

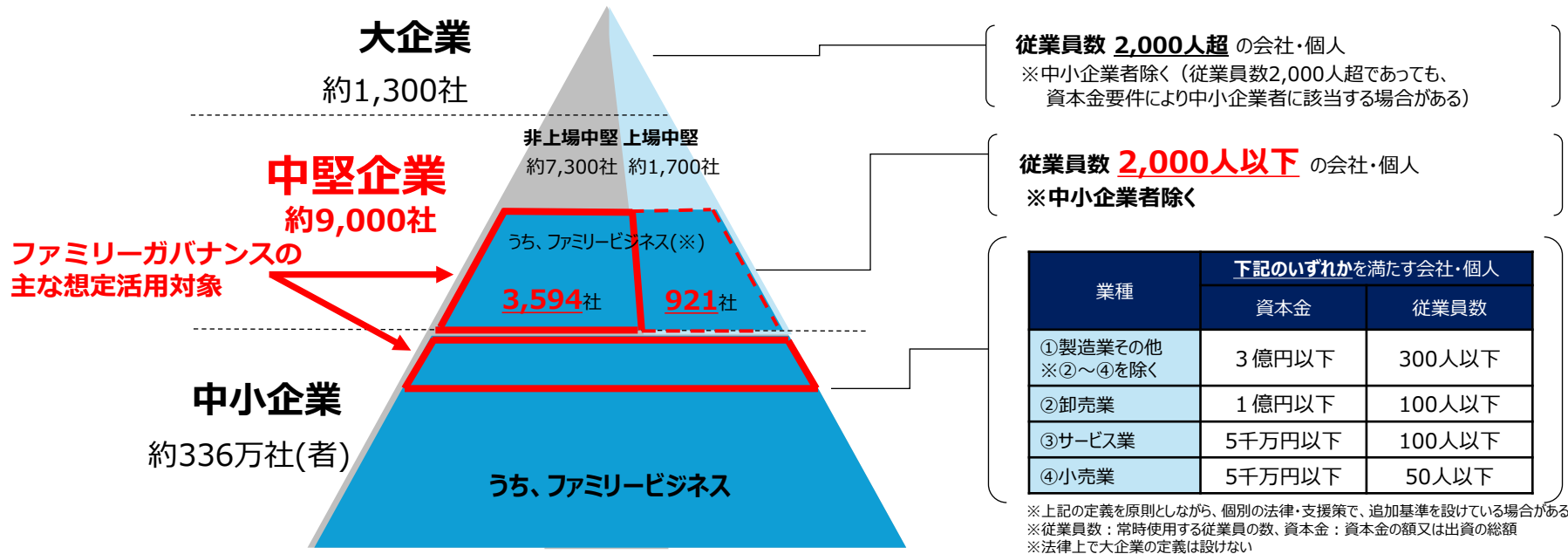
ファミリーガバナンス・ガイダンス 参考資料

経済産業政策局 産業創造課・企業会計室

本ガイドスの想定対象

- 本ガイドスでは、主に、「**非上場の中堅規模***のファミリービジネス」を念頭に置いている。ただし、**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も重要である。特に事業承継時等のファミリーやファミリービジネスについての節目**において、**より重要となる。**

*中堅企業その他、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。



(出所) 企業数：経済産業省・総務省「令和3年経済センサス-活動調査」、後藤俊夫他「ファミリービジネス白書（2022年版）」、東京商工リサーチ社の中堅企業データ、SPEEDA再編加工。

※会社以外の法人及び農林漁業は含まれていない。企業の区分については中小企業基本法及び中小企業関連法令や産業競争力強化法等において中小企業として扱われる企業の定義を参考として算出。

※ファミリービジネス：上場企業については、「ファミリービジネス白書（2022年版）」に掲載されている3,408社の情報を基に、経済産業省にて算出。非上場企業については、独立型企業（親会社を有しない企業）をファミリービジネスとした。

中堅企業成長ビジョンにて、ファミリーガバナンスに関する規範の策定が記載

- **ファミリービジネスの中堅企業等が、長期志向や迅速な意思決定といった長所を生かしつつ、短所となるリスクに適切に対処しながら成長を目指すためのファミリーガバナンスを構築するための規範を策定することとされた。**

中堅企業の多くは、中小企業に比して財務健全性が高いために金融機関からのデットガバナンスが働きづらく、また、大企業に比して株主・投資家からのエクイティガバナンスも働きづらく*1、ガバナンス*2の機能不全が顕在化する事例も見られる。中堅企業は、金融機関やPEファンド・投資家等の伴走支援者との中長期の成長に向けた対話・関与を強めていくとともに、株主だけでなく、顧客、従業員や地域社会等の幅広いステークホルダーからの成長期待を集め、双方にとって有益な関係を構築することが重要である。また、企業が持続的に成長するためには、取締役会が経営陣・取締役に対する助言や監督等の役割を適切に果たすことができるよう、独立社外取締役を活用することも有効である。

中堅企業の中には、上場企業・非上場企業、創業経営者・非創業経営者、ファミリービジネス・非ファミリービジネス、独立型・子会社型等、様々な経営・所有形態の企業が存在するため、最適なガバナンスは各社ごとに異なる。しかし、企業規模の拡大とともに、所有・経営・家族の関係が複雑していく中で、ステークホルダー全体の意向に配慮しながら企業価値向上のために最適なガバナンスを選択することは、いずれの形態の場合も重要である。ガバナンスを整備する上で、上場企業については、コーポレートガバナンス・コード等の指針類が一定程度整備されてきたが、ファミリー等がファミリービジネスに関する意思決定を行う仕組み（以下「ファミリーガバナンス」という。）に関する政府指針は存在せず*3、ファミリーガバナンスのノウハウが十分に浸透していない。

中堅企業の成長を牽引している独立型中堅企業において、その過半を占めるファミリービジネスは、日本経済の成長には重要な存在である。ファミリービジネスは、一般的に、長期志向で迅速な意思決定が可能であるという長所を持つ*4一方、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）、革新派と守旧派の対立といった、いわゆるお家騒動による企業価値毀損、親族内後継者の経営能力不足といった、短所となり得るリスクを有する。中堅企業へと成長する過程において、事業承継や外部資本受入・上場等の経営体制の転換点を迎えることで、経営と所有、又は、監督と執行の分離が徐々に進展し、経営者と所有者である株主、さらには、相続権を有する創業家のファミリーメンバーも含めた関係性が複雑化するため、ファミリービジネスの長所を残しつつ、短所となるリスクに適切に対処していくファミリーガバナンスが、中堅企業が成長を続けていくために必要不可欠となる。

政府は、ファミリービジネスの中堅企業等が、長期志向や迅速な意思決定といった長所を生かしつつ、エントレンチメントやファミリー内の対立等の短所となるリスクに適切に対処しながら成長を目指すためのファミリーガバナンスを構築するための規範を策定する。さらに、こうした規範に沿って、ファミリービジネスが適切なガバナンスの下で、企業価値を高めようとした場合に障害・ディスインセンティブとなるような制度*5の見直しを図り、その成長を後押しする。

*1 独立型中堅企業の過半は非上場企業であり、上場企業であってもアナリストカバレッジが低い。

*2 コーポレートガバナンス・コード（株式会社東京証券取引所）において、「コーポレート・ガバナンスとは、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ための仕組み」と定義されている。

*3 外国の例として、ファミリービジネス・スチュワードシップ原則（シンガポール）やGOVERNANCE CODE FOR FAMILY BUSINESSES（ドイツ）がある。

*4 ファミリービジネスは非ファミリービジネスと比して、国内の設備投資と直近の賃上げが大きいというデータも存在している（経済産業省企業活動基本調査、春季労使交渉回答集計）。

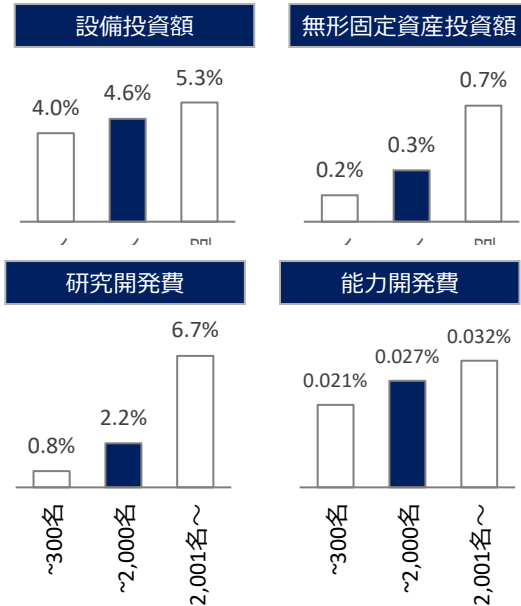
*5 例えば、相続・贈与等の税負担が、企業価値向上や株価上昇のディスインセンティブとなっている、自社株や不動産の取得等を通じて成長投資資金を圧迫している、株式分散を助長している等の声がある（事業承継税制は、中堅企業には適用されない。）。

