

ファミリーガバナンス・ガイダンス（案）に対する
パブリックコメントの結果について

令和 8 年 6 月 5 日
経済産業政策局産業創造課・企業会計室

ファミリーガバナンス・ガイダンス（案）について、下記要領にてパブリックコメントを実施いたしました。御意見の概要及び御意見に対する考え方は別紙のとおりです。

御意見ありがとうございました。

1. 実施期間等

(1) 意見募集期間

令和 8 年 3 月 3 0 日（月）～令和 8 年 4 月 3 0 日（木）

(2) 実施方法

電子政府の総合窓口「e-Gov」ホームページの掲載等により周知を図り、e-Gov、郵送、電子メールにより御意見を募集。

2. 提出意見数等

(1) 提出意見数：21

(2) 御意見の概要及び御意見に対する考え方：別紙のとおり

3. 本件に関するお問い合わせ先

経済産業政策局産業創造課・企業会計室

TEL：03—3501—1570

「ファミリーガバナンス・ガイドンス（案）」に対する
意見募集（パブリックコメント）におけるご意見の概要と回答

No	該当箇所	ご意見の概要	回答
1	タイトル	横文字でわかりにくいいため、ファミリーガバナンスというタイトルを変えるべき。	「ファミリーガバナンス」は、ファミリービジネス研究等において一般的な用語となりつつあると認識しております。また、「ファミリービジネス」は、同族企業とも呼ばれ、これまでネガティブなイメージを持たれることも多かったことから、よりポジティブな印象とする観点から、「ファミリービジネス」、「ファミリーガバナンス」という言葉を用いております。
2	全体	親族経営で起きる不正や独裁的な経営などの問題を防止するための指針に変えるべき。	ファミリービジネスにおいて、経営者の強いリーダーシップやファミリーの理念・価値観・ビジョン等が企業価値向上に寄与する面がある一方、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）、お家騒動、後継者の経営能力不足といった、企業価値を毀損しかねない構造的なリスクを内包していると認識しています。 本ガイドンスは、そうしたリスクに対応し、ファミリーの持続的な成長につなげるためのものとして策定しており、例えば、「2.3 ファミリービジネスへのファミリー等の関与方針」において、「公私を整理し、法令遵守は当然のこととした上で、社会通念に照らして公正・公平な経営」を行うことを基本的な考え方としております。
3	全体	ファミリービジネスの定義が曖昧であるため、議決権割合・経営関与度などの観点から複数類型を示すべき。	ファミリービジネスの定義について、議決権保有割合等の定量基準による定義付けが行われることがあると承知していますが、本ガイドンスに記載の内容は、ファミリービジネスの定義に該当する全ての企業が適用すべき性質のものではなく、ファミリービジネスであると自認する企業において、導入をご検討いただくものとして策定しており、あえて定量基準による定義を示していません。
4	全体	「ファミリー」「経営」等の用語が混在しているため、章冒頭に定義集を設け統一すべき。	本ガイドンスにおいて、「ファミリー」は、主に創業者や創業者一族を指しますが、状況により異なります。「経営」は、ファミリービジネスの取締役、執行役等としてファミリービジネスの経営に関与している者を指すことが一般的と考えられます。各用語の使用方法については、各社の事情により異なる（百社百様である）こともあり得ることから、本ガイドンスでは定義を設けておりません。各社の事情等に応じて読み替えしていただきたいと考えております。

No	該当箇所	ご意見の概要	回答
5	全体	所有と経営の境界の概念や各章の全体フレームワーク等を図示したり、重複的記載を簡潔化したりして、より分かりやすくすべき。	<p>所有と経営の境界は、会社法等の基本的な考え方を基にガイダンスを策定しており、ファミリービジネスであるか否かで、その境界や概念は異なるものと考えられます。</p> <p>全体フレームワークや重複的記載の簡潔化については、ファミリーガバナンスに初めて取り組む企業の分かりやすさの観点で詳細さと簡潔さのバランスを取っております。</p> <p>なお、ガイダンスにおける推奨事項等を一覧化したチェックリストを併せて公表しておりますので、そちらをご参照ください。</p>
6	全体	国内外の成功・失敗事例を対比的に提示するなど、事例の充実を図るべき。	今後、更にファミリーガバナンスの事例の収集等を行った上で、ガイダンスの改訂または事例集の作成等も含めて検討してまいります。
7	全体	ガイダンス自体の更新頻度・レビュー体制を明記すべき。	今後、更にファミリーガバナンスの事例の収集等を行った上で、ガイダンスの改訂または事例集の作成等も含めて検討してまいります。
8	全体	長期志向の観点として、ESG を独立章として整理すべき。	本ガイダンスでは、ファミリービジネスに特有の、「ファミリー内」・「ファミリーと株主をはじめとするステークホルダーとの間」で合意する事項を中心に整理しており、ファミリービジネスに限定されない企業経営に関する事項については、本ガイダンスの対象外としております。
9	全体	海外ガイドラインとの比較を付録として追加すべき。	本ガイダンスと併せて公表する参考資料（16～18頁）に、海外の事例を追加いたしました。
10	全体	ガイダンスの内容について、チェックリストを作成すべき。	ガイダンスにおける推奨事項等を一覧化したチェックリストを併せて公表しておりますので、そちらをご参照ください。
11	全体	経営者急逝・不祥事等の緊急事態対応や情報漏洩リスクに関して記載すべき。	<p>緊急事態に際してどのように対応すべきかについては、各社の事情等に応じて判断されるべきと考えております。緊急事態の際に、「最善の一手」を選択するために、あらかじめガバナンスを整備することが重要であると考えております。</p> <p>本ガイダンスでは、ファミリービジネスに特有の、「ファミリー内」・「ファミリーと株主をはじめとするステークホルダーとの間」で合意する事項を中心に整理しており、ファミリービジネスに限定されない企業経営に関する事項については、本ガイダンスの対象外としていることから、情報漏洩リスクについて、本ガイダンスでは言及していません。</p>

