



CENTER FOR ADVANCED RESEARCH IN FINANCE
GRADUATE SCHOOL OF ECONOMICS, THE UNIVERSITY OF TOKYO

CARF Working Paper

CARF-J-128

ファミリーガバナンスの重要性 ーファミリーガバナンス・コード案の策定ー

水谷公彦

東京大学・日本大学

2026年2月

現在、CARF は野村ホールディングス株式会社、株式会社三菱UFJ フィナンシャル・グループ、株式会社三井住友銀行、株式会社みずほフィナンシャルグループ、三井住友信託銀行株式会社、株式会社東京大学エッジキャピタルパートナーズ、Brevan Howard Asset Management LLP、EY 新日本有限責任監査法人、株式会社かんぽ生命保険、住友生命保険相互会社、オールニッポン・アセットマネジメント株式会社から財政的支援をいただいております。CARF ワーキングペーパーはこの資金によって発行されています。

CARF ワーキングペーパーの多くは以下のサイトから無料で入手可能です。

<https://www.carf.e.u-tokyo.ac.jp/research/>

このワーキングペーパーは、内部での討論に資するための未定稿の段階にある論文草稿です。著者の承諾無しに引用・複写することは差し控えて下さい。

ファミリーガバナンスの重要性 ーファミリーガバナンス・コード案の策定ー¹

水谷公彦(東京大学²・日本大学³)

2026年2月

要旨

ファミリーがビジネスを営む場合、その多くはファミリービジネスの成長と、それに伴うファミリーの永続を望んでいる。ファミリーはファミリービジネスにとって主要なステークホルダーであるケースが多く、ファミリーのガバナンスはファミリービジネスのコーポレートガバナンスに少なからず影響を及ぼしている。また、ファミリーの世代交代が進むとファミリーを構成するメンバー間の関係が変化するだけでなく、ファミリーとファミリービジネスの関係も変化する。ガバナンス面に影響が生じる。本稿では、ファミリーがファミリービジネスにとって良い影響を及ぼすステークホルダーであり続けるために、コーポレートガバナンスに加えてファミリーガバナンスが重要になると考え、当該ガバナンスを機能させるために参照すべき原則・指針を例示的に示すなど、ファミリーガバナンスを考える上で重要となる論点を整理・検討している。

1 ファミリービジネスの現状

創業家等特定の個人またはその一族(以下、「ファミリー」という)が、株式の所有や経営への参画等を通じて強い影響力を有している企業は、同族企業、オーナー企業またはファミリービジネス等(以下、「ファミリービジネス」という)と呼ばれている。ファミリービジネスの定義は研究者によって差異がある状況にあり、広く共有される定義は定まって

¹ 本稿は、柳川範之・星野佳路・水谷公彦・海出知穂著『これからのファミリービジネス承継(仮)』中央経済社(近刊)のために作成され、柳川範之研究室よりワーキングペーパーとして刊行するものである。

² 東京大学大学院経済学研究科客員研究員

³ 日本大学国際関係学部教授

おらず、現時点で定着した定義は存在していない。広く共有される定義が定まっていない理由としては、論者によって、ファミリー、ファミリーの営む企業の捉え方等に違いがあることが考えられる。

Berle and Means(1932)⁴は、創業者が立ち上げた企業は、創業当初は創業者およびそのファミリーが主要な株式を所有するとともに経営を担うが、いずれ株式は分散し、企業の経営は非ファミリーである専門経営者の手に委ねられて「所有と経営が分離」していくとの考えを示した。また、Chandler(1977)⁵は、米国の歴史における大企業の成立過程と理由を説明し、現代企業の競争力は専門経営者の経営によるものであることを強調した。このため、ファミリーが主要な株式を所有し、企業経営も担っているファミリービジネスは、「所有と経営が分離」する経営形態にとって代わられる前近代的な経営形態と考えられていた。

しかし、ファミリービジネスが現代の企業形態で存在していないのではなく、Shanker and Astrachan(1996)⁶は、米国企業の92%がファミリービジネスであると推定しており、Villalonga and Amit(2006)⁷は、Fortune500企業のうち37%がファミリービジネスであるとの調査結果を報告している。一方で、ファミリービジネス白書企画編集委員会(編)(2022)⁸によれば、日本における全企業の96.9%がファミリービジネスであり、このうち、上場会社における比率は49.3%であるとされている。また、国税庁の調査⁹によれば、日本の企業の96.5%が法人税法上の「特定同族会社」または「同族会社」¹⁰

⁴ Berle, A., and Means, G. (1932) *The Modern Corporation and Private Property*. New York: Macmillan (北島忠男訳『近代株式会社の私有財産』文雅堂書店、1958年)。

⁵ Chandler, Jr., A. D. (1977) *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge, MA: Harvard University Press. (鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳『経営者の時代(上下)』東洋経済新報社、1979年)。

⁶ Shanker, M. C., and Astrachan, J. H. (1996) Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy-A Framework for Assessing Family Business Statistics. *Family Business Review*, 9(2), pp.107-123.