ファミリービジネスをはじめとする中堅企業のポテンシャル

- ファミリービジネスをはじめとする中堅企業は、中小企業の規模を超え、成長とともに経営の高度化や商圈の拡大・事業の多角化といったビジネスの発展が見られる段階の企業群であり、成長型経済への移行を牽引する主体として、以下の3つのポテンシャル（①成長余力、②変化余力、③社会貢献余力）を有している。

① 成長余力

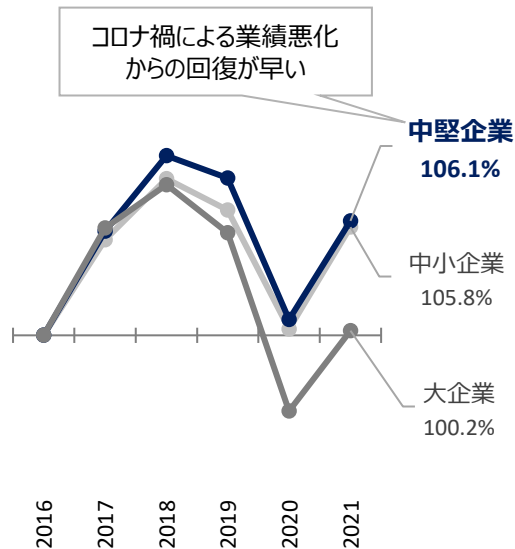
従業員規模別の平均投資額売上高比率*1



② 変化余力

コロナ禍の前後における業績推移*2

※売上高の推移。2016年度 = 100%として指数化。



コロナ禍による業績悪化からの回復が早い

③ 社会貢献余力

中堅企業の社会貢献活動の事例

事例①：小松マテーレ

- 既存建築物の長寿命化に資する耐震補強材の規格策定・市場創出を主導。



事例②：スーパーホテル

- 2024年1月の能登半島地震を受け、石川、富山両県在住の受験生と同行する保護者を対象に、同年3月末まで、国内で運営する全172ホテルの宿泊代を無料に。



*1 2022年度の企業活動基本調査（2021年度実績）に回答した企業の、有形固定資産当期取得額、無形固定資産当期取得額、研究開発費（自社研究費と委託研究費の和）、能力開発費について、それぞれ2020~2022年度調査（2019~2021年度実績）の3年間平均値をとり、それらを2021年度実績の従業員数に基づき区分内で平均した値。

*2 2017~2022年度の企業活動基本調査（2016~2021年度実績）すべてに回答した企業について、2016年度の平均売上高を100%としたときの、各年度の平均売上高の水準。企業規模の判定は、2016年度実績の資本金及び従業員数に基づく。

*3 (株)帝国データバンク提供データに基づき、本社所在地が大都市圏（東京都、愛知県、大阪府）以外の企業について、コネクタール（各都道府県の域外販売額に占める同社のシェア）、ハブ度（各都道府県の域内仕入額に占める同社のシェア）の、それぞれ都道府県ごと上位10社（計440社）に占める企業数の割合。企業規模は従業員数で判定（中小企業：従業員数300人以下、中堅企業：従業員数301~2,000人、大企業：従業員数2,000人超）。

出所 経済産業省「企業活動基本調査」（2017~2022年度調査 ※調査対象：従業員数50人以上かつ資本金3千万円以上、主に経産省所管業種）、令和6年度「中堅・中核企業の経営力強化支援事業（データに基づく地域未来牽引企業調査・分析事業）」提供データ 再編加工

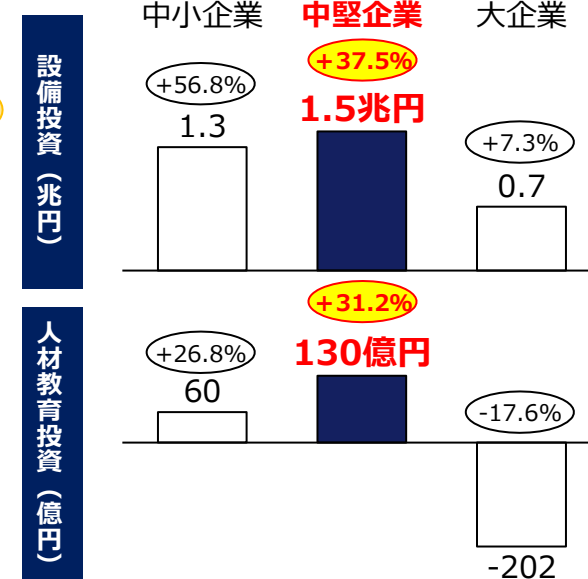
ファミリービジネスをはじめとする中堅企業の重要性①：国内経済、国内投資等への貢献

- 中堅企業は、海外拠点の事業を拡大しつつも、国内拠点での事業・投資も着実に拡大し、国内経済の成長に大きく貢献。
- 今後、中堅企業が国内投資を拡大し続ける成長戦略を描けるかどうか、日本経済の持続的な成長に重要。

過去10年間における国内・海外現地の売上高の伸び^{*1,2}



過去10年間における国内投資の伸び^{*3}



*1 中小企業：中小企業基本法上の中小企業者、中堅企業：従業者数2,000人以下（中小企業除く）、大企業：従業者数2,000人超（中小企業除く）

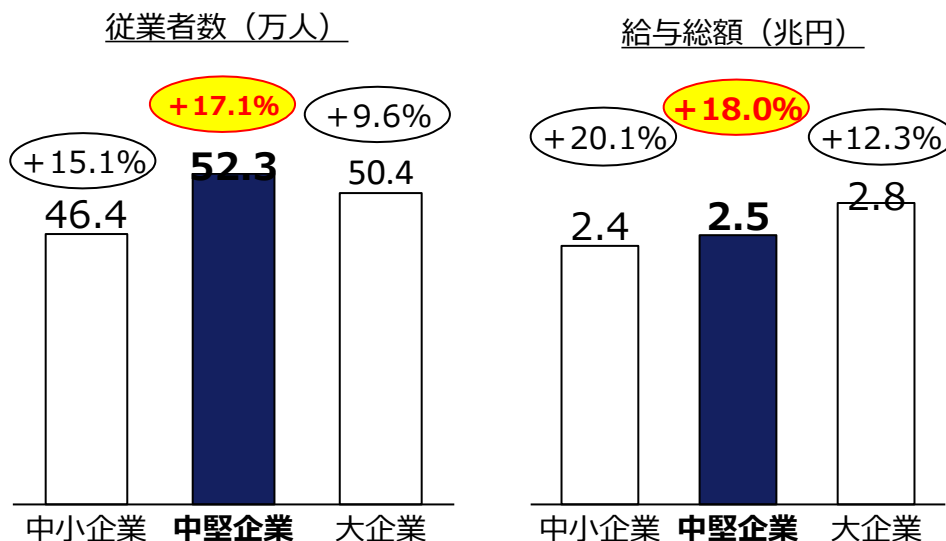
*2 国内法人（単体）は、2012・2022年度の企業活動基本調査（2011・2021年度実績）双方に回答した企業（従業者50人以上かつ資本金3,000万円以上。n=22,948）のうち、2012年度調査時点で中小企業・中堅企業・大企業であった企業群の10年後の売上高の増減額。海外現地法人は、2012・2022年度の企業活動基本調査・海外事業活動基本調査（2011・2021年度実績）双方に回答した企業（n=2,333）のうち、2012年度調査時点で中小企業・中堅企業・大企業であった企業群の10年後の海外現地法人（子会社）の売上高の増減額。

*3 2012・2022年度の企業活動基本調査（2011・2021年度実績）双方に回答した企業のうち、2012年度調査時点で中小企業・中堅企業・大企業であった企業群の10年後の有形固定資産当期取得額、能力開発費（研修参加費、留学費等）の増減額。

