

ファミリーガバナンス・ガイダンス（仮称）骨子案の公表

令和7年12月24日、経済産業省の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（以下「研究会」といいます）が、『ファミリーガバナンス・ガイダンス（仮称）骨子案』（以下「骨子案」といいます）を公表しました。経営者の戦略を縛るものであってはならないとの配慮から、骨子案の位置付けについてはなお議論が続いていますが、骨子案は経済産業省が研究会として初めてファミリーガバナンスに関する一定の指針を示したものであり、注目に値するものといえます。

今回は、研究会における議論の現状や骨子案の内容について確認していきたいと思います。

1 研究会の創設と従前の議論の状況

（1）中堅企業成長ビジョンの策定と研究会の創設

このような研究会が創設され、ファミリーガバナンスに関する議論がなされている背景には、令和7年2月に政府が策定した「中堅企業成長ビジョン」があります。

政府は、国内の中堅企業¹が、投資拡大や賃上げなどの面で国内経済の成長に大きく貢献している一方、国際的に見て大企業へと成長する割合が低いなど課題を抱えることを受け、令和6年を中堅企業元年とし、その成長を後押しするための様々な施策を強化することとしました。こうした流れの中で、令和7年2月、内閣官房において、中小企業の役割や課題、官民で取り組むべき事項をまとめた「中堅企業成長ビジョン」が策定されました。

「中堅企業成長ビジョン」の中では、中堅企業は財務健全性が高く、また、非上場企業が多いことなどから、金融機関や株主・投資家からのガバナンスが働きづらい点が指摘されています。他方で、こうしたガバナンスによる多様なステークホルダーとの利害調整は、中堅企業の多くを占めるファミリービジネスの長所を生かしつつ短所に適切に対処していくために必要不可欠であるとされています。政府は、このような認識の下、以下のとおり、中堅企業が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しました。

“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の見直しを図り、その成長を後押しする。”

（首相官邸ホームページ『中堅企業成長ビジョン』（13頁）・下線は著者による）

¹ 「中堅企業成長ビジョン」においては、「常時使用する従業員の数が2,000人以下の会社等（中小企業者を除く。）」を中堅企業としています。

研究会は、こうした流れの中で、ファミリーガバナンス構築のための規範策定に向け、その内容や方向性等を検討するために創設されました²。

(2) 規範創設に向けた議論と骨子案の作成

令和7年3月31日に第1回の研究会が開催されましたが、以下のとおり、全4回の開催を経て一定の成果物が公表される予定です。冒頭に記載した研究会は第3回であり、骨子案は研究会の最終成果物の原案という位置づけになっています。

なお、当初は「規範」策定を目指した議論がなされていましたが、「経済産業省が公表するインパクトの大きさに配慮すべき」、「経営者の戦略を縛るものであってはいけない」といった意見も踏まえ、骨子案は「ガイダンス」という形で公表されました。研究会の成果物の位置付けについては、なお議論が続いているところです。

研究会の進め方（スケジュール）

第1回	『ファミリーガバナンス規範』を策定するうえでの、全体イメージ・方向性
第2回	『ファミリーガバナンス規範』の内容
第3回	『ファミリーガバナンス規範』の原案
第4回	ファミリーガバナンスの社会浸透に向けた課題・必要な事項 ※必要に応じて、追加的な議論の要否を検討

『ファミリーガバナンス規範』の公表

（第1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開催資料
資料4 事務局説明資料・4頁）

2 骨子案の内容

こうした経緯で公表された骨子案ですが、以下ではその内容を確認していきます。

(1) ファミリービジネスの特長とファミリーガバナンスの必要性

まず、骨子案では、ファミリービジネスを「創業者や創業者一族が、株主又は経営者として、世代を超えて重要な影響を及ぼす会社」と定義したうえ、その特長として以下のようない点を挙げています。

項目	内容
長期的な視点	一般にファミリービジネスの経営者の交代頻度は低く、長期的な視点で経営できる
迅速な意思決定	経営者が大株主、ファミリーの長でもあることが多いため、リーダーシップを発揮しやすく迅速な意思決定が可能

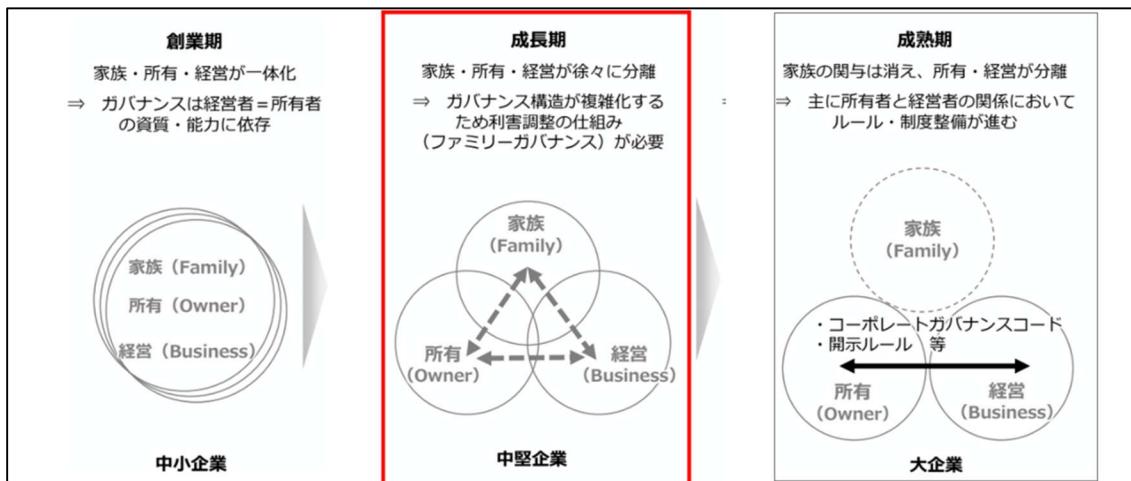
² ファミリービジネスのガバナンスの在り方に関する研究会

(https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/family_business/index.html)