No	該当箇所	ご意見の概要	回答
12	全体	贈与・相続にかかる税負担に関する言及や会社法との対応関係等に関して記載すべき。	贈与・相続について、個別性が高く、一般的事例をガイダンスとしてお示しすることが出来ない事等から、本ガイダンスにおいて記載することは適当ではないと考えております。
13	全体	抽象的な記載が多いため、具体的な事例を充実させるべき。	今後、更にファミリーガバナンスの事例の収集等を行った上で、ガイダンスの改訂または事例集の作成等も含めて検討してまいります。
14	全体	デジタル・AI等の技術変化や市場変化への対応の重要性について記載すべき。	本ガイダンスはファミリービジネスに特有の、「ファミリー内」・「ファミリーと株主をはじめとするステークホルダーとの間」で合意する事項を中心に整理しており、ファミリービジネスに限定されない企業経営に関する事項については、本ガイダンスの対象外としていることから、デジタル・AI等の技術変化や市場変化への対応の重要性については、本ガイダンスでは対象外とさせていただきます。
15	全体	ファミリービジネスに対するレピュテーションリスクの評価枠組みについて記載すべき。	レピュテーションリスクについて、個別性が高く、一般的事例をガイダンスとしてお示しすることが出来ないため、本ガイダンスにおいて記載することは適当ではないと考えております。なお、「第3章 ファミリービジネス及び関係者への期待」に記載しているとおり、ファミリービジネスが、ガバナンスを整備し、持続的な成長、社会的信頼の醸成、日本経済・地域経済への貢献につなげることで、すべてのステークホルダーから正当に理解され、評価されることを期待しています。
16	全体	国内企業の過半数を占め、日本経済において重要な役割を担うファミリービジネスに着目したガイダンスを政府が出したことは高く評価する。	本ガイダンスに関する取組にご賛同いただき、ありがとうございます。引き続き、ファミリービジネスが事業を存続・承継し、企業が持続的に成長するための政府としての取組を検討してまいります。
17	全体	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。	一般的なファミリーガバナンスの目的として、「ファミリーの持続・繁栄」等の観点も含まれる点については承知しております。今回、政府の経済産業政策の一環として、企業の維持・成長を目的としてガイダンスを策定していることから、ファミリーの持続・繁栄の観点については、本ガイダンスの対象としておりません。
18	全体	本ガイダンスにおいて、ファミリーガバナンスに関する基本ルールをタックスプランニングより先行させることの重要性について言及すべき。	本ガイダンスは、諸税への対応に焦点を置かず、企業の経営全般に関するファミリーガバナンスの整備のためのものとしております。

No	該当箇所	ご意見の概要	回答
19	全体	独立した監督機関や第三者評価の導入を必須事項として明記すべき。	独立した監督機関や第三者評価の導入により、透明性確保等が可能となる一方、本ガイダンスでは、自社に最適な形をガバナンスの形を検討いただくことを推奨しております。 なお、必須事項とはしていないものの、本ガイダンスでは透明性確保等の観点から外部人材の活用を事例等としてお示しております。
20	全体	既存ビジネスと関連性が低い新規事業に取り組むファミリーメンバーに対して、ファミリーやファミリービジネスが支援するという考え方があることを本ガイダンスで紹介すべき。	本ガイダンスはファミリービジネスに特有の、「ファミリー内」・「ファミリーと株主をはじめとするステークホルダーとの間」で合意する事項を中心に整理しており、新規事業に取り組むファミリーメンバーへの支援に関する事例については、今回は対象外としております。今後、ガイダンスの改訂等を検討する際の参考とさせていただきます。
21	全体	ファミリービジネス支援者による支援活動が弁護士法 72 条に抵触しないよう留意すべき旨を記載すべき。	金融機関、税理士・公認会計士、コンサルタント等が、弁護士法 72 条に抵触しないよう留意すべき点は、ファミリービジネス支援か否かに関わらず留意すべきものであり、本ガイダンスにおいては言及しないことといたします。
22	全体	データ・根拠に基づく意思決定の重要性について言及すべき。	データ・根拠に基づく意思決定の重要性は、ファミリービジネスであるか否かに関わらず重要と考えられます。本ガイダンスはファミリービジネスに特有の、「ファミリー内」・「ファミリーと株主をはじめとするステークホルダーとの間」で合意する事項を中心に整理しており、ファミリービジネスに限定されない企業経営に関する事項については、本ガイダンスの対象外としております。
23	全体	外部人材の登用基準や比率目標等を示すべき。	本ガイダンスはファミリービジネスに特有の、「ファミリー内」・「ファミリーと株主をはじめとするステークホルダーとの間」で合意する事項を中心に整理しており、ファミリービジネスに限定されない事項については、本ガイダンスの対象外としております。
24	第 1 章 1.1	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。	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）は、ファミリービジネスの重要な要素と考えており、「1.1 ファミリービジネスの特長」において、「③日本経済・地域経済の牽引役」「④地域社会への貢献」において言及する等、ガイダンス全体を通じて言及しているものと考えております。