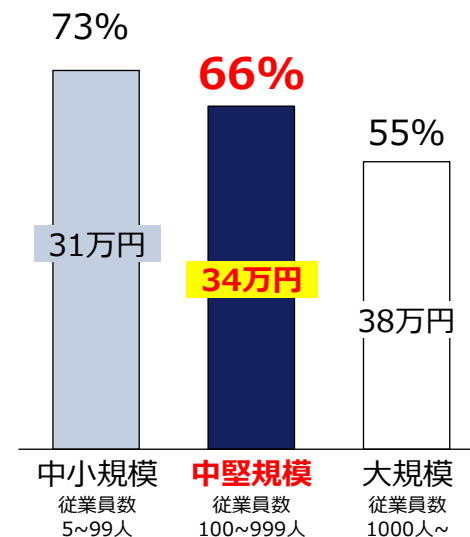
ファミリービジネスをはじめとする中堅企業の重要性②：地域での賃金水準引き上げ

- 日本全体の賃上げを実現するには、**従業員数・給与総額の伸び率が大企業を上回り、さらに地方に多く立地し、良質な雇用の提供者**となっている**中堅企業の果たす役割が大きい**。
- **中堅企業は一社あたりの従業員数も中小企業より大きく、成長投資等により規模拡大し賃上げすることは、取引先や周辺企業への波及も含め、地域の賃金水準の引き上げに貢献することに加え、良質な雇用を生む成長企業への経営資源の集約化など前向きな新陳代謝の受け皿としての役割も期待される。**

中小・中堅・大企業の10年間の伸び額・率^{*1,2}



大都市圏以外の労働者雇用割合と平均給与額 (月額)^{*3}



*1 中小企業：中小企業基本法上の中小企業者、中堅企業：従業員数2,000人以下（中小企業除く）、大企業：従業員数2,000人超（中小企業除く）

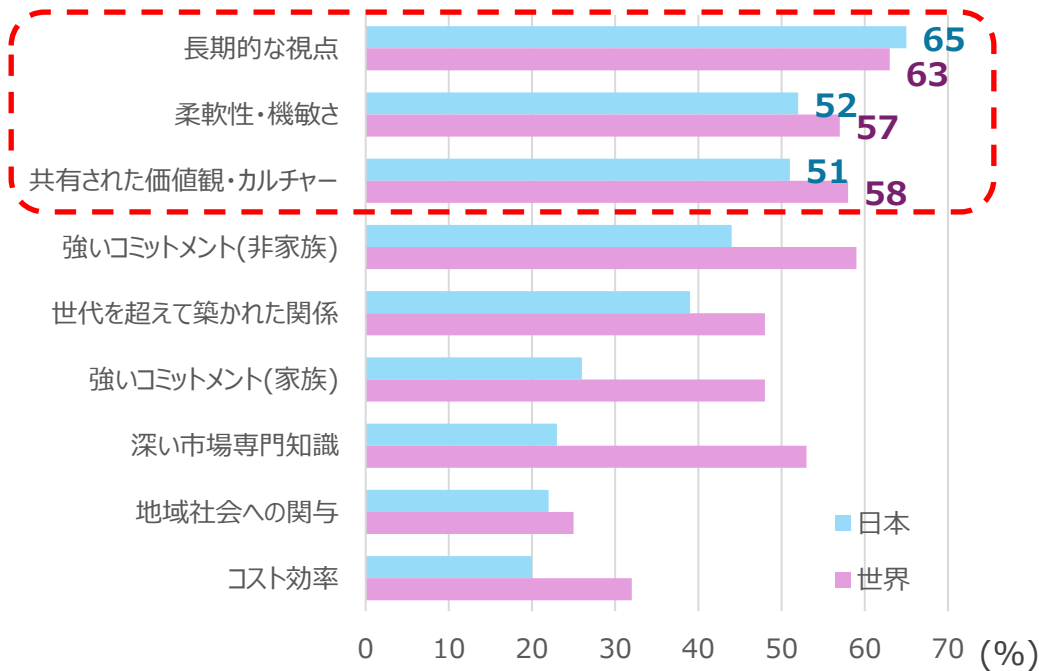
*2 2012・2022年度の企業活動基本調査双方に回答した企業のうち、2012年度調査時点で中小企業・中堅企業・大企業であった企業群の10年後の増減額・率

*3 令和5年度の賃金構造基本統計調査（2022年度実績）の「都道府県、年齢階級別きまって支給する現金給与額、所定内給与額及び年間賞与その他特別給与額」より、総労働者数に占める大都市圏（東京都、愛知県、大阪府）以外で雇用する労働者数の割合を加重平均にて算出、及びきまって支給する現金給与額（月額）を全国加重平均にて算出。

ファミリービジネスの特長・競争優位性

- 日本・グローバルともに、「**長期的な視点**」・「**柔軟性・機敏さ**」・「**共有された価値観・カルチャー**」を競争優位性とするファミリービジネスが多い。
- 一方、日本では、グローバルと比べ、非ファミリービジネスと比較したファミリービジネスの**信頼性が高いとする割合が低い**。また、ファミリービジネスが**持続可能な社会をリードすると認識している割合が低い**。
- 日本では、ファミリービジネス自身が、その**特長・競争優位性を十分に認識できていない可能性**。

ファミリービジネスの競争優位性（複数選択可）



非ファミリービジネスと比較した信頼性（自社評価）

信頼性が高い・やや信頼性が高い

日本

50%

世界

74%

ファミリービジネスの役割（自社評価）

持続可能なビジネス社会をリードする

日本

34%

世界

50%

良き企業市民として適正な税金を支払う

53%

44%

※ 本サーベイは、日本・グローバルともに、ファミリービジネスの経営者や役員を対象に実施。

※ 回答者数: 日本 127者、世界 1,325者 【内訳】アジア(日本を含む): 515者(39%)、欧州: 578者(44%)、北米・南米: 140者(11%)、アフリカ・中東: 92者(7%)

※ (ファミリービジネスの競争優位性)「Q25. 今日のビジネス環境において、ファミリービジネスとしての貴社の競争優位性はどちらになりますでしょうか?」に対する回答

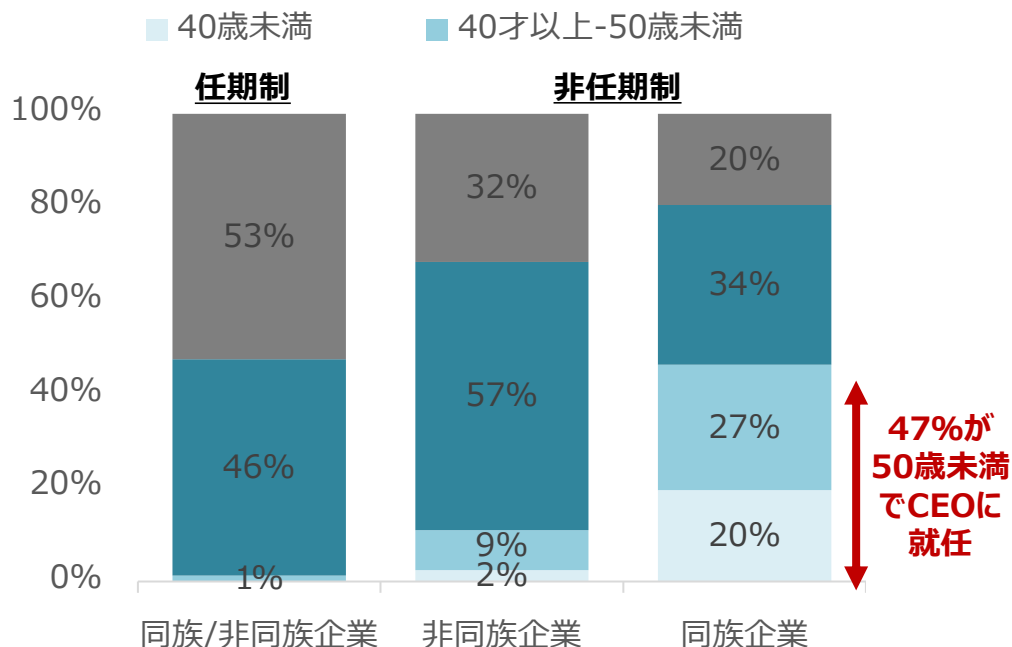
※ (非ファミリービジネスと比較した信頼性)「Q20. 貴社は、顧客、従業員、パートナーに対する信頼と評判の面で、非ファミリービジネスと比較してどのように感じますか?」に対する回答

