最低限の開示は行われていますが、ここではそれを超えたアピールを期待したいところです。もちろん、大量保有報告書の中でそのアピールをしていただくことも考えられるとは思いますが、開示のフォーマットのようなものがあると、よりそれが促進されるのではないかと考えているところです。

○いかに情報発信というか、オーナーの皆様、他社事例も含めたところで、国としてそういう機運が高まっているところを自然と擦り込んでいくことが大事かなというように思っています。当然我々も啓蒙していくわけなのですが、どうしても我々発信だと、例えば我々はそのファミリーに関わったときには、息子のアドバイザーだったりとか、兄貴のアドバイザーだったりとか、そのスタートのところでバイアスがかかってしまい、中立性を保ちたくても、その外形的なところで難しさがある局面がありますので、まさに今回のような研究会の取組を通じて、これを継続的に日本全体に発信していくような取組というのがとても大事な姿勢なのかなというように思いました。

○普及浸透に関して、中小企業全般含めて、本来はこのガイダンスを使っていたきたいということなのですが、ちょっと想像すると、やはり御自身たちでこれを使って、御自身たちで対応していくというのは難しいだろうなど。中小企業に一番近い地銀の皆様がサポートすることを想像したとしても、まだ難しいのだろうなどと思います。本研究会のターゲットである中堅企業というところを考えると、そこに専門的にサポートできる方々が必

要ですし、その数自体はまず圧倒的に少ないと考えています。我々はファミリービジネス専門部隊がありますけれども、それでも60人弱のメンバーで、かつ、その中でも10年以上の経験があつて、本当の意味でサポートできる人材というやはり少ないと感じておりますので、社会全体でサポートできる人材育成というのを推進していかないといけないというのは、もう日々感じているところです。

あと、このファミリーガバナンスを推進していく上での制度的な阻害要因というところで、ちょっと具体的な話になって恐縮なのですが、実はやっつけて、様々なルールのところでもう少し整理が必要かなと考えています。まず1つは事業承継税制ですけれども、これは中小企業を対象としていますが、中堅企業も使えるような形で範囲を拡大していくということも必要ですし、またはファミリーオフィスに対しても、こういった事業承継税制を使えるような仕組みというところも実務的には必要かなと考えています。今ある特例制度も2027年に期限が到来しますけれども、恒久化であるとか、もう少し使いやすい制度に変えてくというところも、ぜひ今後、御検討いただきたいところがございます。

あとは、ファミリーオフィスに関する税制です。これは海外では非常に様々な取組をされておりまして、日本ではキャピタルゲインに関する課税、それから先ほどの相続に関する問題というところが、このファミリービジネスを、世代を超えて存続させていくということを考えたときに、全世界的に見ても3代続いている割合は10%に満たないと言われておりますが、特に税金がきつい日本はさらにもっと少ないのだろうなと想像するところでございます。そう考えたときに、やはり税制面でもう少しサポートするということで、ファミリーオフィスに関する税制は非常に重要かなと考えています。

民法の遺留分の問題であるとか、寄附税制だとか、いろいろ言いたいところはいっぱいあるのですが、時間も来ましたので、以上とさせていただきます。

○まず普及に関しては、コーポレートガバナンス・コードなどは結構読まれているわけですが、コーポレートガバナンス・コードは読ませる強制的な圧力がどうしてもあるのと、さらに社外の専門家、社内の上場企業のスタッフという、情報処理をして、経営者に対してかみ砕いた情報をきちんと出せるような仕組みがあるわけです。これとの比較という、やはり読ませる圧力というのは、どうしてもガイダンスは弱くなるので、普段だったら読んでくれないような人が出てくるような場に届ける、あるいは、顧問の先生方に通じてちょっと触れていただく、そのためには土業の先生方にまずは届けるという、こう

いう仕組みも必要になるのかなと思います。

その上で、情報処理の部分については、こちらで処理したもの、あるいは読みやすいものを出す必要があり、一番効いてくるのは事例なのだろうなと思います。これは後から足せる部分もあるので、普及策としてもよいのかなと思います。

続いて、普及浸透策のところ、あるいは改善というところでもあるのですが、何を政策的な支援の対象にしていくかというところで、支援者というのは非常に大事なわけです。ただ一方で、ファミリービジネスの支援者を野放図に支援、後押しするというように受け取られてはいけないとも思っています。一族の資産形成とか維持の支援のために補助を出すというのは、やはりちょっと説明がつかない状態になってしまいますので、きちんと正の外部性が生じるようなものを支援していく。そういうものだからファミリービジネスを支援、あるいはその支援者を支援するのだというようにしないといけないかなと思います。要は、一族の不動産を集めた会社をファミリービジネスでございませうとって、その株式の承継であるとか相続のアドバイスに何か支援が出るというのは、変な話なわけです。普通に土地のまま相続したらそうはいかないわけですから、そういうことがないようにしなければいけないということです。