No	該当箇所	ご意見の概要	回答
25	第1章 1.1 第2章 2.5	地域社会への貢献として、ファミリービジネス特有の地域密着性について具体事例を追加すべき。	地域社会への貢献の具体的事例については、本ガイダンスと併せて公表する参考資料（10頁）をご参照ください。 今後、更にファミリーガバナンスの事例の収集等を行った上で、ガイダンスの改訂または事例集の作成等を検討してまいります。
26	第1章 1.1 第2章 2.4	経営層の任期制等の導入について記載すべき。	「1.1 ファミリービジネスの特長」においても記載のとおり、長期的な視点での経営が、ファミリービジネスの特長・強みでもあり、任期制の導入にはメリット及びデメリットがあると考えられます。任期制の導入を否定するものではございませんが、各社の事情により最適な形が異なる（百社百様である）ことから、各社の事情等に応じて必要なガバナンスをご検討いただきたいと思いますと考えております。 また、本ガイダンスはファミリービジネスに特有の、「ファミリー内」・「ファミリーと株主をはじめとするステークホルダーとの間」で合意する事項を中心に整理しており、ファミリービジネスに限定されない事項については、本ガイダンスの対象外としております。
27	第1章 1.2 第2章 2.4	ファミリーによる事業継続前提に偏らない選択肢を示すべき。	ご指摘の点については、「1.2 ファミリーガバナンスの必要性・本ガイダンスの策定趣旨」において「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を選択する事が考えられる。これら複数の選択肢から「最善の一手」を選択するために、あらかじめファミリービジネスにおけるガバナンスを整備することが重要である。」としており、「2.4 ファミリービジネスの所有・経営の承継」においても、後継者はファミリーメンバー内に限らず検討することもある点等について言及しております。
28	第1章 1.2 第2章 2.4	多様な事業承継の在り方や後継者選定時の多様性への配慮等に関する記載を入れるべき。	多様な事業承継の在り方や後継者選定時の多様性の配慮については、「1.2 ファミリーガバナンスの必要性・本ガイダンスの策定趣旨」において「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を選択する事が考えられる。これら複数の選択肢から「最善の一手」を選択するために、あらかじめファミリービジネスにおけるガバナンスを整備することが重要である。」としており、「2.4 ファミリービジネスの所有・経営の承継」においても、後継者はファミリーメンバー内に限らず検討することもある点等について言及しております。 なお、本ガイダンスはファミリービジネスに特有の、「ファミリー内」・「ファミリーと株主をはじめとするステークホルダーとの間」で合意する事項を中心に整理しており、ファミリービジネスに限定されない、一般的な多様性への配慮に関する事項については、本ガイダンスの対象外としております。

No	該当箇所	ご意見の概要	回答
29	第1章 1.2 第2章 2.5	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。	<p>ご指摘の、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等の目に見えにくい企業の持続性に大きく影響する要素である「関係性資本」は、ファミリービジネスの持続性を支える重要な要素であると認識しております。</p> <p>このため、「1.2 ファミリーガバナンスの必要性・本ガイダンスの策定趣旨」において、「ファミリーガバナンスは、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」とし、ファミリーガバナンスの策定に際しては、「各ファミリービジネスの株主構成、役員・従業員・取引先・地域社会等のステークホルダーとの関係等を総合的に勘案し、自社に最適な形を検討することが推奨」しております。</p> <p>また、「2.5 ステークホルダーへの情報発信」においても、「株主をはじめ従業員、取引先、地域社会等のステークホルダーとの良好な関係は、ファミリービジネスの持続的成長の基盤となる。透明性を確保し、自社の取組を積極的に発信していくことが、ファミリー及びファミリービジネスに対する信頼の獲得につながる。また、ステークホルダーへの情報発信とともに、対話を通じて理解・共感を醸成することも重要」とする等、ご指摘の点はガイダンスに反映されていると考えております。</p>
30	第1章 1.2 第2章 2.5	少数株主保護の観点での情報開示や意思決定の透明性確保策を示すべき。	<p>ファミリー株主であるか否かに関わらず、ファミリービジネスにおいても少数株主観点は重要であり、「1.2 ファミリーガバナンスの必要性・本ガイダンスの策定趣旨」の脚注において「持続的な成長につなげる観点から、ファミリー内外の少数株主との対話・コミュニケーションが重要」である旨を記載しており、「2.5 ステークホルダーへの情報発信」においても、情報発信を通じた透明性確保に言及しております。</p> <p>具体的な情報開示や意思決定の透明性確保策については、各社の事情により最適な形が異なる（百社百様である）ことから、各社の事情等に応じて必要なガバナンスをご検討いただきたいと考えております。</p>
31	第1章 1.3	ガイドライン（案）を「オーナー企業の経営幹部のためのファミリーガバナンスガイド」と位置付けるべきである。	<p>「1.3 本ガイダンスの対象及び位置づけ」に「本ガイダンスは、ファミリービジネスに関係するファミリーに加えて、他の従業員・役員等にとっても参考になり得る」としているのとおり、経営幹部以外のファミリービジネスに関係する方々の参考となるものとして策定しております。</p>