⁷ Villalonga, B., and Amit, R. (2006) How do family ownership, control and management affect firm value?. *Journal of Financial Economics*, 80(2), pp.385-417.

⁸ ファミリービジネス白書企画編集委員会(編)、後藤俊夫(監修)、落合康裕(企画編集)、荒尾正和・西村公志(編著)(2022)『2022年版ファミリービジネス白書 未曾有の環境変化と危機突破力』白桃書房、2-3頁。

⁹ 国税庁 HP, 「会社標本調査結果 令和2年分調査表 第11表 法人数の内訳」2022年5月発表 <<https://www.nta.go.jp/publication/statistics/kokuzeicho/kaishahyohon2020/pdf/11.pdf>> (閲覧日：2024年5月10日)。

¹⁰ 国税庁によれば、「特定同族企業」とは、「発行済株式総数の50%超を1株主グループにより支配されている会社(以下「被支配会社」という。)で、被支配会社であることについての判定の基

に該当している。このように、現代の欧米および日本の企業におけるファミリービジネスの比率を見る限り、Berle and Means(1932)や Chandler(1977)が指摘するように、企業規模が大きくなるに従い、経営がファミリーから非ファミリーである専門経営者の手に委ねられているケースはあるものの、ファミリービジネスが前近代的な経営形態として現代で通用していないわけではなく、現代の欧米および日本の企業のうち相当の割合の企業がファミリービジネスとして存在している。そして、浅羽(2015)¹¹は、「世界経済におけるファミリービジネスのプレゼンスの大きさは、ファミリービジネスが時代遅れではなく、環境変化にうまく適応してきたことを示唆している」としている。近年の Anderson and Reeb(2003)¹²、Miller et al. (2007)¹³、Saito(2008)¹⁴、ウィワッタナカタン・沈(著)(2015)¹⁵等国内外の多くの研究により、創業者が経営をしているファミリービジネスのパフォーマンスは、非ファミリービジネスよりも高いとの研究成果が報告されている。このようなファミリービジネスの経営にとってのプラスの側面がある一方で、浅羽・山野井(著)(2022)¹⁶は、ファミリービジネスのパフォーマンスを低下させる特徴として、次の3つの点を指摘している。1つ目は、「所有と経営の両面で創業家が強い影響力を有しているので、チェックが働きにくく、経営者が暴走したり、不祥事を起こしたりする危険性が高い」、2つ目は、「一族の社員が昇進しやすいなど身内に対するひいきが横行し、一族以外の社員のモチベーションが低下してしまう」、3つ目は、「一族から経営者を選ぼうとすると、候補者が限られてしまうため、それほど優秀でない人材が経営者になる危険性がある」ことである。

礎となった株主等のうちに被支配会社でない法人がある場合には、その法人をその判定の基礎となる株主等から除外して判定するとした場合においても被支配会社となるもの(資本金の額又は出資金の額が1億円以下である被支配会社を除く。)とされている。また、「同族会社」とは、会社の株主等の上位3株主グループが有する株式数又は出資の金額等の合計が、その法人の発行済株式の総数又は出資の総額等の50%超に相当する法人をいう。

¹¹ 浅羽茂(2015)「日本のファミリービジネス研究」『一橋ビジネスレビュー』63巻2号、20-30頁。

¹² Anderson, R. C., and Reeb, D. M. (2003). Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, 58(3), pp.1301-1328.

¹³ Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. H., and Cannella Jr, A. A. (2007). Are family firms really superior performers?. *Journal of Corporate Finance*, 13(5), pp.829-858.

¹⁴ Saito, T. (2008). Family firms and firm performance: Evidence from Japan. *Journal of the Japanese and International Economies*, 22(4), pp.620-646.

¹⁵ ウィワッタナカタン=ユバナ・沈政郁(著)(2015)「ファミリービジネスと戦後の日本経済 上場企業のデータから見えてくる日本のファミリービジネスの姿」『一橋ビジネスレビュー』63巻2号、32-46頁。

