

経済産業省経済産業政策局産業創造課・企業会計室
パブリックコメントご担当者様

「ファミリーガバナンス・ガイドンス(案)」に対する意見

氏名 一般社団法人日本ファミリービジネスアドバイザー協会
理事長 武井 一喜
(担当: 理事・プレジデント 小林 博之)
住所: 東京都中央区銀座 6-6-1 銀座風月堂ビル 5 階
電話番号: 090-8510-4827
メールアドレス: kobayashi@fbaa.jp hirokobayashi0303@gmail.com
URL <https://fbaa.jp/>

【意見】

本ガイドンス案は、ファミリービジネスの持続的成長に向け、ファミリー・所有・経営の関係整理およびガバナンスの重要性を体系的に示した点において、大きな意義を有するものと評価いたします。

一方で、本案は全体として「ビジネスのためのファミリーガバナンス」として読める構成となっている点に、強い懸念を抱いております。

すなわち、本ガイドンスは、ファミリーの幸福や創造性といった本質的価値を後景に置き、ビジネスへの貢献を優先する「ビジネスのためのファミリー」を形成する方向性を推奨しているようにも読み取られます。

このようなメッセージが意図せず伝わった場合、本ガイドンスを参照するファミリービジネスにおいて、特に次世代・次々世代のファミリーメンバーが、事業への関与や承継に対する内発的動機を失うリスクがあると考えます。ファミリーが「貢献を求められる対象」としてのみ位置づけられる場合、ファミリーであること自体の意味や魅力が希薄化し、長期的にはファミリービジネスの持続性を損なう可能性があります。

したがって、本ガイドンスは、ビジネスとファミリーを対等な存在として位置づけ、その両者を橋渡しする仕組みとしてのガバナンスを提示するものとして再整理されるべきであると考えます。ファミリービジネスの本質は、ビジネスがファミリーを統治することでも、ファミリーがビジネスに従属する

ことでもなく、両者がそれぞれの論理と価値を持ちながら共存し、相互に好影響を与え合う関係性にあります。

この趣旨を明確にするため、名称についても再検討の余地があると考えます。具体的には、「ファミリーガバナンス・ガイダンス」ではなく、「ファミリービジネスガバナンス・ガイダンス」とすることで、ビジネスとファミリーの双方を対象とし、それらを接続するガバナンスであることを明示することが望ましいと考えます。

本研究会が「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」であったのに、ガイダンス案が「ファミリーガバナンス・ガイダンス」になっていることの違和感とも通じるものであります。

一方で、ファミリービジネスのガバナンスは、制度設計のみで完結するものではなく、その運用における人間関係や意思形成のプロセスに強く依存する特性を有しているものと考えます。FBAAには300人を超えるメンバーがおり、多様なバックグラウンドからファミリービジネスおよびオーナーファミリーを支援してきた、多様な現場における実務的知見を踏まえると、本ガイダンスの実効性をさらに高めるためには、「制度」に加え、「人・関係性・運用」の視点を補強することが重要であると考えます。

以下、詳細につき各論点について意見を述べさせていただきます。

(1)

該当箇所

第2章 前文

意見内容

第2.1項に先立つ準備段階として、新たな項を設け、ファミリー内の対話の場づくり(定期的なファミリーミーティングの設計・運営)を明示的に位置づけるべきである。

理由

第2章の前文ではファミリー内の対話の重要性に言及されているが、実務現場においては、定期的かつ継続的な対話の場が存在しない限り、2.1項で示される理念・価値観・ビジョンの明文化は困難であるのが実態であり、意思疎通と意見交換を通して結束を高めるための場づくりが不可欠であるため。

(2)

該当箇所

第2章全般(ガバナンスの設計・運用)