※ (ファミリービジネスの役割)「Q29. 貴社を含むファミリービジネスの役割について最もよく表しているものはどれですか?」に対する回答

ファミリービジネスの長期経営の優位性

- CEOが非任期制となっている同族企業の47%が50歳未満でCEOに就任し、PBRが最も高い。
- ファミリービジネスを含む同族企業は、若くしてCEOに就任し、非任期制で在任期間が長い。**長期目線で経営に取り組むことが、企業価値向上に繋がっている可能性。**

CEO任期制とCEO就任年齢の関係



CEO任期及び就任年齢におけるPBRとの関係

【就任年齢×任期PBR比較（同族企業含む）】

平均PBR (2022)		CEO平均就任年齢		
		40-50歳	50-60歳	60歳超過
全体		2.8倍	1.7倍	1.4倍
任期別	任期制	1.0倍	1.4倍	1.0倍
	非任期制	2.9倍	2.0倍	1.6倍

【就任年齢×任期PBR比較（同族企業含まない）】

平均PBR (2022)		CEO平均就任年齢		
		40-50歳	50-60歳	60歳超過
全体		2.3倍	1.6倍	1.3倍
任期別	任期制	1.0倍	1.4倍	1.0倍
	非任期制	2.4倍	1.7倍	1.5倍

(出所) 経済産業省 第1回 持続的な企業価値向上に関する懇談会 資料3 事務局資料 (抽出条件の概要は下記)

デロイトトーマツがSPEEDAのデータ、企業ホームページの情報を基に作成 (令和5年度産業経済研究委託事業調査報告書)

東証プライム上場企業における2022年事業年度末で金融機関を除いた上で、時価総額上位300社を対象に分析

同族企業とは現職のCEOが、創業者出身のCEOであるか、又は創業者出身のCEOが退任した次のCEOであって、かつ、創業者出身のCEOが退任してから5年以上経過していない企業を指す

ファミリービジネスの経営効率や長期戦略

- 同族会社は非同族会社よりも常にROAが高いという研究報告あり。
- ファミリービジネスの長期視点での経営と迅速な意思決定が鍵となっている可能性。

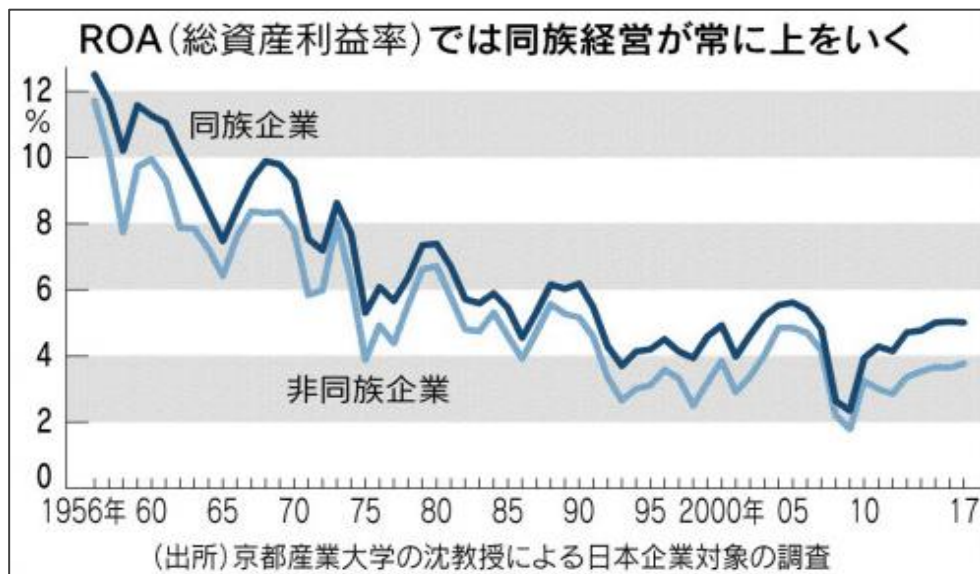
同族企業・非同族企業のROA

記事本文（抜粋）

（前略）

同族経営がいわゆるサラリーマン経営より財務的な成果を出しやすいとのデータがある。京都産業大学の沈政郁教授が日本の上場企業を対象に経営の効率性を表す総資産利益率(ROA)を追ったところ、直近の17年実績に基づく調査(3,492社)で同族企業は平均5.25%、非同族企業は同4.77%だった。一時的な現象ではなく、データがある1956年からの61年間でも非同族企業が同族企業を上回ったことはない。「**わかりやすく一貫したビジョンと意思決定の速さが理由では**」と沈氏はみる。

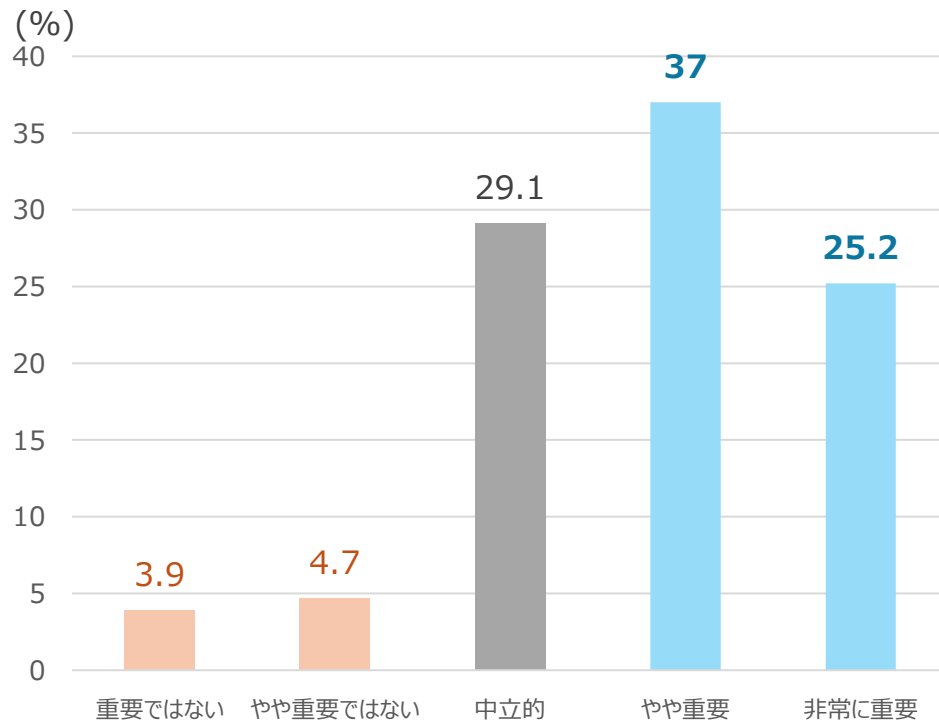
（後略）



(出所) 日本経済新聞(2023.2.7)を基に、経済産業省作成

- 日本では、今後の長期目標として、「地域社会と環境保全に貢献」することを重要とする割合が60%超である。
- また、日本のサーベイ対象の約半分のファミリービジネスが、「地元コミュニティへの貢献」・「伝統的な慈善活動/寄付」に参与している。
- **地域社会への貢献が、ファミリービジネスの特長の一つといえる。**

地域社会と環境保全への貢献



関与している地域社会への貢献・フィランソロピー

地元コミュニティへの貢献	45%
伝統的な慈善活動/寄付	33%
インパクト投資	10%
ベンチャーフィランソロピー	9%

※ 本サーベイは、ファミリービジネスの経営者や役員を対象に実施。

※ 回答者数: 日本 127者

※ (地域社会と環境保全への貢献) 「Q32. 以下の長期目標はどの程度重要ですか? (今後5年またはそれ以上)」に対する回答。

※ (関与している地域社会への貢献・フィランソロピー) 「Q8. 貴社または貴社を所有するファミリーが関与しているものは次のうちどちらになりますでしょうか?」に対する回答。

ファミリービジネスが地域経済に貢献している事例

- (株) 赤福は、140億円もの私財を投じて、伊勢神宮の門前町に伊勢路の代表的な建築物を移設・再現して、「遊・食・楽」の三面から楽しめる「おかげ横丁」を整備し、年間400万人ものにぎわいを生み出した。