¹⁶ 浅羽茂・山野井順一(著)(2022)『ファミリービジネスの戦略原理 継続と革新の連鎖』日本経済新聞出版、14頁。

また、ファミリービジネスにおける課題について、Carlock and Ward(2010)¹⁷は、主として次の3つの課題があると説明している。1つ目は、「リーダーシップとオーナーシップの承継を巡る問題への対処」、2つ目は、「ファミリーによるビジネスへの参加(コミットメント)を、そのファミリービジネスの競争上の強みにつなげること」、3つ目は、「競争の激しいグローバル経済において、ファミリーの財務的・人的資本の投資を、価値創造のためのビジネス戦略の実行に振り向けること」である。中小企業庁(編著)(2020)¹⁸によれば、日本の企業数は、1999年においては485万社であったが、徐々に減少し、2016年においては359万社となっている。前述のファミリービジネス白書企画編集委員会(編)(2022)の調査結果に基づき、全企業の96.9%がファミリービジネスであったとすると、減少した企業のほとんどはファミリービジネスであったと考えられる。ファミリービジネスが減少している背景には、事業環境の変化等に対応できない、後継者がいない、後継者はいるが経営能力がない、民法の遺留分制度や相続税の影響からファミリーがファミリービジネスの株式をファミリー内で維持できない等の理由が考えられる。ファミリービジネスにおける主要株主は、ファミリー・メンバーのうち当該企業の株式を所有している者(以下、「ファミリー株主」という)であることが多く、また、ファミリーの代表者がファミリービジネスの経営を担っている企業も多く見られる。ファミリーを代表して企業の経営をしている者を以下、「ファミリー経営者」という。ファミリービジネスは、ファミリー株主の存在が非ファミリービジネスと相違していることから、ファミリービジネスならではの課題が生じている。ファミリービジネスが直面している課題は、ファミリービジネスの成長ステージ(上場・非上場を含む)、ファミリービジネスを取り巻く環境の変化、ファミリービジネスの株主構成(主要株主であるファミリーと少数株主である非ファミリー株主の状況等)、個々のファミリー・メンバーの出生や死亡等のファミリーのライフサイクル、ファミリーからファミリービジネスへの経営参加の有無により様々である。そして、ファミリービジネスとファミリーとの関係性、コーポレートガバナンスとファミリーガバナンスとの関係、ファミリーの在り方も、変化していくものと考えられる。このため、ファミリービジネスを営むファミリー経営者は、ファミリービジネスおよびファミリーが現在直面している一つの課題(例えば相続税対策)のみに着目して対応策を講じるのではなく、ファミリービジネスとファミリーとの関係性の全体を踏まえたうえで、対応策等を講じる必要がある。日本のファミリービジネスの多くは、企業形態が整ったファミリービジネスである。ファミリービジネスが直面している課題は、ファミリーが株

¹⁷ Carlock, R. S., and Ward, J. L. (2010) *When Family Businesses are Best: The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success*. Palgrave Macmillan, 2010 edition (階戸照雄訳『ファミリービジネス最良の法則』ファーストプレス、2015年、11頁)。

¹⁸ 中小企業庁(編著)(2020). 『中小企業白書 2020年版』全国官報販売協同組合, p.I-110.

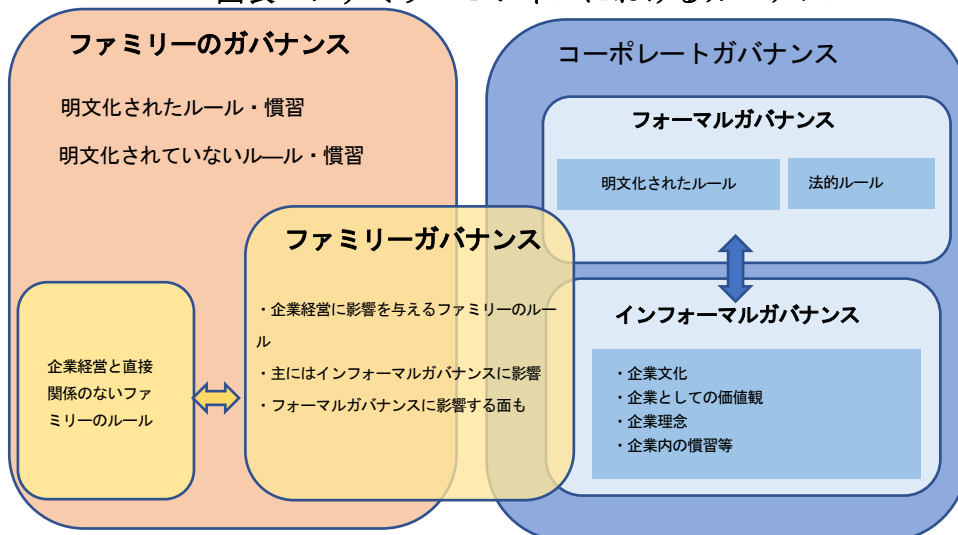
主・顧客等のステークホルダーとの関係性を踏まえて解決策を見出す事項であるが、日本のファミリービジネスは、事業規模は小さくとも地方経済を支える中核企業として地域エコシステムを支えているケースが多く、地方経済の衰退をもたらす可能性があるものといえる。各ファミリービジネスは廃業等の危機を乗り越えるために、国・公共団体が整備した各制度の活用等存続に向けた取組みを行っている状況にあるが、地域金融の弱体化をはじめ多くの地方経済の衰退要因とも重なり、ファミリービジネスの減少に歯止めがかかっている状況にない。このため、日本のファミリービジネスの存続は地方経済にとどまらず、日本の経済全体に関わる問題となっている。