No	該当箇所	ご意見の概要	回答
32	第1章 1.3	ガバナンスの必要性を認識してもらうためにも、どのような企業において、ガバナンスルールが必要かを示すべき。	「1.3 本ガイドランスの対象及び位置づけ」において、「上場・非上場を問わず、また、規模の大小に関わらず、全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とっての節目において、より重要となる。」としております。 ただし、各社の事情により最適な形が異なる（百社百様である）ことから、本ガイドランスでは取組事例等をご紹介するに留めています。各社の事情等に応じて必要なガバナンスルールをご検討いただき、各項目の導入要否を各社においてご議論いただきたいと考えております。
33	第1章 1.3	本ガイドランスの対象範囲や目的をより明確に示すべき。	本ガイドランスの対象範囲や目的等については、「1.2 ファミリーガバナンスの必要性・本ガイドランスの策定趣旨」「1.3 本ガイドランスの対象及び位置づけ」において明示しているものと考えております。
34	第1章 1.3 第2章前文	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。	ファミリーガバナンスの導入に際し、過度な形式化や関係性の毀損等の副作用に対する配慮が必要な点をご指摘のとおりと考えております。そのため、「1.3 本ガイドランスの対象及び位置づけ」において、「ファミリーガバナンスとして定められたルールや取組は、時代や環境の変化に応じて不断の見直しが必要である」とするとともに、「第2章 ファミリーガバナンス」の冒頭において、「ファミリーガバナンスの整備を円滑に進めるためには、ファミリー内での信頼関係の構築が前提となる。そのために、日ごろからファミリー内での対話・交流を深めておくことが肝要であり、同世代のファミリー内での対話・交流のみならず、世代間（親子間）のコミュニケーションを図ることが重要である。」としております。
35	第1章 1.3 第2章前文	本ガイドランスの法的位置づけがあいまいであるため、冒頭に「拘束力の有無」「想定される利用場面」を明記すべき。	「拘束力の有無」については、「第2章 ファミリーガバナンス」の冒頭において、「項目すべてについて整備する必要はなく、各ファミリービジネスの株主構成、役員・従業員・取引先・地域社会等のステークホルダーとの関係等を総合的に勘案し、自社に最適な形を検討することが推奨される。」と記載しているとおり、拘束力はありません。 「1.3 本ガイドランスの対象及び位置づけ」において、「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とっての節目において、より重要となる。」としているものの、「想定される利用場面」は、事業承継時に限られず、ファミリーガバナンスに問題意識を持つ全てのファミリービジネスが対象になります。

No	該当箇所	ご意見の概要	回答								
36	第1章 1.3 第2章 2.1	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。	「1.3 本ガイドランスの対象及び位置づけ」において「ファミリーガバナンスとして定められたルールや取組は、時代や環境の変化に応じて不断の見直しが必要である。」としており、「2.1 ファミリービジネスの持続的成長に向けた理念・価値観・ビジョン等」においても、「明文化された理念等に固執することなく、事業環境や時代の変化に対応し、経営者が戦略的に新たな理念等を打ち出せる柔軟性を確保することが推奨される」としている等、ご指摘の「動的ガバナンス」の考え方を取り入れております。								
37	第1章 1.3 第2章 2.1	保守的なガバナンスがイノベーションを阻害する可能性がある点に言及すべき。	「1.3 本ガイドランスの対象及び位置づけ」において「ファミリーガバナンスとして定められたルールや取組は、時代や環境の変化に応じて不断の見直しが必要である。」としており、また、「2.1 ファミリービジネスの持続的成長に向けた理念・価値観・ビジョン等」においても、「明文化された理念等に固執することなく、事業環境や時代の変化に対応し、経営者が戦略的に新たな理念等を打ち出せる柔軟性を確保することが推奨される」とする等、ご指摘の「動的ガバナンス」の考え方を取り入れております。保守的なガバナンスがイノベーションを阻害する可能性がある点については、ご指摘のとおりであるものの、本ガイドランスはファミリービジネスに特有の、「ファミリー内」・「ファミリーと株主をはじめとするステークホルダーとの間」で合意する事項を中心に整理しており、ファミリービジネスに限定されない企業経営に関する事項については、本ガイドランスの対象外としていることから、本ガイドランスでは言及しないことといたします。								
38	第2章前文	全項目が同列で提示され、実務上の取捨選択が困難であるため、「必須／推奨／参考」の区分を設けるべき。	本ガイドランスでは、取組事項の優先度に関して、原則として、以下の表のとおり表記しておりますので、ご参照ください。 <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>取組事項</th> <th>表記</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>特に重要な事項</td> <td>「～推奨される」</td> </tr> <tr> <td>重要な事項</td> <td>「～重要である」</td> </tr> <tr> <td>取組の選択肢となり得る事項</td> <td>「～考えられる」</td> </tr> </tbody> </table> <p>また、ガイドランスにおける推奨事項等を一覧化したチェックリストを併せて公表しておりますので、そちらをご参照ください。</p>	取組事項	表記	特に重要な事項	「～推奨される」	重要な事項	「～重要である」	取組の選択肢となり得る事項	「～考えられる」
取組事項	表記										
特に重要な事項	「～推奨される」										
重要な事項	「～重要である」										
取組の選択肢となり得る事項	「～考えられる」										
39	第2章前文	小規模・零細の家族経営の実情に配慮した柔軟な運用を明記し文書化や形式化が過度な負担とならないよう配慮すべき。	「第2章 ファミリーガバナンス」の冒頭に記載のとおり、本ガイドランスは「項目すべてについて整備する必要はなく、各ファミリービジネスの株主構成、役員・従業員・取引先・地域社会等のステークホルダーとの関係等を総合的に勘案し、自社に最適な形を検討することが推奨される。」としております。								

