Deloitte.
Private

ファミリービジネス、重要性増す「憲章」の仕組み

ファミリーコンサルティングニュースレター

デロイト トーマツ税理士法人
ファミリーコンサルティング
2026 年 3 月

※ デロイト トーマツが寄稿した「日経ヴェリタス 電子版」 2026 年 1 月 29 日記事を転載しております。
元記事はこちらよりご覧いただけます。

近年、社外取締役や監査役に代表されるようなコーポレートガバナンス（企業統治）強化の流れの中で、創業家ファミリーのお家騒動に端を発して、企業の事業存続に大きな影響を与える例が出てきました。ファミリー内の紛争を予防する仕組みとしてファミリーガバナンスの必要性が認識され、多くの経営者・創業家ファミリーが関心を寄せています。

2025 年には経済産業省においても「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」と題して、ファミリービジネスのガバナンスに関する規範策定に向けた様々な検討が始まりました。当社の樋口亮輔も委員として参加しています。

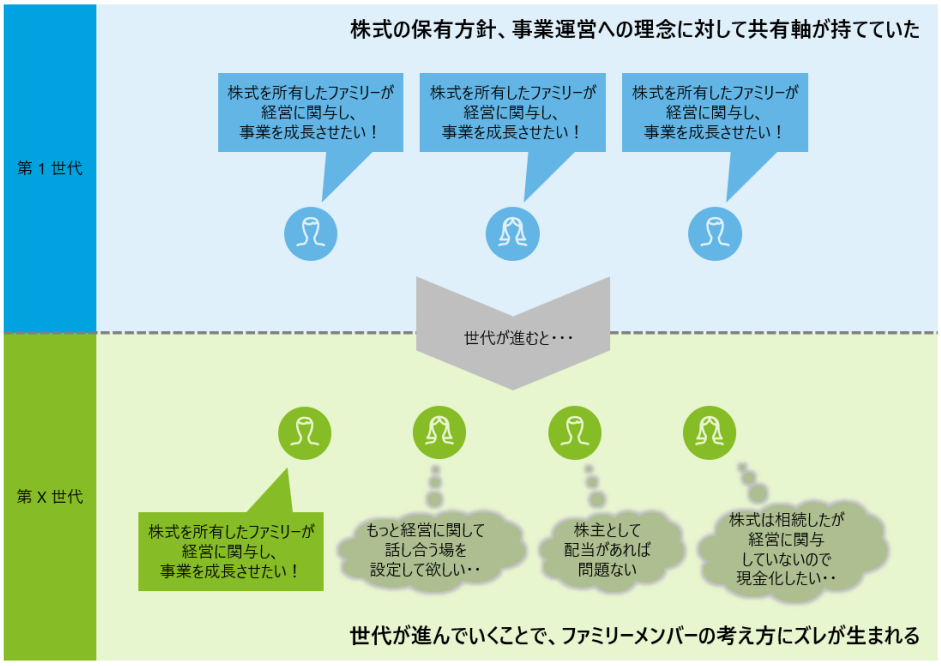
中小企業の多くはファミリービジネス

日本の企業の大多数は中小企業です。その多くは創業家ファミリーのメンバーが経営を担い、かつ、株式を保有する同族会社、いわゆるファミリービジネスとされています。

ファミリービジネスにおいては、取締役会や監査役等のコーポレートガバナンスが機能していれば、公正に経営されていると考えられます。しかし、株主であるファミリーメンバーが取締役等を選任することを踏まえると、統制の取れた経営判断・運営のためには、いかにファミリーメンバーが考えを共有した上でファミリービジネスに関わっていくかが重要なポイントとなります。

かつては、ファミリーの「家長」たる存在である創業者がカリスマ性と絶対的な権力を持ち、その子供や孫が後継者としてファミリービジネスを承継していくケースが非常に多くありました。しかし、時代が進むにつれ、価値観が多様化しファミリービジネスに関与しないファミリーメンバーも増えてきたように考えます。

【図表 1】 時代の変化、価値観の多様化、世代移行が進んでいくことで、ファミリーメンバーの考え方にズレが生じ始める傾向があります



また、創業時は、一人ないしは同世代の兄弟姉妹がファミリービジネスの株式を保有し、かつ、経営に関与することで所有と経営が一体となって同じ方向を向いて経営判断が行われます。ただ、次世代以降は彼らの育ってきた環境も異なることから、考え方にも必然的に相違が生まれます