日本経済・地域 経済の牽引役	中堅規模のファミリービジネスは地方都市にも点在しており、各地域の雇用を生み出すとともに、経済を牽引
地域社会への貢 献	投資家へのリターンの義務がないため、ファミリーが資産を何に使うか決定でき、地 域貢献を優先することもある

(「ファミリーガバナンス・ガイダンス（仮称）骨子案」をもとに著者作成)

こうした特長がファミリービジネスにおける強みとなる一方で、ファミリービジネスは、強い権限を持つ経営者の独善的行動、親族間の対立、後継者の経営能力不足等、企業価値毀損につながる特有のリスクを内包しています。このようなリスクは、企業の成長に伴い家族・所有・経営が分離するにつれ顕在化しやすくなりますが、上記のとおり、中堅企業には金融機関からのデットガバナンスや、株主・投資家からのエクイティガバナンスが働きにくい面があります。そのため、リスクに対処し、特長を強みとして活かしていくためのガバナンスが必要となることが指摘されています。



(第1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開催資料

資料4 事務局説明資料・8頁)

(2) ファミリーガバナンス

ファミリーガバナンスの具体的な内容としては、以下のような内容が示されています。いまだ議論の途上であり、かつ、骨子案は強制力を有する法令等と異なり難しい位置づけにあることから、現時点ではやや抽象的な内容にとどまる印象です。しかし、世代を超えて理念等を継承し、持続的な成長を図っていくためのガバナンス構築の指針として、参考になる点も多いと思われます。

項目	基本的な考え方	取組事例
理念・価値観・ビジョン等	ファミリーとビジネス双方の成長のためには理念・価値観・ビジョン等を明確にし、文書化したうえで共有することが重要。創業時の理念等を尊重し継承するが、新たな理念等を打ち出せる柔軟性も不可欠。	・経営ビジョンの共有
意思決定の仕組み	ガバナンスの対象とする「ファミリー」の範囲を定義したうえで、意思決定プロセスや意見対立が生じた場合のルールを明確化するとともに、メンバーが定期的に集まり理念等の	・ファミリー憲章 ・ファミリー評議会 ・ファミリーオフィス

	共有や事業方針を議論する対話の場を設ける。	・食事会などインフォーマルな場での交流
ビジネスへのファミリーの関与方針	ファミリーメンバーが経営に関与する範囲や役割、ファミリーメンバーの入退社や役員就任に関する客観的プロセスや基準を設ける。利害関係のない社外役員等公私混同を防止する仕組みや非ファミリーとの不合理な待遇差の防止・解消が重要。	・外部専門家を交えた中立的な対話 ・ファミリーオフィスを活用した財務面での公私の分別管理
所有・経営の承継	後継者候補に求められる資質や経験、選定プロセス、育成計画をあらかじめ方針として定め、非ファミリーを含め多様な後継者候補を検討する。承継に際しては、所有と経営を分離する選択肢も視野に入れ最適な資本政策を検討する。	・承継計画の策定 ・承継後の先代の役割のルール化 ・信託や資産管理会社の活用による株式の過度な分散防止
ステークホルダーへの情報発信	透明性の確保やステークホルダーとの良好な関係醸成のため、自社の取り組みを積極的に外部に発信する（開示する情報の範囲は企業の状況に応じて異なるが、株主に対する説明責任を果たすという基本姿勢は共通）。	・非ファミリーや非経営参画親族への発信 ・事業承継計画の公表

（「ファミリーガバナンス・ガイダンス（仮称）骨子案」をもとに著者作成）

3 終わりに

今回は、ファミリーガバナンスの在り方に関する議論の現状を見て参りました。どのようなガバナンスの在り方が適切かは個々の企業が置かれる状況によって異なり得るところですが、少なくとも継承すべき理念やルールを明確化したうえ、定期的な対話を通じてその共有を図っていくことは重要といえそうです。また、このようなガバナンスを実効性あるものにしていくために、場合によっては契約など法的拘束力のある仕組みを組み込んでいくことも必要となるでしょう。今回ご紹介した研究会の取組みを契機に、自社の理念やその共有の在り方をいま一度考えて見ても良いかもしれません。

以上

〔執筆者〕



紺野 大（弁護士）

2022年日比谷タックス＆ロー弁護士法人入所。中小企業を中心とする国内企業の経営を支えたいとの思いから政府系金融機関の営業職員として勤務。事業承継・タックスプランニングを専門分野とする。法務・税務の知識に加え金融機関側の視点も踏まえた、経営に役立つサービスの提供に尽力している。