No	該当箇所	ご意見の概要	回答								
			<p>小規模・零細のファミリービジネスにおいても、ファミリーガバナンスの導入についてご検討いただくことが望ましいと考えられますが、各社の事情により最適な形が異なる（百社百様である）ことから、本ガイドンスでは取組事例等をご紹介するに留めています。各社の事情等に応じて必要なガバナンスルールをご検討いただき、各項目の導入要否を各社においてご議論いただきたいと思いますと考えております。</p>								
40	第2章前文	<p>企業が「何をすればよいのか」「どこが重要なのか」が伝わりにくいため、最小限で効果の高い実務モデルを示すべき。</p>	<p>「第2章 ファミリーガバナンス」の冒頭に記載のとおり、本ガイドンスは「項目すべてについて整備する必要はなく、各ファミリービジネスの株主構成、役員・従業員・取引先・地域社会等のステークホルダーとの関係等を総合的に勘案し、自社に最適な形を検討することが推奨される。」としております。なお、本ガイドンスでは、取組事項の優先度に関して、原則として、以下の表のとおり表記しておりますので、ご参照ください。</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>取組事項</th> <th>表記</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>特に重要な事項</td> <td>「～推奨される」</td> </tr> <tr> <td>重要な事項</td> <td>「～重要である」</td> </tr> <tr> <td>取組の選択肢となり得る事項</td> <td>「～考えられる」</td> </tr> </tbody> </table> <p>また、ガイドンスにおける推奨事項等を一覧化したチェックリストを併せて公表しておりますので、そちらをご参照ください。各社の事情により最適な形が異なる（百社百様である）ことから、本ガイドンスでは取組事例等をご紹介するに留めています。各社の事情等に応じて必要なガバナンスルールをご検討いただき、各項目の導入要否を各社においてご議論いただきたいと思いますと考えております。</p> <p>なお、今後、更にファミリーガバナンスの事例の収集を行ったうえ、ガイドンスの改訂または事例集の作成等も含め検討してまいります。</p>	取組事項	表記	特に重要な事項	「～推奨される」	重要な事項	「～重要である」	取組の選択肢となり得る事項	「～考えられる」
取組事項	表記										
特に重要な事項	「～推奨される」										
重要な事項	「～重要である」										
取組の選択肢となり得る事項	「～考えられる」										
41	第2章前文	<p>ガバナンス整備にかかるコストやガバナンス導入状況の評価軸等を示すべき。</p>	<p>「第2章 ファミリーガバナンス」の冒頭において、「各ファミリービジネスの株主構成、役員・従業員・取引先・地域社会等のステークホルダーとの関係等を総合的に勘案し、自社に最適な形を検討することが推奨される。」としており、各社の状況に応じて検討されるべきと考え、画一的な指標やコスト等については示さないこととしております。</p>								

No	該当箇所	ご意見の概要	回答								
42	第2章前文	ファミリー憲章や家族会議といった仕組みを機能させるためには、家族の間に信頼や対話の積み重ねがあることが前提になる点を示すべきである。	ご指摘のとおり、ファミリー憲章や家族会議といった仕組みを機能させるため、ファミリー間の対話の積み重ねが重要であると認識しております。そのため、「第2章 ファミリーガバナンス」冒頭部分において、「ファミリーガバナンスの整備を円滑に進めるためには、ファミリー内での信頼関係の構築が前提となる。そのために、日ごろからファミリー内での対話・交流を深めておくことが肝要であり、同世代のファミリー内での対話・交流のみならず、世代間（親子間）のコミュニケーションを図ることが重要である。」としているとおり、ファミリー間の対話の必要性について言及しております。								
43	第2章前文	ガバナンスの運用可能性・継続性の観点を明示すべきである。	ファミリーガバナンスを継続的に運用することが必要な点はご指摘のとおりと考えております。そのため、「1.3 本ガイドランスの対象及び位置づけ」において、「ファミリーガバナンスとして定められたルールや取組は、時代や環境の変化に応じて不断の見直しが必要である」とするとともに、「第2章 ファミリーガバナンス」の冒頭において、「ファミリーガバナンスの整備を円滑に進めるためには、ファミリー内での信頼関係の構築が前提となる。そのために、日ごろからファミリー内での対話・交流を深めておくことが肝要であり、同世代のファミリー内での対話・交流のみならず、世代間（親子間）のコミュニケーションを図ることが重要である。」としております。 今後、更にファミリーガバナンスの事例の収集等を行った上で、ガイドランスの改訂または事例集の作成等を検討してまいります。								
44	第2章前文	最低限備えるべきルールや状況に応じて取り入れられるべきルール等の基準があると良い。	「第2章 ファミリーガバナンス」の冒頭において、「各ファミリービジネスの株主構成、役員・従業員・取引先・地域社会等のステークホルダーとの関係等を総合的に勘案し、自社に最適な形を検討することが推奨される。」としており、各社の状況に応じて検討されるべきと考え、最低限備えるべきルールや状況に応じて取り入れるべきルールは示さないこととしております。なお、本ガイドランスでは、取組事項の優先度に関して、原則として、以下の表のとおり表記しておりますので、ご参照ください。 <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>取組事項</th> <th>表記</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>特に重要な事項</td> <td>「～推奨される」</td> </tr> <tr> <td>重要な事項</td> <td>「～重要である」</td> </tr> <tr> <td>取組の選択肢となり得る事項</td> <td>「～考えられる」</td> </tr> </tbody> </table>	取組事項	表記	特に重要な事項	「～推奨される」	重要な事項	「～重要である」	取組の選択肢となり得る事項	「～考えられる」
取組事項	表記										
特に重要な事項	「～推奨される」										
重要な事項	「～重要である」										
取組の選択肢となり得る事項	「～考えられる」										