【図表 2】　世代によってみられる前提条件の変化

	兄弟同士の世代	**いとこ**同士の世代
ファミリー における 前提条件	同じ親、同じ家庭で育つ	それぞれの親がいて、別々の家庭で育つ
	似たような人生経験をもつ	異なる人生経験をもつ
	兄弟喧嘩の経験あり	喧嘩の経験が少ない
	互いに面倒を見合う傾向	面倒を見合うことが少ない
	大人になっても近くに居住	地理的に離れて暮らしがち
ファミリービジネス における 前提条件	多くが本業の会社に勤務	本業の会社に勤務する割合が少なくなる
	経営陣の多くを占める傾向	親族外の経営メンバーが増える傾向
	同じ事業会社に勤務する	複数の事業会社に勤務する
	株式保有比率にそれほど大きな違いはない	株式保有比率は先代よりもバラツキが大きい

さらに、高度経済成長期に創業した企業は創業 50～70 年を迎え、創業者から 3 世代目や 4 世代目へのバトンタッチに差し掛かっています。その中で、日本全体では少子化が進み、後継者候補がいないファミリーもあります。

このような背景から創業家ファミリーがどのようにファミリービジネスに関与するか、株式の承継などについてファミリーの共通指針を検討し、それに実効性を持たせるための仕組みとしてファミリーガバナンスが注目されています。

「ファミリー憲章」、ファミリーガバナンスのツールとして検討

そもそも「ファミリーガバナンス」の定義として統一的に規定されたものはありません。そこで、ここでは「ファミリーのビジネスとファミリーメンバーとの間で適切な距離感で良好な関係性が維持されるような仕組みを構築すること、または、その仕組み」を指すこととします。

このファミリーガバナンスを導入するためのツールとして、「ファミリー憲章」を検討するファミリーが増えています。

このツールはファミリーガバナンス上の課題を明文化し、それを検討したファミリーメンバーで署名捺印（なついん）することで、より一層ファミリーとしての責任感、連帯感が増し、ファミリーとしての統制の取れた判断を可能にするというものです。

ファミリー憲章に唯一無二の正解はありません。具体的には、以下のような項目を大きな柱として、各ファミリーに応じてその内容を作りこんでいくことになります。

1. ファミリーの範囲・理念・価値観

まずは、ファミリー憲章を守ってほしいファミリーとはどこまでを指すか、配偶者を含めるか等を検討して、ファミリーの範囲を定義します。

例えば、「1人の人間として成長するよう精進する（勤勉）」や「自身の地位や所有物におごることなく、素直な態度で人と接する（謙虚）」、「自然環境の保護を通じて地域に貢献する」などのように、ファミリービジネスの創業家として大事にしたい理念・価値観を整理します。

2. ファミリービジネスに対する役割

創業家の役割として、「社長職をファミリーメンバーが担い続けるのか（親族内承継）」や「将来的には所有と経営の分離もあり得るのか」といった、後継者指名の方針に関する基本的な考え方を整理します。

また、ファミリーメンバーの入社ルールを定めておくことも有用となります。

3. 意思決定・解決の仕組み

ファミリーとしての意思決定に際し、決定方法は 2 つに大別されます。1 つはファミリーの考えをまとめる役割を持つメンバーとして例えば「当主」という役割を定め、この当主に決定権を与える方法です。

もう 1 つは、「ファミリー評議会」といった名称の会議体を設置し、その中でファミリーが議論を尽くした上で、株主総会のような決議要件を定めてコンセンサスを得るという方法です。

「当主」もしくは「ファミリー評議会」またはその両方の権限、決議事項などを検討します。

4. 株式の保有方針

ファミリービジネスの経営に関しては、株主が議決権を行使し、役員等を選任することができることから、株式の保有方針の整理は非常に重要な項目となります。

一般には、株式は先代からの「預かり物」であり、次世代に分散させずに受け渡していくべきものと位置付けるファミリーが多くあります。その場合、創業者から世代が進んだ場合においてもファミリービジネスの意思決定に関与し続けるためには、一定程度の株式を保有する必要があるでしょう。したがって、必然的にファミリービジネスに関与するファミリーメンバーに株式を集約する方針となります。

一方で、株式を配当収入の源泉や換金可能な財産と位置付けるのであれ ば、株式の分散は許容されるため、保有方針としては柔軟なものとなります。

5. 相続等の不測の事態対応

ファミリービジネスの創業家の財産構成は、株式に比重が偏りがちです。そのため、相続が発生した場合でも議決権と相続税の納税資金を確保しつつ、ファミリービジネスに過度な資金負担を生じさせない体制を構築する必要があります。

株式を承継できないファミリーメンバーが現れる場合には、ファミリー全体として納得感があり、公平性も保てるような方針を検討する必要があります。

6. 情報発信

ファミリーメンバーが、非ファミリーを含む経営層や外部株主と認識確認するような場を設けることも検討する必要があります。

また、経営に関与しないファミリーメンバーに対しても定期的に情報・認識を共有し、相続等が発生した場合においても認識に相違が生じないようにする必要があります。

なお、ファミリー憲章は法的拘束力のない紳士協定のようなものです。これに実効性を持たせ、ファミリーガバナンスを堅牢（けんろう）化させるためには種類株式、遺言書、信託といった法的手当てを別途検討する必要があります。