2 ファミリービジネスにおけるガバナンス

(1)ファミリービジネスにおけるコーポレートガバナンス

企業におけるコーポレートガバナンスは、会社法や(上場企業の場合)コーポレートガバナンス・コードなどの明文のルールに基づくフォーマルガバナンスと、企業文化、企業としての価値観、企業理念、企業内の慣習等の影響を受けるインフォーマルガバナンスの2つで構成されると考えられている。フォーマルガバナンスとインフォーマルガバナンスは相互に影響を及ぼし合う関係にあり、両ガバナンスで企業全体が構成される。インフォーマルガバナンスがフォーマルガバナンスに強い影響を及ぼすことで、企業成長の原動力となる可能性がある一方で、フォーマルガバナンスの形骸化等企業のガバナンスに悪影響を及ぼす可能性がある。一方で、インフォーマルガバナンスは企業のパーパス経営に資する役割を果たすものであり、フォーマルガバナンスとインフォーマルガバナンスとの関係を踏まえたガバナンス運営が望まれている。

図表 ファミリービジネスにおけるガバナンス



出所：東京大学大学院経済学研究科柳川範之教授作成資料を筆者が一部修正して作成

(2)ファミリービジネスにおける「ファミリーのガバナンス」と「ファミリーガバナンス」

ファミリーにおいては、創業以来のファミリーの価値観・理念等の影響を受けた企業経営と直接関係のないファミリーのルール・慣習がある。これは、「ファミリーのガバナンス」として理解されるものであり、明文化されているケースもあれば、明文化されていないケースもある。「ファミリーのガバナンス」は、企業経営には関係がないもののファミリーにとって重要な影響を及ぼすものと考えられる。

ファミリーがビジネスに株式保有や経営参加等を通じて関与する場合、企業経営に影響を与えるファミリーのルールとして、「ファミリーガバナンス」がある。「ファミリーガバナンス」とは、ファミリーが、ファミリービジネス及びそれを取り巻くファミリー以外のステークホルダー(株主、従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会等)との関係を踏まえたうえで、ファミリービジネスの成長とファミリーの永続を実現するための意思決定を行う仕組みおよびその他のメカニズムを意味する。「ファミリーガバナンス」は、主にファミリービジネスのコーポレートガバナンスのうちインフォーマルガバナンスに影響するが、フォーマルガバナンスに影響する面もある。

なお、「ファミリーのガバナンス」と「ファミリーガバナンス」は相互に影響を及ぼし合うことに留意が必要である。

3. ファミリーガバナンス・コードの必要性

ファミリーがビジネスを営む場合、その多くはファミリービジネスの成長と、それに伴うファミリーの永続を望んでいる。ファミリーは、ファミリービジネスにとって主要なステークホルダーであるケースが多く、「ファミリーのガバナンス」は、「ファミリーガバナンス」を通じ、ファミリービジネスの「コーポレートガバナンス」(フォーマルガバナンス・インフォーマルガバナンス)に少なからず影響を及ぼす。また、ファミリーの世代交代が進むと、ファミリーを構成するメンバー間の関係が変化するだけでなく、ファミリーとファミリービジネスの関係も変化することから、ガバナンス面に影響が生じる可能性がある。

そこで、ファミリーがファミリービジネスにとって良い影響を及ぼすステークホルダーであり続けるために、「コーポレートガバナンス」に加えて、「ファミリーガバナンス」も必要になる。そこで、「ファミリーガバナンス」を機能させるために参照すべき原則・指針を例示的に示すことが有益と考え、コーポレートガバナンス・コードを意識して、「ファミリーガバナンス・コード」を策定¹⁹した。

¹⁹ 三井住友信託銀行ファミリーガバナンス・コード策定検討会(2022年11月～2023年9月)による策定。検討会は、座長：東京大学大学院経済学研究科教授 柳川範之、メンバー：三井住友信託銀行 齋藤誠、谷本篤洋、長屋忍、本間正樹、蒔田稚朗、松原嵩晃、水谷公彦で構成した。

なお、本コードでいう「ファミリー」は創業家やその一族に属する人々を想定し、「ファミリービジネス」については、同族経営又は同族所有の会社を主に想定しているが、これらの定義は一意に定まるものではない。また、ガバナンスを機能させるべきファミリーの範囲は、ファミリーのメンバー構成、ファミリーによるファミリービジネス株式の保有状況、ファミリービジネスの経営への参画状況、その他ファミリー内の事情等の影響を受け、ファミリー毎で相違するものであることから、それぞれの実情に応じて決定される。

