



# 日本企業のためのファミ リーガバナンス

—グローバルファミリービジネスサーベイ  
2025 日本分析結果—



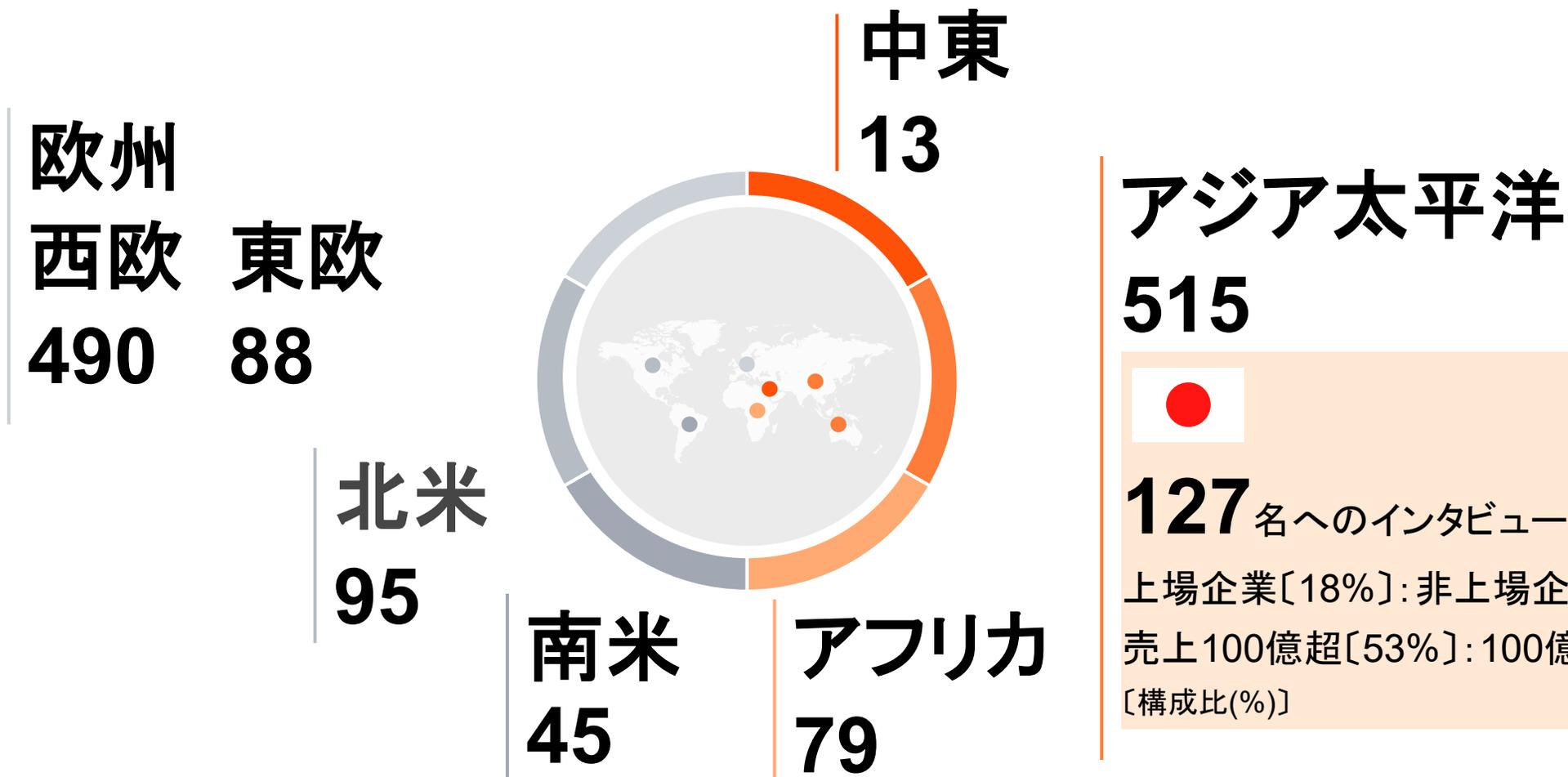
2026年3月  
PwC Japanグループ

# Agenda

- 1 ファミリービジネスサーベイ2025の概要
- 2 ファミリービジネスの特徴と競争優位性
- 3 ファミリービジネスにおけるパーパス経営
- 4 ファミリーガバナンスの整備状況