それで、制度としては、株式の相続というのは民法上の話だけではなくて、会社法の話としてもいろいろな課題があると思います。ファミリービジネスだけではないかもしれないのですが、何より、相続で争った場合に時間がかかり過ぎるとというのが一番問題だというように思っています。とりわけ、株式を相続したときに問題になるというのが、中長期的な課題だと思います。

こうした問題に取り組むときも、税制とか遺留分もそうなのですが、不合理に格差を拡大するような方向に向かないような配慮が必要なのかなと思います。お金持ちの人たちが相続するときだけ優遇されているというように受け取られるのは良いことではありませんので、そこへの配慮は必要かなと思います。

○私は、上場企業を対象とするコーポレートガバナンス改革の影響というのを、不可避免的に非上場の優良企業は受けていると思うのです。そのため、非上場企業もコーポレートガバナンス改革から学ぶべきことはあるはずで、一例としてアクティビストとエンゲージメントファンドの違いからの学びがあります。エンゲージメントファンドはアクティビストと違って、求めているアクションの期間というのが1年とか2年ではなくて5年という長

い期間ですし、アクティビストが求めていることは単なる株主還元、具体的には配当ですが、エンゲージメントファンドは持続的企業価値向上です。何を申し上げたいかという、私はエンゲージメントファンドの活動の中に、非上場のファミリービジネスの経営改革にも役立つことが随分あるのではないかと。それを悉皆的に調査して分析することは、ファミリービジネスの非上場会社にとっては難しいと思いますので、エンゲージメントに関する提案があったときに、その上場企業が、どういう理由で、丸飲みしたのか、一部採用したのか、全部反対したのか、その後の株価推移がどうなったかということセットにして類型的にまとめていただいて、その類型課題に非上場である自分の会社を合わせると、どういう立ち位置にあるのか。そういう中からどういうヒントがあるのかということは、とても役に立つのではないかと。そのときに、改めて株主という観点から見たときにどう考えるべきなのか。特に株主が単なる相続税対策という伝統的な資産管理会社ではなくて、有形無形資産を統合的に管理する永続化のための器としてのファミリーオフィスの一族株主の、ある種、集合的な意思決定の手段としてはどのように見るべきかというのは大きな学びになるのではないかと考えているので、ぜひそういうテーマで調査をしていただいて、いろいろな事例が出てくると、単なるベストプラクティスではなくて、コーポレートアクションとして取れてくると思いますし、特に地域の非上場企業のステークホルダーである地銀と一緒にどう進めていくかということについても、よいガイドラインが出てくるのではないかなと。

○ここで今日、お話ししたかったこととしましては、導入時につきましては、税制の面であるとか助成金のベネフィットというよりも、51項目の中でどれぐらい導入をされて、それを経済産業省に申請を上げさせていただき、認められるような認証制度が今後は発生するというような理解でよろしいでしょうか。これを質問させていただいたのは、ちゃんと経産省にも認められたファミリーガバナンス・ガイダンス導入企業ですよということ、経営者の方がいろいろな場でどんどん発信をしていただくということも大きな浸透策になるかなと思っています。自社が認められて、例えば社長室に張っているとかいうことも、このファミリーガバナンス・ガイダンスの導入企業であるということで、導入していない企業と比べたときの差異化というのが見えるような形というのが大変ありがたいなと思いましたので、コメントさせていただきました。

○非常にこれは反響が大きくて、ファミリービジネスをやっている社長仲間がいっぱいいるのですが、皆さん、経産省のホームページを見て、とても知りたがっています。ただ、ここで議論されていることが難し過ぎて、経営者に分かりづらいので、もっと平易な勉強会とか、あと、経営者を集めてディスカッションをすると、そこで失敗談も出ますから、それはすごく良いと思います。

○多くの御指摘をいただいて、時間の関係もあるので、少しまとめて、受け止めをお答えさせていただければと思います。

士業の方々を含めて、どうお伝えしていくのかということはずごく大事だと思いますので、経産省として、税理士の方、公認会計士の方、あと銀行の方々、いろいろな士業の方々、サポートされているの方々、日商、同友会などの経済団体を含めて、よく広報を、コミュニケーションを取らせていただければと思います。あと、発信の相手も、今の経営者の方々もそうだし、次世代の経営者の方々へのメッセージということも大事だということだと承っております。

フォローアップにつきましては、後でデータが取れるようにしっかり区分けを、規模ですとか業種とかによってかなり違いがあるということだと思いますので、そこは今後具体的に検討していければと思いますし、経営者の方に分かりやすい事例をどう増やしていくのかということが、最終的には急がば回れで、これが一番、普及にとって大事ではないかという御指摘だと思います。成功事例と、話していただける失敗事例も含めて、共有していくことが日本全体のある種の底上げになるということで御協力いただくということが大事なかなと思っております。