意見内容

制度設計に加え、ガバナンスを実効的に機能させるための運用能力（対話・ファシリテーション・関係性構築）の重要性を明示すべきである。具体的には、ファミリーメンバー間での建設的な対話の促進、利害の異なる関係者間の合意形成の進め方、対立が生じた際の調整プロセスなど、「制度を活かす力」に関する視点を補足することが望ましい。また、これらの運用能力は一過性のものではなく、継続的に磨かれるべきものであることも併せて示すことが有益である。

理由

実務においては、ファミリー憲章や意思決定ルール等の制度は整備されても、実際には十分に活用されない、あるいは形骸化するケースが少なくない。特にファミリービジネスでは、形式的なルールよりも、対話の質や信頼関係、感情のマネジメントが意思決定に大きく影響する。そのため、制度設計のみを強調すると「整備すれば機能する」との誤解を生む可能性がある。実効性を担保するためには、制度と運用の両輪を明確に示すことが不可欠である。

(3)

該当箇所

第2章 2.2（意思決定の仕組み）

意見内容

非公式な影響力（インフォーマルガバナンス）への留意点を明示すべきである。具体的には、形式上の意思決定プロセスとは別に、創業者や先代経営者、配偶者等が非公式に意思決定に影響を与える可能性があることを前提とし、その影響力をどのように可視化・調整していくかという観点を補足することが望ましい。また、こうした非公式な関係性を完全に排除するのではなく、適切に活かしつつバランスを取る視点も重要である。

理由

実務上、ファミリービジネスの意思決定は必ずしも形式的な会議体のみで完結するものではなく、非公式な関係性や影響力が大きく作用するケースが多く見られる。これらを見逃した制度設計は、現実との乖離を生み、ガバナンスの実効性を低下させる要因となる。一方で、こうした影響力は長年の信頼関係に基づくものであり、必ずしも排除すべきものではない。したがって、現実の意思決定構造を踏まえた上での留意点を明示することが重要である。

(4)

該当箇所

第2章 2.4（所有・経営の承継）

意見内容

承継を制度・計画のみならず、長期的な対話と合意形成のプロセスとして位置づけるべきである。具体的には、後継者の育成・納得形成、現経営者の段階的な権限移譲、ファミリー内での価値観

の共有など、時間をかけたプロセスとしての側面を明示することが望ましい。また、承継における葛藤や不確実性を前提とした柔軟な対応の必要性についても補足することが有益である。

理由

実務においては、承継は単なる計画通りには進まず、後継者の意思や能力、現経営者の心理、ファミリー内の関係性など、複雑な要因が絡み合う。特に、形式的に後継者を決定しても、関係者の納得が得られていない場合には、その後の経営に深刻な影響を及ぼす可能性がある。そのため、承継を「計画」ではなく「プロセス」として捉え、対話と合意形成の重要性を明確にすることが、実効性の高いガイダンスにつながる。

(5)

該当箇所

全体構造

意見内容

ファミリービジネスの持続性を支える「関係性資本」を明示的に位置づけるべきである。具体的には、ファミリー内の信頼関係、従業員との長期的関係、地域社会とのつながりなど、目に見えにくい企業が企業の持続性に大きく影響する要素を体系的に整理し、ガバナンスの重要な構成要素として示すことが望ましい。

理由

ファミリービジネスの強みは、短期的な利益ではなく、長期的な関係性の蓄積にあるケースが多い。これらの関係性は、危機時の意思決定や組織の一体感、持続的な成長の基盤となる。しかしながら、従来のガバナンス議論ではこうした要素が十分に言語化されていない。そのため、「関係性資本」として明示することで、ファミリービジネスの本質的価値をより適切に表現できると考えられる。

(6)

該当箇所

第3章(関係者への期待)

意見内容

外部専門家の役割として、ファシリテーション機能および実践知に基づく支援の重要性を明示すべきである。特に、ファミリービジネスに特有の関係性や感情的要素を踏まえた意思決定支援、長期的な伴走支援を担う存在としての役割を明確にすることが望ましい。また、制度設計にとどまらず、実際の運用を支える視点を持つ人材の重要性についても言及すべきである。