# 1. PwCグローバルファミリービジネスサーベイ2025(第12回)概要

60以上のテリトリーで1,325名へのインタビューを実施



## 2. ファミリービジネスの特徴と競争優位性

- 市場の混乱や業界変化に対応する局面において、ファミリービジネスであることは非ファミリービジネスと比較して**63%が有利**と回答
- グローバルと日本ともに、「**長期的な視点**」・「**柔軟性と機敏さ**」・「**共有された価値観とカルチャー**」を競争優位と認識
- 一方で、非ファミリービジネスと比較した**ステークホルダーからの「信頼性」**のレベルは、グローバル比でポイントが下落。さらに、「**家族の価値観**」や「**家族の関与**」が評判・信頼に対してネガティブな要素となり得る意識を持っている可能性

### 最大の競争優位性(強み)

	日本	世界
長期的な視点	65%	63%
柔軟性と機敏さ	52%	57%
共有された価値観とカルチャー	51%	58%

### 非ファミリービジネスと比較したステークホルダーからの信頼性(自社評価)

	日本	世界
信頼性が高い	50%	74%
家族の価値観が評判を強化	13%	39%
家族の関与が時折懸念を引き起こす	14%	7%

### 3. ファミリービジネスにおけるパーパス経営

- 日本のファミリービジネスは、世界との比較でみても明確なパーパス(目標・存在意義)を有する割合が高く、ステークホルダーへの発信も浸透している一方、「定期的かつ積極的な家族への共有」という観点ではグローバル比で大きく劣後(ファミリーを”繋ぐ”もの、よりもビジネスにおける顧客志向に比重)
- 日本では、株主家族にはファミリービジネスとしての価値観が備わっている点には同意する一方、その価値観が明文化されておらず、家族内で定義された行動規範や文書化された家訓は備わっていない傾向

<u>パーパス</u>	日本	世界
明確なパーパス(目的・存在意義)がある	80%	80%
明確なパーパスがある企業のうち顧客志向に関連	74%	54%
社内に積極的に伝達	69%	64%
社外に積極的に伝達	52%	45%
家族に積極的に伝達	11%	38%

<u>ファミリーの価値観</u>	日本	世界
株主家族が、ファミリービジネスとしての価値観を備える	62%	83%
価値観が明文化・あるべき姿が定義	24%	64%
定義された行動規範が存在	20%	64%
文書化された家訓が存在	10%	57%

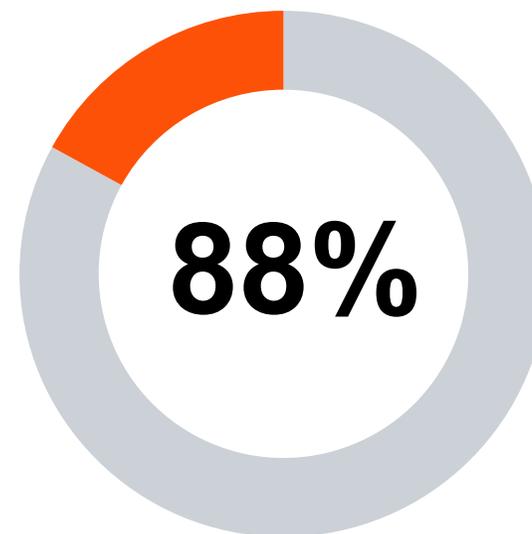
## 4. ファミリーガバナンスの整備状況

- 日本では、グローバルとの比較において「ガバナンス」・「紛争管理」を課題とするファミリー企業は少なく、**ガバナンスポリシーの整備が進んでいない**状況
- 日本では、家族の紛争が「全く発生しない」・「ほとんど発生しない」とするファミリービジネスが大部分を占めており、**ビジネスに影響を及ぼし得る家族での争いごとを想定していない可能性**。

### ガバナンスポリシーの整備状況

	日本	世界
家族憲章	9%	26%
婚前契約	3%	26%
株主契約	9%	48%
家族の入社・退社ルール	8%	22%
紛争解決メカニズム	2%	18%
家族の雇用方針	9%	25%
いずれもない	39%	15%

### ファミリー内の紛争



ファミリー内の紛争は「全く発生しない」・「ほとんど発生しない」と回答

世界: 52%

# Thank you

**pwc.com**

© 2026 PwC. All rights reserved. PwC refers to the PwC Network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.