ファミリービジネス 赤福による地域活性化に向けた取組

1980年代前半、おはらい町の活性化を図るため、株式会社赤福を中心に、地元住民がおはらい町の再開発に着手、県や市も同調し電線の地中化や路面の石畳化などのまちなみ保全事業を行った。さらに1993年の「式年遷宮」に間に合わせるようおはらい町の中心部に赤福が単独で「おかげ横丁」を整備。「おかげ横丁」への投資総額は約140億円に上り、赤福の過去最高の年間売上額に匹敵する金額であり、また、地域のまちづくり約140億円を企業単独で投資するという前例もなかったため、創業者一族間の議論を巻き起こすこととなったが、結局、観光の大きな呼び水となる20年に一度の「式年遷宮」に間に合わせようと先代社長が決断した。

赤福十一代目の現社長、濱田典保氏は当時を振り返り、「『おかげ横丁』の整備は『赤福という企業としてできることは何か』を考え出した答え、決意である。また、地域密着企業であるため、地域の価値を高め、伊勢に人を呼び込むことが企業としての成長戦略である。そのため今以上に商圏を拡大せず、伊勢土産という性格を曲げるような販売はしていかない。」と、地域に根ざしたファミリービジネスの矜持を覗かせている。

「おかげ横丁」の完成までの道のりは、決して平坦なものではなかった。当時、神宮参拝客は横ばい傾向にあったが、地域の土産物販売店などには「おかげ横丁」整備によるライバル店の新規参入に対する警戒感があった。赤福としては、「おかげ横丁」はおはらい町全体で今まで通過していた観光客を増やすための取組である事を懇々と説いたが、「結局、地元の方々に納得していただくのに（『おかげ横丁』がオープンしてから）5年（くらい）はかかった。『おかげ横丁』がオープンして、おはらい町通りを歩く人が目に見えて増えた後、「やってよかった」と言っていた。こうした地域の再開発に当たっては、法律や規制については優秀な人材確保により対応できたが、地元のお土産屋さんとの合意形成など、地元の方々の調整を赤福単独で行なうのは大変難しかった。」と濱田氏は当時の苦労を語る。



おかげ横丁 絵地図

「おかげ横丁」の整備によるおはらい町活性化の実現

「おかげ横丁」の整備が完了すると、観光客は大幅に増加した。具体的には、整備前で年間約35万人（1992年）の観光客数であったが、翌年の整備後は、オープン半年間で約64万人と大幅に増加、更に2009年は412万人もの人々が「おかげ横丁」を訪れた。この目覚ましい成果により、「おかげ横丁」目当ての若者も増え、おはらい町の活性化は現実のものとなった。こうした集客増の恩恵に与るのは、地域の土産物販売店など、赤福だけに留まらない。



賑わいを見せる「おかげ横丁」入口

パーパス・価値観の明文化・伝達が不十分

- 日本では、グローバルと比べて、株主家族が「ファミリービジネスとしての価値観」を有する割合が高いものの、**価値観を明文化している割合は低く、行動規範も定義・明文化されていない**。また、明確なパーパス（目標・存在意義）を有する割合が高いものの、**定期的かつ積極的な（社外）家族への共有を行っている割合が低い**。
- 日本では、**パーパス・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い**。

<u>ファミリーの価値観</u>	日本	世界	<u>パーパスについて</u>	日本	世界
株主家族が、ファミリービジネスとしての価値観を有する	62%	83%	明確なパーパス（目的・存在意義）がある	80%	80%
価値観が明文化・あるべき姿が定義	24%	64%	明確なパーパスがある企業 ^(※) のうち		
定義された行動規範が存在	20%	64%	定期的・積極的に社内で積極的に伝達されている	69%	64%
文書化された家訓が存在	10%	57%	定期的・積極的に社外で積極的に伝達されている	52%	45%
			定期的・積極的に家族に積極的に伝達されている	11%	38%

⇒ファミリーの価値観・行動規範などが明文化されていない。

⇒パーパスが（社外）家族に共有されていない。

※ 本サーベイは、日本・グローバルともに、ファミリービジネスの経営者や役員を対象に実施。

※ 回答者数：日本 127者、世界 1,325者 【内訳】欧州：578者(44%)、アジア(日本を含む)：515者(39%)、北米・南米：140者(11%)、アフリカ・中東：92者(7%)

※ (ファミリーの価値観)「Q7.各記述についてどの程度ご同意しますか?」に対する回答

※ (パーパスについて)「Q6.貴社には、1文で要約または明確に表現できるパーパス(目的・存在意義)がありますか?」に対する回答(「明確なパーパスがある」と回答した企業数は、日本：102社、世界：1,064社)。「Q6a.貴社のパーパス(目的・存在意義)について、次のうち当てはまるものをすべて選択してください。」に対する回答。

ガバナンスルールの文書化が進んでいない

- 日本では、グローバルと比べて、「ガバナンス」・「紛争管理」を課題とするファミリー企業は少なく、家族の紛争が「全く発生しない」・「ほとんど発生しない」とするファミリービジネスが大半であり、紛争を想定していない可能性。
- 日本では、グローバルと比べて、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。

ビジネスに影響を与える主な課題	日本	世界	ガバナンスポリシーの整備状況 (一部抜粋)	日本	世界
ガバナンス	20%	29%	家族憲章	9%	26%
紛争管理	5%	22%	婚前契約	3%	26%
<u>⇒「ガバナンス」・「紛争管理」を課題する企業が少ない。</u>			株主契約	9%	48%
			家族の入社、退社のルール	8%	22%
家族の紛争	日本	世界	紛争解決メカニズム	2%	18%
全く発生しない・ほとんど発生しない	88%	52%	家族の雇用方針	9%	25%
定期的に発生する・時々発生する	12%	48%	いずれのポリシーもない	39%	15%
<u>⇒家族の紛争を想定している割合が低い。</u>			<u>⇒ガバナンスポリシーが整備されていない。</u>		

※ 本サーベイは、日本・グローバルともに、ファミリービジネスの経営者や役員を対象に実施。

※ 回答者数: 日本 127者、世界 1,325者 【内訳】欧州: 578者(44%)、アジア(日本を含む): 515者(39%)、北米・南米: 140者(11%)、アフリカ・中東: 92者(7%)

※ (ビジネスに影響を与える主な課題) 「Q13. 過去1年間で以下の課題がどの程度貴社ビジネスに影響を与えましたか?」に対する回答

※ (家族の紛争) 「Q33. 家族の紛争はどの程度発生しますか?」に対する回答

※ (ガバナンスポリシーの整備状況) 「Q31. ファミリーガバナンスに属する以下のポリシー・手続きで、貴殿のご家族で整備できているものはございますか?」に対する回答

取り組み事例 | オタフクHD佐々木家の家族憲章

- オタフクHDの佐々木家は、株式保有ルールや入社ルールをはじめとする家族憲章を策定

家族憲章の主な内容

- 株は8家が均等に持つ
- 8家族から1人ずつ後継者（社員・株主）を選出
- 給与は「基本給（平等）+役職給（公平）」
- 退職金は「基本額（平等）+貢献給（公平）」
- 65歳で現役を退き、顧問、相談役に就任
- 年4回のファミリー会を開催
- 多数決で決議しない（全員が納得するまで議論）
- グループ企業の取締役会の半数以上を、佐々木家出身者以外とする
- 後継者は世間が決める（基準は「何を変えたか」「何を始めたか」「誰を育てたか」）

憲章の意図・経緯

オタフクHDへの佐々木家の係わり方

- 8家族から1人ずつ後継者（社員・株主）を選出
- グループ企業の取締役会の半数以上を、佐々木家出身者以外とする

どこかにタガをはめないと、会社中が佐々木姓の人間ばかりになりかねない。それで会社の発展があるでしょうか。実は議論が白熱した末に、コンサルタントの方が、非同族の役員たちに匿名でインタビューをしたんです。すると、隠れていた本音が出てきました。「どうせ佐々木家の会社だから」「社員も結局、佐々木家のことしか見ていない」「佐々木でなければ社長になれない」……。従兄弟たちに「表面上は、いいことを言ってくれている部下たちも、本当はこう思っているんだよ」と話しました。