No	該当箇所	ご意見の概要	回答
45	第2章 前文、2.2	ファシリテーションや心理的安全性確保の具体的な手法に関して記載すべき。	「2.2 ファミリーとしての意思決定の仕組み」において、円滑な議論・意思決定を行うために、外部人材がファシリテーション機能を担うことも考えられる点を記載しております。 また、「第2章 ファミリーガバナンス」の冒頭には、「ファミリーガバナンスの整備を円滑に進めるために、日ごろのコミュニケーションを通じて対話・交流を深めることが肝要である」旨を記載しております。
46	第2章 前文、2.2	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。	ファミリーガバナンスを実効的に機能させるため、「第2章 ファミリーガバナンス」の冒頭において、「ファミリーガバナンスの整備を円滑に進めるためには、ファミリー内での信頼関係の構築が前提となる。そのために、日ごろからファミリー内での対話・交流を深めておくことが肝要であり、同世代のファミリー内での対話・交流のみならず、世代間（親子間）のコミュニケーションを図ることが重要である。」としている他、「2.2 ファミリーとしての意思決定の仕組み」において、ファミリー集会等の運用例や関係性構築のための取組事例をお示ししております。
47	第2章 前文、2.2	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	ファミリーガバナンスを実効的に機能させるため、「第2章 ファミリーガバナンス」の冒頭において、「ファミリーガバナンスの整備を円滑に進めるためには、ファミリー内での信頼関係の構築が前提となる。そのために、日ごろからファミリー内での対話・交流を深めておくことが肝要であり、同世代のファミリー内での対話・交流のみならず、世代間（親子間）のコミュニケーションを図ることが重要である。」としている他、「2.2 ファミリーとしての意思決定の仕組み」において、ファミリー集会等の運用例や関係性構築のための取組事例をお示ししております。
48	第2章 2.2	ファミリー憲章を、ガバナンスの中核文書として位置付け、最低限記載すべき項目例を提示すべき。	「2.2 ファミリーとしての意思決定の仕組み」において、ファミリー内のルールを定めるものとしてファミリー憲章をご紹介しますとともに、「具体的な取組事例」において、ファミリー憲章等において規定する項目の例をお示ししております。なお、各社の事情により最適な形が異なる（百社百様である）ことから、記載すべき項目については、各社の事情等に応じてご検討いただきたいと考えており、最低限記載すべき項目については、お示ししておりません。

No	該当箇所	ご意見の概要	回答
49	第2章 2.2	ファミリー憲章の法的拘束力やその法的性質について明確にすべきである。	ファミリー憲章自体に法的拘束力は無いものの、法的拘束力を持たせるために、ファミリー憲章に契約的要素を入れたり、株主間契約を締結したりする事例があると認識しています。 「2.2 ファミリーとしての意思決定の仕組み」でも記載のとおり、法的な仕組みの導入により、ファミリーガバナンスの実効性が担保される一方、運用が硬直的になる可能性があり、そのメリットとデメリットを勘案し、導入をご検討いただく必要があると考えています。なお、実際の法的拘束力や法的性質は、個別の事情により判断されるべきものと考えられることから、必要に応じて弁護士等の専門家にご相談いただくことが必要になると考えられます。
50	第2章 2.2	ファミリー会議の役割について、「意思決定範囲」と「取締役会との関係」を明示すべき。	ファミリー集会等における「意思決定範囲」や「取締役会との関係」については、各社の事情により最適な形が異なる（百社百様である）ことから、本ガイダンスでは取組事例等をご紹介するに留めています。各社の事情等に応じて必要なガバナンスをご検討いただきたいと考えております。
51	第2章 2.2	責任の所在を明確にする観点から、最終意思決定権者を明確すべき旨を記載すべき。	最終意思決定者を明確にするか否かは、各社の事情により異なる（百社百様である）ことから、本ガイダンスでは取組事例等をご紹介するに留めています。各社の事情等に応じて必要なガバナンスをご検討いただきたいと考えております。
52	第2章 2.2	ファミリーの範囲の定義について、具体例を示すべきである。	各社、各ファミリーの事情により、ファミリーガバナンスにおけるファミリーの範囲は多種多様であると考えられます。「2.2 ファミリーとしての意思決定の仕組み」に記載のとおり、ファミリーガバナンスの整備に際し、対象となるファミリーの範囲を定義することから始まると考えており、本ガイダンスにおいて一義的にお示しすべきものではないと考えております。
53	第2章 2.2、2.4	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。	ご指摘のとおり、意思決定の場等において、関係者が心理的に受け入れられるプロセスであることは重要であると認識しております。このため、「2.2 ファミリーとしての意思決定の仕組み」において、「感情的な対立を避ける」ことを基本的な考え方としてお示ししております。
54	第2章 2.2	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。	非公式な場での意思決定が、公式な場での意思決定に影響を及ぼすことは、ファミリービジネスであるか否かに関わらず、全ての企業形態においても生じ得るものと理解しています。本ガイダンスはファミリービジネスに特有の、「ファミリー内」・「ファミ