理由

ファミリービジネスの意思決定においては、利害関係の調整や感情的対立の解消が重要な課題となる。そのため、単なる専門知識の提供だけでなく、関係者間の対話を促進し、納得感のある意

思決定を支援する役割が求められる。また、実務経験に基づく判断力を有する人材は、形式論に偏らない現実的な助言が可能であり、合意形成の質を高める効果が期待される。

(7)

該当箇所

全体(ガバナンス運用)

意見内容

定期的な見直し・検証を前提とした「動的ガバナンス」の考え方を明示すべきである。具体的には、ガバナンスの運用状況を定期的に評価し、必要に応じてルールや体制を見直す仕組みを推奨することが望ましい。また、世代交代や環境変化に応じて柔軟に更新されるべきものであることも併せて示すべきである。

理由

実務においては、一度策定したルールや憲章が時間の経過とともに形骸化し、実態と乖離するケースが多く見られる。特にファミリービジネスでは、世代交代や事業環境の変化により前提条件が大きく変わるため、静的な制度では対応が難しい。そのため、継続的な見直しと改善を前提とした「動的なガバナンス」の考え方が不可欠である。

(8)

該当箇所

第1章・第3章(ファミリービジネスの意義)

意見内容

ファミリービジネスの社会的役割(雇用維持・地域経済への貢献)をより具体的に位置づけるべきである。特に、短期的な収益にとどまらない長期志向の経営が、結果として社会の安定に寄与している点を明示することが望ましい。

理由

ファミリービジネスは、景気変動時にも雇用を維持し、地域に根差した事業を継続するなど、社会的な安定装置として機能しているケースが多い。こうした役割は、資本市場中心の企業とは異なる重要な価値であり、ガイドンスの中で明確に位置づけることで、その社会的意義がより適切に伝わると考えられる。

(9)

該当箇所

第2章全般

意見内容

ガバナンス導入に伴う副作用(過度な形式化・関係性の毀損等)への留意を明示すべきである。具体的には、制度の整備が進むことで、意思決定プロセスが過度に形式化・硬直化し、本来の迅

速性や柔軟性が損なわれる可能性がある点、またファミリー内の信頼関係や暗黙の合意に基づいて機能していた関係性が弱まる可能性について言及することが望ましい。さらに、ガバナンスは一律に強化すべきものではなく、各ファミリーの特性や成熟度に応じて適切なバランスで設計・運用されるべきである旨を補足することが有益である。

理由

実務においては、ガバナンスの高度化を志向するあまり、形式的なルールや手続きが過剰に導入され、意思決定のスピード低下や現場の主体性の喪失を招くケースが見られる。また、ファミリービジネスにおいては、長年にわたり築かれてきた信頼関係や暗黙の了解が、円滑な経営を支えている場合も多く、これらを十分に考慮せずに制度化を進めると、かえって関係性の摩擦や対立を生む可能性がある。加えて、形式的なガバナンスの導入が「やること自体」を目的化させ、実質的な対話や意思疎通が軽視されるリスクもある。したがって、ガバナンスは単なる強化ではなく、関係性や実務の実態を踏まえた「適切なバランス」を重視すべきであり、その点を明示することが重要である。

(10)

該当箇所

第2章全般

意見内容

「回せるガバナンス(運用可能性・継続性)」の観点を明示すべきである。具体的には、制度設計の網羅性や理想形の提示にとどまらず、実際に現場で継続的に運用されることを前提とした設計の重要性を強調することが望ましい。また、企業規模やファミリー構成に応じた簡素化・段階的導入の考え方についても補足することが有益である。