辞める仕組みづくり

- 65歳で現役を退き、顧問、相談役に就任
- 後継者は世間が決める（基準は「何を変えたか」「何を始めたか」「誰を育てたか」）

例外も一部あるけれど、社長には基本的に賞味期限がある。ならば、次の世代にうまくバトンを渡したいと考えました。だから、従兄弟にも「10年でやめる」と公言し、ファミリー憲章の制定に着手したわけです。次の社長選びの基準も示しました。「何を始めたか」「何を変えたか」「誰を育てたか」の3つ。これに従い、海外展開を推進した従兄弟が、次の社長に選ばれました。オタフクソースの社長は佐々木家出身ですが、将来は、非同族から有力な候補が出てきてほしい。

出所 日経トッパーリーダー 2024年12月号「特集1 もめない事業継承」を基に経済産業省が作成。

日本のファミリービジネスの取組事例

- 日本では、古くから顧客や社会に対する貢献を第一とする経営理念が浸透している。虎屋では、3つの経営の方法論（「いどむ」、「かかわる」、「こだわる」）を統合し、虎屋価値を高度化させつつ進化させることで、5世紀にわたる長期の存続を実現してきた。また、月桂冠では、古くからの「気づきの共有の文化」により、400年近い歴史の中で持続的な成長をしてきた。
- オタフクHDの佐々木家では、株式保有ルールや入社ルールをはじめとする家族憲章を策定し、ファミリーガバナンスを強化した。

事例 | 虎屋

長寿の秘訣

「いどむ」

- 市場・競争・技術の変化、経営体制の変革・社内の常識への挑戦

「かかわる」

- お客様はもとより、取引先・従業員等との互恵的関係を構築・維持

「こだわる」

- 些細なことであっても、当事者として妥協・許容できない一線を守り通す

事例 | 月桂冠

教訓を将来に生かす秘密のノート



大正10年「注意帳」

【1ページ目】

「本帳は左記の事項を忌憚なく、率直に記入すること」

【左記の事項(一部)】

「失敗を繰り返さざるよう注意すべき事項」

「失念しやすき件」

「将来改善を要する件」

事例 | オタフクHD 家族憲章の主な内容（再掲）

- 株は8家が均等に持つ
- 8家族から1人ずつ後継者（社員・株主）を選出
- 給与は「基本給（平等）＋役職給（公平）」
- 退職金は「基本額（平等）＋貢献給（公平）」
- 65歳で現役を退き、顧問、相談役に就任
- 年4回のファミリー会を開催
- 多数決で決議しない（全員が納得するまで議論）
- グループ企業の取締役会の半数以上を、佐々木家出身者以外とする
- 後継者は世間が決める（基準は「何を変えたか」「何を始めたか」「誰を育てたか」）

ファミリーガバナンスに関する規範への期待

PwCグローバルファミリービジネス
サーベイ2025

- 本サーベイ対象者（日本）のうち約半分のファミリービジネスが、ファミリーガバナンスに関する規範・ガイドラインの導入に関して、「**早期に導入すべき**」・「**中長期視点で定着すべき**」との意見。
- ファミリーには、「**承継プラン**」、「**家族内の意思決定の場**」、「**公私混同の防止**」を盛り込むべきとする意見が多かった。

導入に対する意見	全体	盛り込むべき内容 (複数選択可)	盛り込むべき内容		
			全体	非上場	上場※参考
喫緊の課題であるため 早期に導入 されるべき	16%	承継プラン	68%	71%	54%
中長期的視点で定着 されるべき	33%	家族内の意思決定の場	40%	42%	33%
税制面等の インセンティブ があれば 前向きに考える	45%	公私混同の防止	45%	40%	67%
日本のファミリービジネスには 必要ない	7%	ファミリーの役員登用方針	20%	21%	17%
		投資方針	17%	16%	21%

※ 本サーベイは、ファミリービジネスの経営者や役員を対象に実施。

※ 回答者構成：日本：127者【内訳】非上場：103者(81%)、上場：24者(19%)

※ (導入に対する意見)「Q46. 日本におけるファミリーガバナンスに関する規範またはガイドラインの導入に関して、貴殿のご意見に最も近いものをお選びください。」に対する回答。

※ (盛り込むべき内容)「Q47. ファミリーガバナンスに関する規範またはガイドラインに関して、どのようなコンテンツがあればファミリービジネス企業の成長に一定程度資すると思えますか？」に対する回答。

海外のファミリービジネスに関連する規範

ファミリービジネス・スチュワードシップ原則 (シンガポール)

- **スチュワードシップ・アジア (SAC、シンガポール政府系投資会社のテマセクが設立した非営利団体) は、アジア経済の基盤であるファミリービジネスを、持続可能な成長に導くために、2018年にファミリービジネス・スチュワードシップ原則を策定。**
- シンガポール経営大学のHP掲載記事によると、本取組は世界初のものだとして、注目されている。

【ファミリービジネス・スチュワードシップの7原則】

1. パーパスとバリューに基づき行動する
2. 当事者意識を養う
3. 短期的視点と長期的視点を併せ持つ
4. 変化を予測し、アジリティを養い、レジリエンスを強化する
5. 包括性を受け入れ、ステークホルダーとの強硬な関係を構築する
6. 善い行いをする、正しい行いをする、地域社会へ貢献する
7. 事業承継を意識する



GOVERNANCE CODE FOR FAMILY BUSINESSES (ドイツ)

- ドイツにて、**ファミリービジネス向けガバナンスとして2004年に作成された世界初の規範。**
- 著名なファミリービジネス経営者、学者、研究者、ガバナンスの専門家、コンサルタントからなる KOMMISSION GOVERNANCE KODEX FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN (ファミリービジネスのガバナンス・コード委員会) により策定。現在は第4版。

【本資料の言及項目 (要約)】

1. 所有者の自己意識
2. 所有者の権利及び義務の構造
3. 監督機関
4. 企業経営
5. 収益の測定及び処分
6. 所有権の移転及び所有者グループからの撤退
7. 間接所有の特別な特徴
8. 家族企業に縛られていない資産の取り扱い
9. **ファミリーガバナンス**
10. **独自のガバナンスコードの作成と有効性**



(出所) Stewardship Asia、シンガポール経営大学HP、KOMMISSION GOVERNANCE KODEX FÜR FAMILIENUNTERNEHMENの公表情報を基に作成

※括弧書きは規範の名称の表現

ファミリービジネスに関する規範

シンガポール (Code※スチュワードシップ)、ドイツ (Code)、オーストリア (Code)、スイス (Code)、世界銀行 (Hand Book)

非上場企業に関する規範

※ファミリービジネスに関する内容も包含と想定

ベルギー (Code)、フィンランド (Improving)、スペイン (Principles)、欧州理事会連合会 (Guidance and Principles)

(出所) アレクサンダー・ケーベル=シュミット、デニス・ケニヨン=ルヴィネ、アーネスト・J・ボサ 著「ファミリー企業のガバナンス—経済的および精神的な成功を極大化する—」(2024)

ドイツ | ファミリーガバナンス・コード（第四版）

- ドイツでは、2004年にファミリーガバナンス・コードを策定し、それから6年後にドイツのファミリー企業学会とファミリー企業協会の指導のもと、ファミリー起業家と学者の委員会（議長：ピーター・メイ教授）がコードを改訂
- ファミリー内のガバナンスだけでなく、FBにおけるオーナー、経営者等の規範が記載されており、日本での規範策定においても、参考になるのではないかと。

1. オーナーの自己概念

オーナーは、ファミリービジネスの価値観や目標を設定し、持続可能な経営を目指す必要がある。また、経営者や他の利害関係者の利益にも配慮し、長期的な適応性を確保することが求められる。

2. オーナーの権利および義務の構造:

オーナーは最終的な意思決定権を持ち、適切なガバナンス体制を整える責任がある。権利の行使においては、透明性と公平性が重要。

3. 監督機関

ファミリービジネスが成長するにつれて、独立した監督機関を設立することが推奨され、経営の質と客観性を確保する役割を果たす。

4. 企業経営

経営者はオーナーの価値観に基づいて事業を運営し、継続的な教育と適応能力の向上が求められる。

5. 収益の測定と処分

オーナーは財務諸表の作成基準を定め、利益の分配に関する透明性を確保する必要がある。

6. 所有権の移転

オーナーは所有権の譲渡条件を明確にし、適切な解除権を設けることが求められる。

7. 間接所有の特殊性

間接的に所有権を持つ場合の規定を明確にし、企業の性質を損なわないように配慮する必要がある。

8. ファミリービジネスに紐付かない資産の扱い

ファミリービジネスとは別の資産の管理とその目的を明確にすることが推奨される。

9. ファミリーガバナンス

オーナー一族の結束を強化し、潜在的なコンフリクトを解決するための構造とプロセスが必要。

10. 独自のガバナンス・コードの作成と有効性

オーナー一族が共同でガバナンスコードを作成し、定期的に見直すことが重要。

世界銀行 | IFC Family Business Governance Handbook

- 本規範は、IFCの投資およびアドバイザリーサービスのスタッフが、ファミリービジネスのクライアントとの基本的なガバナンス問題を特定し、対処するのを支援することを目的に策定。
- IFCが現在ファミリービジネスのクライアントのガバナンスを評価するために使用しているIFCコーポレートガバナンス手法のツールを補完するものという位置づけ。