No	該当箇所	ご意見の概要	回答
			リーと株主をはじめとするステークホルダーとの間で合意する事項を中心に整理しており、ファミリービジネスに限定されない企業経営に関する事項については、本ガイダンスの対象外としております。
55	第2章 2.2 今後の取組	利益相反の具体的事例や紛争解決の対応フロー等を示すべき。	今後、更にファミリーガバナンスの事例の収集等を行った上で、ガイダンスの改訂または事例集の作成等を検討してまいります。
56	第2章 2.3	メンバーが自発的にファミリーガバナンスの枠組から退出するケースについても記載すべきである。	ファミリーメンバーの退出については、「2.3 ファミリービジネスへのファミリー等の関与方針」において入退社、「2.4 ファミリービジネスの所有・経営の承継」において、株式の売却等（退出）の事例等をご紹介します。 今後、更にファミリーガバナンスの事例の収集等を行った上で、ガイダンスの改訂または事例集の作成等を検討してまいります。
57	第2章 2.3	家族の問題を会社に持ち込まない仕組みを示すべき。	家族の問題がファミリービジネスに悪影響を及ぼさないための仕組みとしても、ファミリーガバナンスが必要であると考えており、「2.3 ファミリービジネスへのファミリー等の関与方針」においても、公私の整理の必要性を記載しております。
58	第2章 2.3	役員報酬・評価に関する基準等について記載すべき。	「2.3 ファミリービジネスへのファミリー等の関与方針」に、ファミリーメンバーの入退社・処遇・登用に関するルールを設けることを記載しております。なお、ファミリービジネスに限定されない事項については、本ガイダンスの対象外としております。
59	第2章 2.3	公私混同の防止のための具体的なルール（兼任制限等）を明記すべき。	公私混同防止のためのルールについては、各社の事情により最適な形が異なる（百社百様である）ことから、本ガイダンスでは取組事例等をご紹介しますに留めており、各社の事情等に応じて必要なガバナンスをご検討いただきたいと思いますと考えております。
60	第2章 2.3	従業員のモチベーション確保のための取組（公正なキャリアパスの保証等）を記載すべき。	ファミリービジネスにおける従業員の方々のモチベーション確保のための取組として、経営者候補に従業員の方も含めることが考えられ、「2.4 ファミリービジネスの所有・経営の承継」において、その点を言及しております。また、「2.5 ステークホルダ

No	該当箇所	ご意見の概要	回答
			<p>一への情報発信」においても、「従業員・役員が、ファミリービジネスに対して共感し、やりがいを持って働くことができる環境を整備することが重要である。」としております。</p> <p>なお、ファミリービジネスに限定されない事項については、本ガイダンスの対象外としております。</p>
61	第2章 2.4	能力・実績に基づく後継者の正当性確保の原則を明記すべき。	<p>「2.4 ファミリービジネスの所有・経営の承継」において、「後継者に求められる資質や経験、選定プロセス・基準、育成計画を予め策定すること」と記載しております。</p> <p>なお、ファミリービジネスに限定されない事項については、本ガイダンスの対象外としております。</p>
62	第2章 2.4	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。	<p>長期的な対話・合意形成の重要性について認識しており、例えば、「第2章 ファミリーガバナンス」の冒頭において、「ファミリーガバナンスの整備を円滑に進めるためには、ファミリー内での信頼関係の構築が前提となる。そのために、日ごろからファミリー内での対話・交流を深めておくことが肝要であり、同世代のファミリー内での対話・交流のみならず、世代間（親子間）のコミュニケーションを図ることが重要である。」とする等、本ガイダンスにおいて言及しております。</p>
63	第2章 2.4	複数の承継パターン、具体的な後継者選定・外部経営者登用基準、後継者育成・権限移譲の標準モデル、企業規模に応じた簡略版等を提示すべき。	<p>各社の事情により最適な形が異なる（百社百様である）ことから、本ガイダンスでは取組事例等をご紹介するに留めており、各社の事情等に応じて必要なガバナンスをご検討いただきたいと考えております。</p> <p>今後、更にファミリーガバナンスの事例の収集等を行った上で、ガイダンスの改訂または事例集の作成等を検討してまいります。</p>
64	第2章 2.4	「承継後の先代の役割のルール化」と並んで、承継後の監督体制の構築にも言及すべき。	<p>ファミリービジネスにおける監督体制については、承継の前後を問わず、ファミリーメンバー、従業員、外部人材を活用する等して、ファミリーガバナンスを構築すべきものと考えられます。</p>
65	第2章 2.4	ファミリービジネスの長期的な資本構成方針を示すべき。	<p>「2.4 ファミリービジネスの所有・経営の承継」において、株式保有方針の策定の必要性について言及しております。また、資本構成方針については、各社の事情により最適な形が異なる（百社百様である）ことから、ファミリービジネスの長期的な資本構成について、本ガイダンスではお示ししておりません。</p>