4. ファミリーガバナンス・コード

(1)ファミリーの価値観・理念・パーパス・ビジョン等の共有

基本原則 1

ファミリーの価値観・理念・パーパス・ビジョン等は、企業経営に影響を与えることを認識したうえで、これを共有し、明文化することが望ましい。

ファミリービジネスの成長とファミリーの永続を両立させるためには、まず、ファミリーとして大切にすることをファミリー内で共有することが重要である。このファミリーとして大切にすることをファミリーについては、価値観・理念・パーパス・ビジョン等といった多様な呼称がなされるが、それぞれのファミリーにとって「核となるもの」であり、時間の経過や社会情勢等の変化に応じてその細部は変わり得るものの、ファミリーのガバナンス、ひいては企業のガバナンスが拠って立つものとして、普遍性を有するものである。

ファミリーの「核となるもの」が、ファミリーの代表者をはじめとするファミリー・メンバーの発言や振舞いを通じて、ファミリービジネスの価値観・理念・パーパス・ビジョンに強い影響力を及ぼし、ファミリーとファミリービジネスとが一心同体になっていることが、ファミリービジネスの強みといえる。この点を認識したうえで、ファミリーの「核となるもの」がファミリー・メンバーに共有され、常に意識されていることが望まれる。この「核となるもの」は、創業者が健在であれば、口伝やその振舞いを見せることでファミリー・メンバーに対して示すことができるが、世代が進み、創業者の子や孫の世代となると、ファミリー・メンバーの範囲が拡がり、人数も増えるため、そのような方法が採り難くなっていく。したがって、「核となるもの」を明文化し、可視化することが必要と考えられる。そして、明文化にあたってはファミリーガバナンスを意識し、ファミリービジネスの少数株主およびその他のステークホルダーとの関係やファミリービジネスの社会的意義、ファミリーの地域社会における存在意義等を踏まえることが望まれる。一般的に、「核となるもの」は創業者の座右の銘や創業時の思いがベースになると考えられ、また、普遍性を持つものであることを踏まえると、シンプルで平易な言葉で表されるものが多い傾向にある。

なお、ここでいうファミリー・メンバーの定義は、ファミリーによって相違する。ファミリービジネス株式を保有するファミリー・メンバーに限るケースがある一方で、ファミリービジネス株式を保有しないファミリー・メンバーも含めて幅広く対象とするケースもある。また、それ以外の対象範囲策定方法を選択するファミリーもある。いずれにせよ、ファミリー憲章、ファミリー協定書等でファミリー・メンバーの対象をあらかじめ決めておくことが望まれる。

(2)ファミリーの各種方針等の策定

基本原則 2

共有化されたファミリーの価値観・理念・パーパス・ビジョンに基づき、ファミリーのルール(ファミリーの定義を含む)、各種方針等(*)を策定し、これを明文化することが望ましい。

(*)ファミリービジネス(経営戦略・資本政策等)への関与方針、ファミリー・メンバーの教育方針、ファミリー(及びファミリービジネス)の後継者計画、ファミリーのフィランソロピー方針、ファミリーとしての財産の管理・運用・承継方針等

創業当初は特にファミリーとファミリービジネスとが渾然一体になっているが、理念的にはファミリーを組織的なものと見立て、両者を明確に区別したうえで、「核となるもの」をベースにファミリーのルールやファミリーとしての各種方針等を定め、これらに基づいてファミリーを運営することが望ましい。また、ファミリー・メンバーの人数が多くなり、メンバー間の関係性が希薄であるような場合には、これらのルール・方針等にメンバー相互の牽制機能を組み込むことも考えられる。

ファミリーのルール・方針等を定めるにあたっては、まず、ファミリーの定義、すなわちファミリーの範囲を定める必要がある。特に世代が進んでくると、婚姻や離婚、出生、養子縁組、死亡などにより新たな家族が加わり、離脱することで個人々のファミリービジネスへの関わりに濃淡も出てくる。そのため、どこまでをファミリー・メンバーとして、ファミリーのガバナンスを効かせるかについて検討する必要がある。

ファミリーとして定めるべきルール・方針等には様々なものが考えられ、企業運営に直接・間接に関連するものと、関連しないものがあり得る。基本原則にその一部を例示しているが、定めるべきルール・方針等はファミリーの定義やその置かれた状況によって異なると考えられることから、必ずしもこれらすべてを定める必要はなく、これらに限られるものでもない。さらに、策定したルール・方針等は時代や環境によって変遷し得ることから、不断の見直しが必要となる。