第I部

ビジネスにおける家族メンバーの役割

- 1.所有者（株主）
- 2.経営者（上級管理職）
- 3.取締役（取締役会）
- 4.家族メンバー（家族とその機関）

第II部

家族のガバナンス

- 1.家族憲法
 - 1.1. 家族メンバー雇用ポリシー
 - 1.2. 家族メンバー株式保有ポリシー
- 2.家族ガバナンス機関
 - 2.1. 家族集会
 - 2.2. 家族評議会
 - 2.3. ファミリーオフィス
 - 2.4. その他の家族機関

第III部

FBにおける取締役会

- 1.アドバイザリーボード（AB）
 - 1.1. ABの定義と役割
 - 1.2. ABの構成
 - 1.3. ABの利点と欠点
- 2.取締役会
 - 2.1. 取締役会の役割
 - 2.2. 取締役会の構成
 - 2.3. 取締役の義務
- 3.独立取締役
 - 3.1. 独立取締役の重要性
 - 3.2. 取締役の独立性の定義

第IV部

FBにおける上級管理

- 1.家族経営者と非家族経営者
- 2.CEOおよび上級管理職の後継者計画
 - 2.1. 正式な上級管理職後継者計画の重要性
 - 2.2. 正式なCEO後継者計画のステップ

第V部: ファミリービジネスの上場

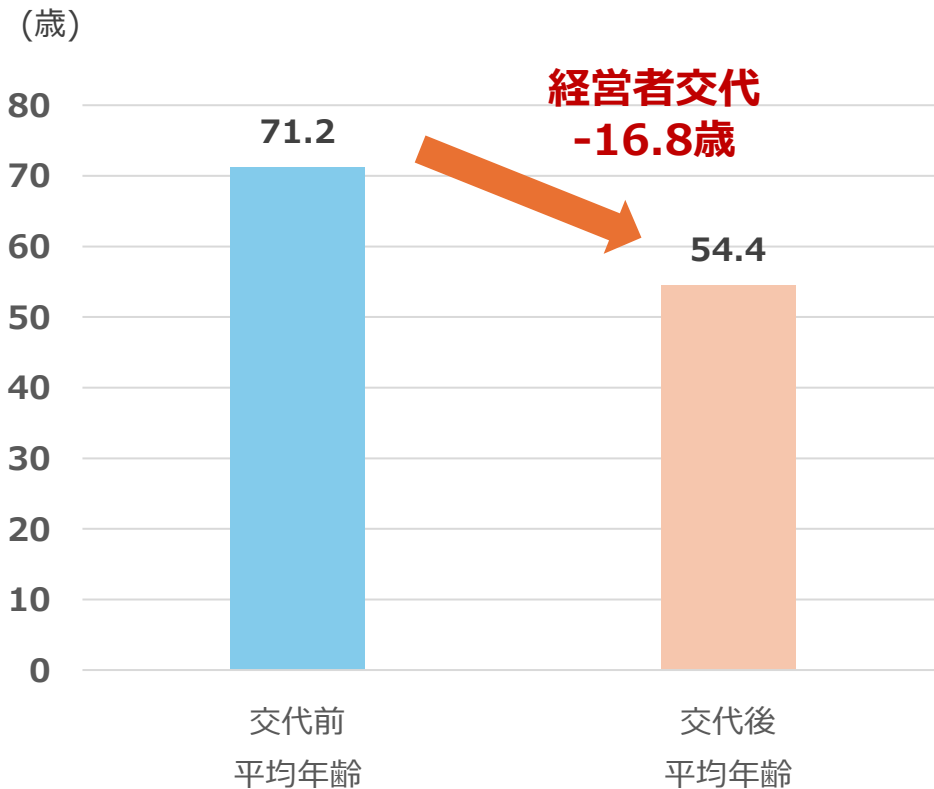
- 1.なぜ上場するのか？なぜ上場しないのか？
 - 1.1. FBにとっての上場の利点
 - 1.2. FBにとっての上場の欠点
- 2.IPOに向けた準備

(出所) 原文を経済産業省にて和訳・要約

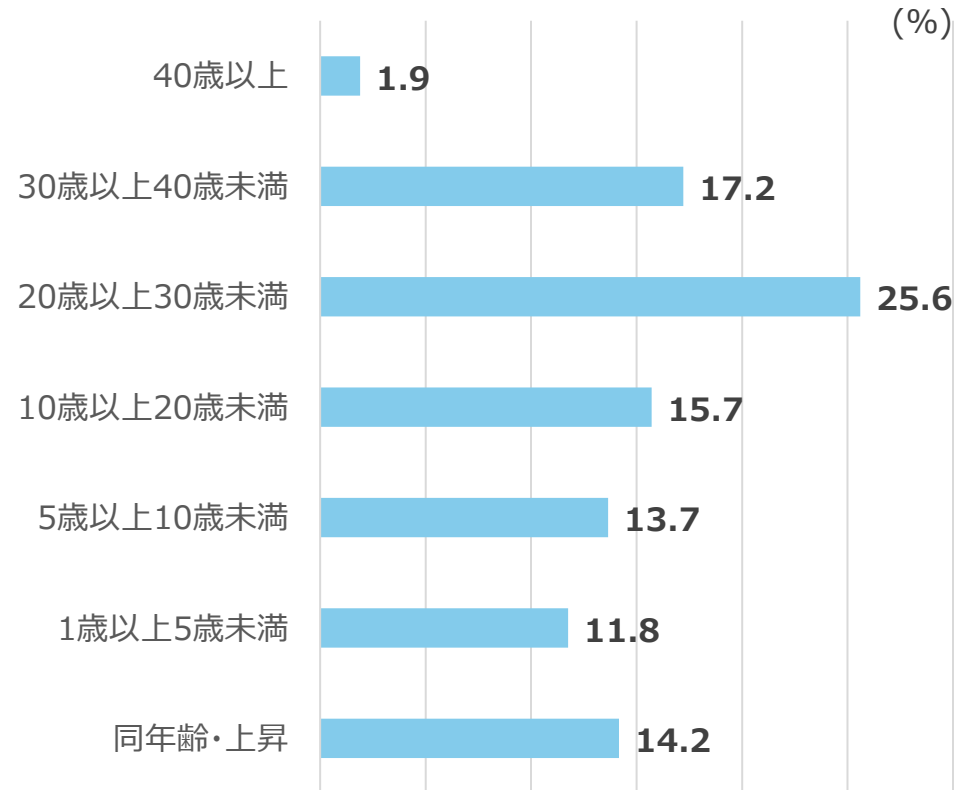
経営者の交代前後で、経営者年齢は平均17歳若返り、70代→50代に

- 代表者の高齢化に伴い、円滑な事業承継が経営上の重要課題になっている。調査会社の調査によると、事業承継による経営者の交代後、経営者の年齢は平均16.8歳若返っている。