No	該当箇所	ご意見の概要	回答
66	第2章 2.4	種類株式や信託契約について、世代を超えた承継を確実にするための具体的な制度設計を明記すべき。	「2.4 ファミリービジネスの所有・経営の承継」において、種類株式や信託等の活用をご紹介しているものの、その設計は多様のため、本ガイダンスにおいては、詳細を記載しておりません。必要に応じて、金融機関、弁護士・税理士・公認会計士、コンサルタント等のファミリービジネスの支援者にご相談いただくことも考えられます。
67	第2章 2.4	後日意見相違を生むリスクを抑えるために、「姻族」として同族関係者に連なることになる者に対して、予め理念等にもとづく行動規範を提示し、納得してもらうという例も紹介すべきである。	ファミリーメンバーの範囲には、当然に姻族も含まれることもあり、ファミリーに参加される前に予め理念等に基づく行動規範を提示し、納得してもらうという工夫もあると考えられます。 本ガイダンスでは、血族か姻族か区別しておらず、例えば、「2.4 ファミリービジネスの所有・経営の承継」において、「株式保有の意義の共有」を取組のポイントとしてご紹介しております。
68	第2章 2.5	ファミリー内で共有すべき情報の範囲・頻度を例示すべき。	各社の事情により最適な形が異なる（百社百様である）ことから、各社の事情等に応じて必要なガバナンスをご検討いただきたいと考えております。
69	第2章 2.5	経営に関与しない家族を含め、利害関係者全体への説明責任について記載すべき。	各社の事情により最適な形が異なる（百社百様である）ことから、各社の事情等に応じて必要なガバナンスをご検討いただきたいと考えております。
70	第2章 2.5	ファミリーガバナンスが従業員に与える影響について記載すべき。	「2.5 ステークホルダーへの情報発信」の「（1）基本的な考え方」に記載のとおり、ファミリーガバナンスを整備し、必要な情報発信を行い、透明性を確保することで、従業員を含めたステークホルダーとの良好な関係をするに繋がると考えられ、そのための情報発信の在り方、情報発信の内容等について事例等を踏まえご紹介しております。
71	コラム 1	ファミリーオフィスがファミリーの資産管理や社会貢献活動を企業と区分して行うことで、企業は価値向上に取り組むことができる点を明記すべき。	本ガイダンスにおいて、ファミリーガバナンスのツールの一例として、ファミリーオフィスをコラム①において、ファミリーの資産管理、社会貢献活動等を区分して行うこと事例をご紹介しております。 ファミリーオフィスの在り方については、今後、事例の収集等を行ったうえ、ガイダンスの改訂または事例集の作成等を検討してまいります。

No	該当箇所	ご意見の概要	回答
72	第3章	外部専門家（弁護士・会計士等）の関与場面を明記し、独立性確保の観点から推奨事項を具体化すべき。	「第3章 ファミリービジネス及び関係者への期待」において、「金融機関、弁護士・税理士・公認会計士、コンサルタント等のファミリービジネスの支援者は、第三者の立場で経営者に助言する役割を担っている。各ファミリービジネスの状況を踏まえ、ファミリービジネスの持続的な成長に資するファミリーガバナンスを提案することが期待される」としております。弁護士・公認会計士等は、弁護士法、公認会計士法等で、職業上の独立性や倫理等に関する詳細なルールが定められており、これらに従い、外部専門家としての業務提供が行われることから、本ガイダンスにおいては、これらについて言及しておりません。
73	第3章	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。	支援者について、専門性に加え実践知を有する人材が重要である点については、ご指摘のとおりと考えられます。一方、ファミリービジネスか否かに関わらず、金融機関、弁護士・税理士・公認会計士、コンサルタント等に支援を依頼する際には、その専門性や実践知の有無を元に検討することが一般的と考えられ、ファミリービジネス支援特有の留意点では無いと考えられることから、本ガイダンスにおいては言及しておりません。
74	第3章	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。	例えば、「2.2 ファミリーとしての意思決定の仕組み」において、「ファミリー集会等において、役員・外部専門家等の外部人材がファシリテーターを担うこと」をご紹介しています。
75	今後の取組	ガバナンス導入によるメリットや成功要因を分析し、定量的に説明すべき。	今後、更にファミリーガバナンスの事例の収集を行った上で、ガイダンスの改訂または事例集の作成等を検討してまいります。
76	今後の取組	ガイダンス単体での浸透は限定的であるため、研修等との連携を進めるべき。	今後、ガイダンスの周知活動を通じた普及促進を図るとともに、金融機関、弁護士・税理士・公認会計士、コンサルタント等のファミリービジネス支援者の団体と連携した研修等も検討してまいりたいと思います。
77	今後の取組	形式的なガバナンス整備とならないよう、第三者レビューを義務化すべき。	各社の事情により最適な形が異なる（百社百様である）ことから、第三者レビューの義務化は検討しておりません。形式的なガバナンス整備とならないためにも、今後、更にファミリーガバナンスの事例の収集を行った上で、ガイダンスの改訂または事例集の作成等を検討してまいります。

No	該当箇所	ご意見の概要	回答
78	今後の取組	専門家（弁護士・会計士・税理士等）である第三者の支援を促す施策やガイダンスへの準拠を要件とする納税猶予等の優遇措置等の制度設計が必要である	今後、更にファミリーガバナンスの事例の収集を行った上で、必要に応じ制度設計を検討してまいりたいと考えております。
79	今後の取組	今後、本ガイダンスの内容の実行を促す政策が必要である。	今後、ガイダンスの周知活動を通じた普及促進を図るとともに、金融機関、弁護士・税理士・公認会計士、コンサルタント等のファミリービジネス支援者の団体と連携した研修等も検討してまいりたいと思います。 また、今後、更にファミリーガバナンスの事例の収集を行った上で、必要に応じ制度設計を検討してまいりたいと考えております。
80	今後の取組	今後、各項目の内容をより深掘りし具体性を増しながら更新を重ね、事例集の作成等を通じて、ファミリーが行動に落とし込める内容へと深化させていくことを期待する。	今後、更にファミリーガバナンスの事例の収集を行った上で、ガイダンスの改訂または事例集の作成等を検討してまいります。
81	今後の取組	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。	今後、更にファミリーガバナンスの事例の収集を行った上で、必要に応じ制度設計を検討してまいりたいと考えております。

※「ファミリーガバナンス・ガイダンス（案）」とは関係のない御意見については、今後の参考とさせていただきます。