なお、策定したルール・方針等はその実効性を確保するため、明文化して各ファミリー・メンバー間で共有することが望ましい。

<ファミリーの各種方針等の例示>

A ファミリービジネス(経営戦略・資本政策等)への関与方針

ファミリーがファミリービジネスとどのように関わっていくか、その方針を検討・策定することは、事業を営むファミリーにとってファミリービジネスの成長とファミリーの永続のために重要である。特に、「議決権行使方針」と「ファミリー・メンバーのファミリービジネスへの派遣方針」が重要と考えられる。

「議決権行使方針」の検討にあたっては、まず、ファミリーとしてのオーナーシップをどのように考えるかを意識し、ファミリーによるファミリービジネス株式の保有割合を検討する必要がある。そのうえで、各ファミリー・メンバーのファミリービジネス株式の保有状況によって議決権行使の影響度合いが変わることを認識したうえで、議決権の集約の要否やその方法、行使内容の決定方法についてルールを策定することが重要になる。特に、株式が各ファミリー・メンバーに分散保有されている状況では、各人が独立して議決権を行使するよりも、ファミリー・メンバーで統一して行使する方がファミリービジネスに対してより大きな影響力を及ぼすことができることから、ファミリーの定義を踏まえてそのルールを策定する必要性が高い。また、各ファミリー・メンバーがファミリーの決定に従うことを担保する規定を設けることも考えられる。

具体的には、ファミリー内の合議で議決権行使内容を決定したうえで、各ファミリー・メンバーがその決定に従って議決権を行使する、またはリーダーに議決権の行使を委ねることや、ファミリー・メンバー(のコアメンバー)で取締役会・理事会が構成されている資産管理会社や財団法人等に株式を保有させ、法人として議決権行使内容を決定すること、信託を活用することなどが考えられる。

「ファミリー・メンバーのファミリービジネスへの派遣方針」は、ファミリーによるファミリービジネスの経営戦略の立案や業務執行への関与の度合いとも関連するものである。具体的には、ファミリーの代表者を必ずファミリービジネスの経営者とするか、非ファミリー・メンバーを経営者に据えることもありうるか、少なくともファミリー・メンバーを取締役に就任させるか等が論点となる。この派遣方針は、ファミリー・メンバーの教育方針や後継者計画とも密接に関連する。

B ファミリー・メンバーの教育方針とファミリー(及びファミリービジネス)の後継者計画

ファミリーを組織と見立てる以上、リーダーの存在は必須である。リーダーの後継者をいつ、どのように選ぶか、後継者候補をどのように教育するか、その費用をどのように捻出するかは、ファミリーにとって重要な関心事となる。特に、ファミリー・メンバーをファミリービジネスの経営者として派遣する方針を採用する場合、リーダーの後継者選出は、ファミリービジネスの経営者の後継者を選出することに直結することから、ファミリービジネスの後継者計画にも適合した教育方針・後継者計画を策定する必要がある。

C ファミリーのフィランソロピー方針

ファミリービジネスの成長とファミリーの永続を実現するためには、ファミリー及びファミリービジネスを取り巻くステークホルダーの理解・共感を得ることが重要な要素と考えられ、「ファミリーが社会の模範となるように振る舞うべきだ」という、社会的責務(ノブレス・オブリージュ)の発揮が求められる。

ファミリーは、価値観・理念・パーパス・ビジョンを踏まえて、各ステークホルダーに対して、ファミリーまたは各ファミリー・メンバーが、どのようにノブレス・オブリージュを発揮していくべきかを定めた方針(フィランソロピー方針)を策定することが望ましい。フィランソロピー活動は、ビルゲイツ・メリンダ財団、米国のカーギル、ロックフェラー等の取組みや地球環境保護のような地球規模のものから、地域ボランティア、子育てや教育支援活動のような特定の地域・分野に関するものまで幅広い。その具体的な内容は、ファミリーとそれを取り巻くステークホルダーの状況により様々なものが考えられる。

D ファミリーとしての財産の管理・運用・承継方針等

ファミリーの永続の源泉となるファミリービジネス株式をどのように保有し、承継させていくかは、議決権行使方針と密接に関連することから、ファミリーにとって重要な課題となる。また、配当金により積み上がっていく財産は、次世代の教育費用やフィランソロピー活動の原資となり得るものである。