代表者交代による平均年齢変化



代表者交代 年齢差



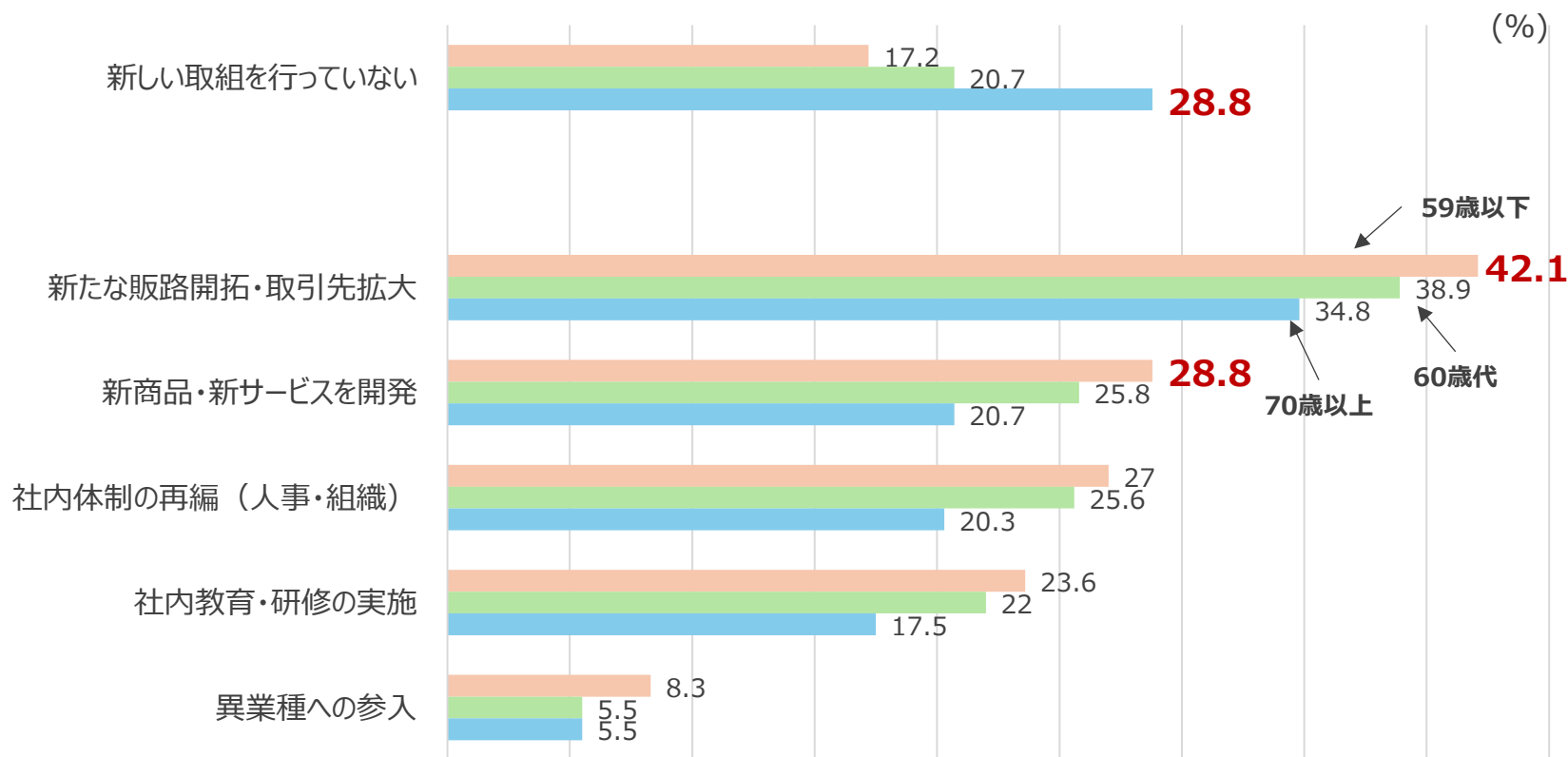
※ 東京商工リサーチの企業データベースに登録された約157万社のうち、2023年から2024年に代表者が交代した企業6万6,862社を対象とした分析。

※ 東京商工リサーチ「2024年「代表者交代」調査」（2024年8月28日公表）基に経済産業省にて作成。

経営者の年齢が若い企業ほど、新たな取組に積極的

- 新たな取組を行っていない企業は、70歳以上の経営者の企業が28.8%と最も高い。
- これに対し、若い経営者の企業ほど、新たな販路開拓・取引先拡大（42.1%）や、新商品・サービスの開発（28.8%）など、新たな取組を行う傾向にある。

代表者年齢別 事業における新たな取組（複数回答）



※ 2023年7月14日-8月10日にかけて、各商工会議所管内の館員企業に対して実施したアンケート調査の結果（4,062社が回答）。

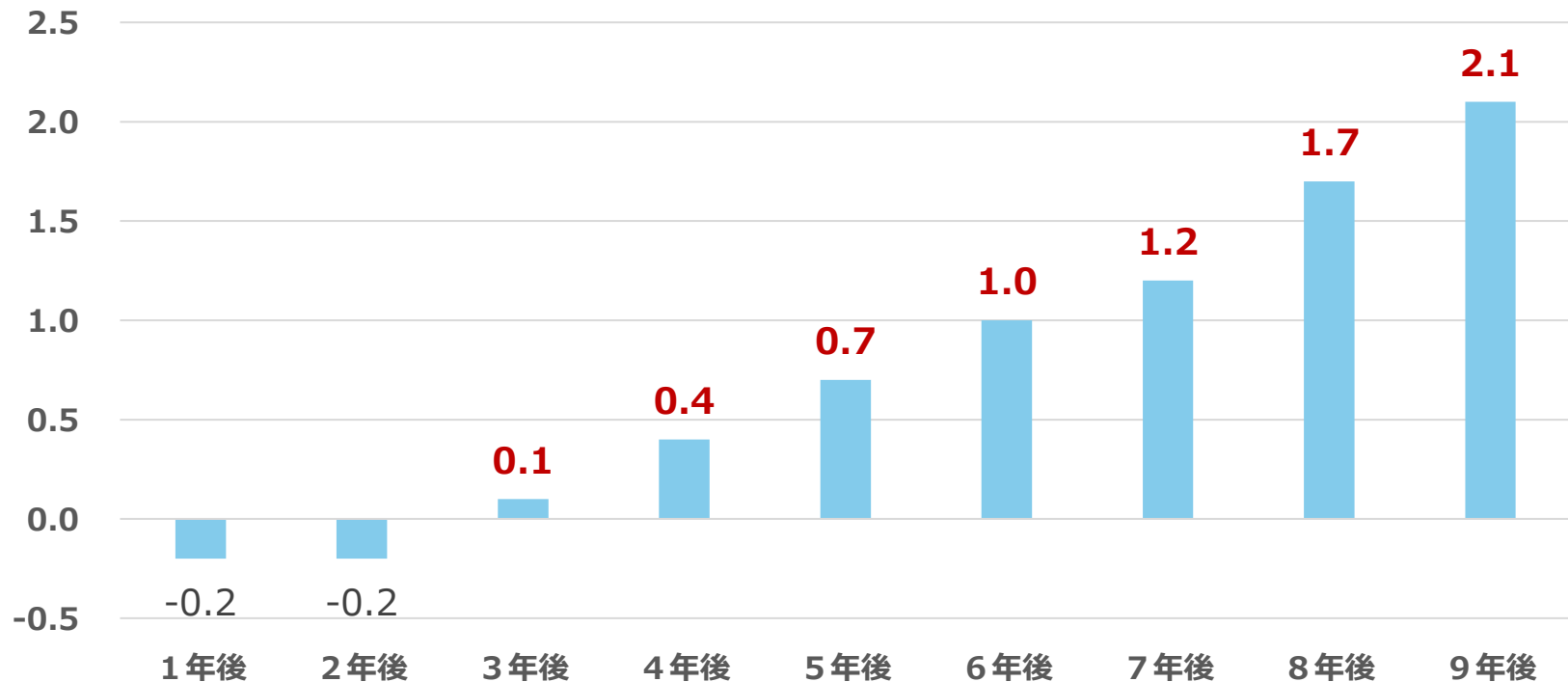
※ 日本商工会議所「事業承継に関する実態アンケート」（2024年3月22日公表）を基に経済産業省にて作成。

事業承継を実施した企業は、承継後に成長を加速させる

- 事業承継を実施した企業の承継後9年間の売上高成長率を見ると、承継後2年目までは、売上高成長率は同業種平均値を下回っている。
- 一方で、3年目から徐々に同業種平均値を上回ってきており、特に5年目からその傾向が加速。

事業承継実施企業の承継後の売上高成長率（同業種平均値との差分）

売上高成長率 (%)



※ 2008年～2012年に経営者交代を1回行っており、経営者交代からその後9年間の売上高の数値が観測できる企業を分析対象としている。成長率の数値は、マクロ経済の影響を取り除くため、経営者交代を行った企業の成長率の平均値と同分類産業の成長率の平均値との差分である。

※ 中小企業庁「2023年中小企業白書」（元データは帝国データバンク「企業概要ファイル」再編加工）を基に経済産業省にて作成。