理由

実務においては、会議体やルールを整備しても、時間の経過とともに形骸化し、実際には機能していないケースが多く見られる。特に中堅・中小規模のファミリービジネスにおいては、人的・時間的リソースに制約があるため、過度に複雑な制度は維持できない傾向にある。そのため、実際に「回り続ける」設計であるかどうかことが最も重要な論点となる。したがって、実効性を高めるためには、運用可能性・継続可能性を重視した設計の重要性を明示する必要がある。

(11)

該当箇所

第2章 2.2・2.4

意見内容

意思決定および承継において、「納得形成」の重要性を明示すべきである。具体的には、合理性や制度的正当性だけでなく、関係者が心理的に受け入れられるプロセスであることの重要性を強調し、対話や時間をかけた合意形成の必要性を補足することが望ましい。また、全員一致を前提

としない場合であっても、十分な説明と対話を通じた納得感の醸成が不可欠である点を明記することが有益である。

理由

ファミリービジネスにおいては、意思決定の結果そのものよりも、そのプロセスにおける納得感が、その後の組織運営や関係性に大きな影響を与える。形式的に正しい意思決定であっても、関係者の納得が得られていない場合には、不満や対立が長期的に残り、経営の安定性を損なう可能性がある。したがって、合理性とともに納得形成を重視する視点を明確に位置づけることが重要である。

(12)

該当箇所

全体(制度設計)

意見内容

本ガイダンスの実効性を高める観点から、事業承継税制や相続税制度等との政策的連動を検討すべきである。具体的には、ファミリーガバナンスの整備を一定の要件や評価項目として位置づけることや、構築後の継続的な運用・モニタリングを制度的に支援する仕組みの検討が望ましい。

理由

ガバナンスの整備は重要である一方で、企業側にとっては短期的なコストや負担が先行する場合も多く、自発的な導入が進みにくい側面がある。そのため、税制や支援制度と連動させることで、実務上のインセンティブを付与し、導入を促進することが有効である。また、形式的な整備にとどまらず、継続的な運用を担保する仕組みを設けることで、ガバナンスの実効性を高めることが期待される。

(13)

該当箇所

全体構造

意見内容

ファミリー自体をステークホルダーとして明確に位置づけ、「ファミリーのためのガバナンス」という視点を補足すべきである。具体的には、ファミリーの持続・繁栄、メンバー間の関係性の維持、価値観の継承といった観点を、企業や外部ステークホルダーと並ぶ重要な要素として整理することが望ましい。

理由

本ガイダンスは企業の持続性や外部ステークホルダーへの説明責任に重点が置かれているが、ファミリービジネスの本質は、ファミリーというコミュニティの持続と密接に結びついている。ファミリーの関係性が維持されなければ、長期的な経営の安定も成立し得ない。また、親族内承継が難し

くなっている現状においては、ファミリー自身の結束や魅力を高める観点が一層重要である。そのため、ファミリーを明確なステークホルダーとして位置づけることが不可欠である。

(14)

該当箇所

第3章(支援者)

意見内容

支援者については、専門性に加え実践知を有する人材の重要性を明示するとともに、制度化に伴う過度な商業化への留意を促すべきである。具体的には、ファミリービジネスの経営や承継を実際に経験した人材がアドバイザーとして関与することの価値を明確にし、長期的視点での伴走支援の重要性を補足することが望ましい。また、支援サービスが形式的な制度対応や短期的収益機会に偏らないよう配慮を促すべきである。

同時に外部の支援を得やすくするために、助成金などの政策的な支援が期待される。また、そのための費用が事業会社の損金として計上され得るか否かの見解も明示されることが望ましい。

理由

ファミリービジネスの支援においては、制度設計や専門知識だけでは対応できない、関係性や感情に関わる複雑な課題が多く存在する。そのため、実務経験に基づく判断力や現場感覚を有する人材の関与が、意思決定の質や合意形成の円滑化に大きく寄与する。一方で、制度化が進むことで、支援サービスが過度に商業化し、本来の目的から逸脱するリスクも考えられる。したがって、支援の質とあり方の両面について留意を促すことが重要である。