そのため、ファミリーはこれらの財産の維持・管理・運用・承継について、法制や税制も踏まえたうえで、ファミリー・メンバーの納得が得られる方針を策定する必要がある。

(3)ファミリーとしての意思決定メカニズムの導入

基本原則 3

ファミリー内での価値観・理念・パーパス・ビジョンの共有やファミリーの方針等の策定にあたっては、ファミリー内で議論し、意思決定する場を設けることが望ましい。

世代が進み、創業者の子や孫の世代となると、ファミリー・メンバーの範囲が広がり、人数も増えるため、口伝やその振舞いを見せることで、価値観・理念・パーパス・ビジョン等を共有し、ファミリーの方針等を策定・共有するといった方法が採り難くなっていく。そこで、ファミリーの方針等について議論し、意思決定する場を意識的に設けることが必要になる。このような場合は、ファミリーの構成や歴史、ガバナンスの考え方等に応じて、インフォーマルな会合、フォーマルなメカニズム、インフォーマルとフォーマルの組み合わせといった様々な形態がありうるが、重要なことは、定期的にも実際に開催することである。定期的にもファミリーが一堂に会してコミュニケーションを図る場を設けることは、誤解や思い違い等に基づく不要な対立を避け、ファミリーの融和を維持することに繋がる。さらに、ファミリー・メンバーが相

互に牽制する規定を設けることで、ファミリーのガバナンスをより実効的に機能させることができると考えられる。

このような場合は、当初はファミリーの代表者による各ファミリー・メンバーに対する情報伝達の間としての機能に留まることが多いと思われるが、世代が進むにつれて、各ファミリー・メンバーから意見を吸い上げる場へと変遷し、重要性が一層高まっていくと考えられる。したがって、世代が進む前にこのようなメカニズムを作り上げておくことも十分検討に値する。

加えて、ファミリービジネスの取締役をはじめとする非ファミリー・メンバーを招聘したり、第三者のコーディネーターに委ねたりすることにより、ファミリーがより一層ファミリービジネスの実情を理解し、冷静な議論を行う一助となることも期待される。

<意思決定メカニズムの例>

A インフォーマルな会合の利用

- ・ 正月等
- ・ ファミリー内の法事
- ・ 創業家のお墓参り
- ・ 先祖やファミリービジネスの功労者を祀る慰霊祭
- ・ 代表者の誕生日会
- ・ 食事会・旅行 等

B フォーマルなメカニズム(会議体)の活用

- ・ ファミリー集会・ファミリー協議会・ファミリー評議会等のファミリー・メンバーを構成員とする意思決定組織の導入
- ・ 以下の各機関の活用
- ・ 資産管理会社の株主総会・取締役会
- ・ 社団法人の社員総会・理事会
- ・ 財団法人の評議員会・理事会

(4)ファミリービジネス(経営陣・取締役会)との対話・情報共有

基本原則 4

ファミリー(の代表者)は、ファミリーの価値観・理念・パーパス・ビジョン及びそれに基づくファミリーの方針等について、必要な範囲でファミリービジネス(経営陣・取締役会)と対話し、共有することが望ましい。

<考え方>

ファミリーのファミリービジネスに対する関与度合いは、株式保有比率やファミリー・メンバーの構成等によって様々であるが、ファミリーの存在は、ファミリービジネスの経営に少なからず影響を与える。ファミリーと、ファミリービジネスの経営陣・取締役会との間に目的の不一致や情報の非対称性が存在する場合、ファミリーと経営陣との利害が対立するエージェンシー問題から、お家騒動に発展する懸念もある。こうした事態を防ぐためには、両者間で目的を共有し、情報を相互に連携することで、適切に協働することが望まれる。ファミリー(の代表者)とファミリービジネス(の経営者・経営陣)とは、対話を通じて必要な範囲でファミリーの価値観・理念・パーパス・ビジョンとそれに基づくファミリーの方針等を共有したうえで、ファミリービジネスの経営課題について十分に協議・共有することが望ましい。

このような対話を通じて、ファミリーとファミリービジネスとの間で、経営戦略等の方向性が納得できる形で一致していくものと考えられる。

<対応例>

ファミリーの代表者がファミリービジネスの経営者である場合、ファミリービジネスの取締役会その他の会議において、ファミリーの価値観・理念・パーパス・ビジョン及びそれに基づくファミリーの方針等について自ら語りかけ、他者の意見に耳を傾けることがまず重要となる。一方で、所有と経営が分離しているファミリービジネスでは、ファミリーの代表者とファミリービジネスの経営者間の日ごろからの情報連携の仕組みを構築することが考えられる。また、ファミリーが議論し、意思決定する場に、ファミリービジネスの経営者・経営陣を参画させることで、ファミリーの代表者のみならず、その他のファミリー・メンバーを含めた相互理解を促すことも有効と考えられる。

(5)外部への発信

基本原則 5

ファミリー(の代表者)は、ファミリービジネスのファミリー以外の株主、従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会等のステークホルダー(上場会社の場合は加えてマーケット)の理解・共感を得られるよう、ファミリーの価値観・理念・パーパス・ビジョン及びそれに基づくファミリーの方針等について必要な範囲で適切かつ効果的に発信することが望ましい。