経産省は、これについて、いきなり認証とか認定とかいうことを考えているわけではないのですけれども、今後、例えばいろいろな補助金とかで、こういうガバナンスをされていることで加点するみたいなことはあり得るのかなと思っております。その場合には、そういう取組もオプションとしてはあり得るのかなと思っております。ただ、どこまでやっていたら良いのかとか、いろいろな詰めが必要になってくると思いますので、現時点では、そういうことかなと思っております。

あと、最終的には次のステップでいろいろな制度を、税制を含めて課題があるということだと思います。これは、我々も現状をよく整理させていただいて、何が課題なのか、しっかり特定をして、議論をさせていただければと思いますが、大きな軸は、やはりこのガ

イダンスでも示されているような、ある種、ファミリーガバナンスをきっちり固められて、さらに成長されたり、よい雇用が生み出されるような取組をされたりするということが、多分、社会的にすごく求められているということだと思いますので、全ての場合というよりも、そういうことをされる事業者の方にどうやってさらに後押しができるのかという切り口が大事になってくるのかなということ、現時点では思っているところでございます。

○まず番頭の話は、皆さんからいろいろあったと思うのですけれども、やはり御議論の分かれるところだと思います。多分、本文に「番頭」と書くよりは抽象的な概念を書いて、注釈のところで、過去には番頭と呼ばれていたし、これから番頭の新しい枠組みみたいなことが必要になるとか、注釈のところで番頭という言葉を使う程度が、バランスが良いと思いました。

それから論点2のところで行くと、論点1のところでも議論をいただきましたけれども、やはりビジュアル化して、そもそもまずガイダンスの中身をもうちょっと分かりやすくしていくということは大事だと思いますし、チェックリストも含めて大事だと思います。

その上で、セミナー等をやっているというのは、ぜひ皆さんの御協力も得ながらしっかりやっていく必要があるのだと思いますが、そのときの事例集です。事例の積み重ねというのは重要で、この後、充実させて改訂していくときにも非常に重要になると思いますので、そのときに、恐らく2種類あって、この中身をちゃんと理解して、それをどのようにやっている事例があるかという話と、そもそもどうしたら良いのですかと。憲章をどう書いたら良いのかみたいなことでまず悩むわけです。そうすると、ガイダンスの導入という事例があって、こういう憲章です、このようになっていますという事例もやっぱり重要になってくる。それがあると、ではうちも同じようにひな形を作ってやろうみたいなことになってくるので、そういうひな形事例みたいなこともできると、多分、普及が進むのだらうと思います。

そのときに、やはりカテゴリーに分けないと全然違う話になってしまうので、上場ファミリー企業と非上場と、それから中堅なのか、中小なのか、このあたりのところは少しレベル分けをしながらやっていく必要があるのだらうと思います。そのレベル分けのもう一つは、今の、「推奨される」というのと「考えられる」というのと3段階に分けたわけです。3段階のどこまで行っているのですかというのもあるので、先ほど認証みたいな話がありましたけれども、本当にそれをやれるのかというのはありますが、レベル1で必ずや

らなければいけないところをやっている部分と、レベル2と、それから「考えられる」みたいなことをやっているレベル3と、このようなことにして、例えばレベル1認証とまではいかないですが、レベル1達成、レベル2達成、レベル3達成と。レベル3達成ぐらいになってくると、本当にこれで達成と言えるのかみたいな話が大分出てくると思うので、もうちょっと事例を積み重ねないといけないのかなとは思いますが、恐らくお話が出てきたような税制とか支援とか、いろいろなことを考えるときには、ガイダンスのどのレベル感をやっていますかというところがかなりポイントになってくると思います。そのあたりは、もしかするともう少し先の課題なのかもしれませんが、それで、より高度なガバナンス体制をつくっていくファミリー企業を増やしていくということが大事なポイントになってくるかと思えます。

その際に、御発言のあったような大事なポイントがあって、成長を促すのだけれども、ファミリー企業の側は、成長を促すと相続が大変だとかいう話になって、成長を望まないのではないですかというような、それに近いような発言があったと思うのです。やはりこの話というのは、経済産業省としては成長を促す、特に非上場の中堅企業にしっかり成長してほしいということだとすると、このガバナンスを守っていくというだけでは、もしかすると成長にはつながらないという意味では、税制も含めて、これとプラスアルファの成長の延長をどう考えるかというのは大事なポイントかなというように思いました。この検討会の中で全部を取り込めるわけではないのですが、改めて思った次第でございます。

—了—