ファミリーガバナンスの効果

ファミリーガバナンスの導入は、ファミリーでの意思決定の仕組みを構築し、長期的な視点に立った企業の迅速な意思決定を可能とします。

また、ファミリーの方向性や使命がファミリー内で共有され、理想的にはファミリーとファミリービジネスの間でも活発なコミュニケーションが行われることで、相互の信頼関係が築かれます。その結果、ファミリーメンバー・ファミリービジネスのいずれかに緊急事態が生じた場合に、もう一方がそれを支える関係性が期待できます。

執筆者

梅村　芳志　（うめむら　よしゆき）

デロイト トーマツ税理士法人
ファミリーコンサルティング
パートナー

税理士。2010 年に日系大手税理士法人へ入社。事業承継を中心とした業務に従事する。同法人の地区事務所長に就任し、事務所立ち上げから規模拡大を指揮した実績を有する。2020 年 5 月にデロイト トーマツ税理士法人へ入社。2024 年 6 月にデロイト トーマツ ファミリーオフィスサービス合同会社執行役へ就任。

小見　豊大（おみ　とよひろ）

デロイト トーマツ税理士法人
ファミリーコンサルティング
マネジャー

税理士。2016 年にデロイト トーマツ税理士法人に入社。日系上場企業や金融機関、投資法人、外資系企業の日本子会社などを中心とし、幅広い業界・分野に対する税務申告業務、税務調査対応に従事。
その後、非上場会社に対する事業承継・組織再編に関する税務コンサルティング業務に従事。

ニュースレター発行元

デロイト トーマツ税理士法人
ファミリーコンサルティング
東京事務所

〒100-8362 東京都千代田区丸の内三丁目 2 番 3 号丸の内二重橋ビルディング
Tel：03-6213-3800（代）
email：family-consulting@tohmatsu.co.jp

- 会社概要：www.deloitte.com/jp/tax
- 税務サービスの詳細：www.deloitte.com/jp/tax-services
- ファミリーオフィス／ファミリーガバナンスサービス：
  www.deloitte.com/jp/ja/services/tax/services/familyoffice
- 国際資産税／海外相続手続／相続税申告・還付／生前対策／不動産オーナー向けコンサルティングサービス：
  www.deloitte.com/jp/ja/services/tax/services/estatetax
- 事業承継（経営承継）：
  www.deloitte.com/jp/ja/services/tax/services/business-succession
- デロイト トーマツ ファミリーオフィスサービス合同会社　会社概要：
  www.deloitte.com/jp/ja/about/group/deloitte-tohmatsu-family-office-services
- Forbes JAPAN | Deloitte のファミリーオフィスサービス専用サイト：
  forbesjapan.com/feat/family-office-services

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーである合同会社デロイト トーマツ グループならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、合同会社デロイト トーマツ、デロイト トーマツ税理士法人および DT 弁護士法人を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従いプロフェッショナルサービスを提供しています。また、国内 30 都市以上に 2 万人超の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト、www.deloitte.com/jp をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、Deloitte Touche Tohmatsu Limited（"Deloitte Global"）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して"デロイトネットワーク"）のひとつまたは複数を指します。Deloitte Global ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。Deloitte Global およびその各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。Deloitte Global はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。
デロイト アジア パシフィック リミテッドは保証有限責任会社であり、Deloitte Global のメンバーファームです。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける 100 を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ベンガルール、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、ムンバイ、ニューデリー、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、最先端のプロフェッショナルサービスを、Fortune Global 500®の約 9 割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促進することで、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来 180 年の歴史を有し、150 を超える国・地域にわたって活動を展開しています。"Making an impact that matters"をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの約 46 万人の人材の活動の詳細については、www.deloitte.com をご覧ください。

本資料は、関連税法およびその他の有効な典拠に従い、例示の事例についての現時点における一般的な解釈について述べたものです。デロイトネットワークは、本資料により専門的アドバイスまたはサービスを提供するものではありません。貴社の財務または事業に影響を及ぼす可能性のある一切の決定または行為を行う前に、必ず資格のある専門家のアドバイスを受ける必要があります。また本資料中における意見にわたる部分は筆者の私見であり、デロイトネットワークの公式見解ではありません。デロイトネットワークの各法人は、本資料に依拠することにより利用者が被った損失について一切責任を負わないものとします。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2026. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.

IS 669126 / ISO 27001

BCMS 764479 / ISO 22301

IS/BCMS それぞれの認証範囲はこちらをご覧ください

http://www.bsigroup.com/clientDirectory