ファミリーの永続はファミリービジネスの成長があってこそ実現するものであり、ファミリービジネスの成長は、ファミリー以外の株主、従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会をはじめとするステークホルダーによるリソースの提供や貢献の結果、実現するものである。

したがって、これらのステークホルダーからファミリービジネスについてはファミリーについて理解・共感を得ることは、ファミリーの永続にとって重要な要素の一つとなる。そのため、必要な範囲でファミリーの価値観・理念・パーパス・ビジョンやそれに基づくファミリーの方針等について、ファミリー自ら発信していくことが必要と考えられる。ファミリーの内部事情を外部へ開示することには躊躇を感じるかもしれないが、ファミリーとファミリービジネスの関係性についてステークホルダーの理解を得たうえ、誤解されないためにも、一定程度の開示は必要と考えられる。

特に、明示的でないルール等は伝わりにくく共有されにくいいため、この観点からもファミリーの価値観・理念・パーパス・ビジョンや方針等の明文化は重要と考えられる。

<対応例>

ファミリーの代表者による(特に従業員に対する)直接の語り掛けやフィランソロピー活動は、ファミリーに対する理解・共感を得るために効果的と考えられる。

このほか、ファミリービジネスのホームページへの「ファミリーの価値観・理念・パーパス・ビジョン」や「ファミリーとの関係(創業時からのファミリーの関与に係る情報など)」の掲載などのファミリービジネスを通じた発信、ファミリーが設立した公益財団を通じたファミリーとしてのフィランソロピー意識の発信等が考えられる。

5. ファミリービジネスのガバナンスにおける留意点

(1)コーポレートガバナンス・コードの適用を受けるファミリービジネス

ファミリービジネスにおいて実効的なコーポレートガバナンス体制を構築するためには、ファミリービジネス特有の留意すべき点がある。コーポレートガバナンス・コードの適用を受けるファミリービジネスでは、ファミリー以外の株主とも建設的な対話を行うことが望まれる。具体的には、ファミリービジネスの経営陣・取締役会は、こうした対話を通じてファミリー以外の株主の声に耳を傾け、その関心・懸念に正当な関心を払うとともにファミリーとも共有し、ファミリー以外の株主を含むステークホルダーのそれぞれの立場に関するバランスの取れた理解と、そうした理解を踏まえた適切な対応をすることが望まれる。また、ファミリー以外の株主、従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会をはじめとする様々なステークホルダーとの適切な協働にあたっては、法令およびコーポレートガバナンス・コード等が求める事項に加えて、ファミリーとの関係やファミリーの価値観・理念・パーパス・ビジョン等について、これらのステークホルダーから共感やリスクが得られるよう、必要に応じて正確でわかり易く、有用性の高い情報を発信することが望まれる。

そして、コーポレートガバナンスにおける監督機能は、取締役会、監査役及び監査役会により果たされることを主体とし、さらにコーポレートガバナンス・コードで示されている独立取締役に期待される役割が発揮されるよう、ファミリーの理解を得て、適切な環境整備に努めることが望まれる。

(2)コーポレートガバナンス・コードの適用を受けないファミリービジネス

コーポレートガバナンス・コードの適用を受けないファミリービジネスにおいても、ファミリービジネスの経営陣・取締役会は、ファミリー以外の株主とも建設的な対話を行うべきである。こうした対話を通じて、ファミリー以外の株主の声に耳を傾け、その関心・懸念に正当な関心を払うとともに、対話内容をファミリーとも共有し、ファミリー以外の株主を含むステークホルダーそれぞれの立場に関するバランスの取れた理解と、そうした理解を踏まえた適切な対応に努めることが望まれる。

また、ファミリービジネスの成長は、ファミリー以外の株主、従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会をはじめとする様々なステークホルダーによるリソースの提供や貢献の結果であることを踏まえ、これらのステークホルダーとの適切な協働に努めるべきである。ファミリービジネスの経営陣・取締役会は、これらのステークホルダーの権利・立場や健全な事業活動倫理を尊重する企業文化・風土の醸成に向けてリーダーシップを発揮することが望まれる。

未公開会社については、法令等に基づく開示事項は限定されるものの、ファミリー以外の株主、従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会などステークホルダーごとに、ファミリーとの関係やファミリーの価値観・理念・パーパス・ビジョン等について、これらのステークホルダーから共感やリスペクトが得られるよう、必要に応じて正確でわかり易く、有用性の高い情報を積極的に発信することが望ましい。そして、コーポレートガバナンス・コードの適用を受けないファミリービジネスにおいては、ファミリーの存在が企業の文化や企業経営に影響を与えることに鑑み、ファミリービジネスならではのルールを可能な限り明文化し、個々の従業員にも広く浸透させる取組みに努めるべきである。また、取締役会、監査役及び監査役会においては、これらのルールがコーポレートガバナンスに有益であるかを常に検証することが望まれる。