

## 「レジリエントファミリーエンタープライズ」シリーズ

# 事業を超えた取り組み： 慈善活動と戦略的投資

ファミリービジネスは寄付のエコシステムにおいて重要な役割を果たしていますが、次々と起こる進展により、今年は慈善活動や戦略的投資に劇的な変化が訪れており、寄付についてより慎重かつ戦略的に考慮する必要性が高まっています<sup>1</sup>。

ファミリービジネスが新型コロナウイルス感染症（COVID-19）が招いた人道的危機との戦いへの支援方法を評価するにつれて、パンデミックの深刻さが慈善活動や投資判断の方向を転換させています。例えば、2020年7月において、COVID-19と戦うための企業、機関、個人富裕層による援助や補助金は、120億ドルを超えました<sup>2</sup>。慈善寄付を追跡確認している監視団体Candidによる世界的な評価によると、企業やその財団法人、独立財団法人および家族経営の財団法人による援助は、その3/4を占めています<sup>3</sup>。

環境、社会、ガバナンス（ESG）に関する考察の重要性の高まりが、企業をたびたび評価する上で幅広い視点を持つよう促しています。

世界的には、ESG原則を自身の投資ポートフォリオに少なくとも1/4適用している個人投資家と機関投資家の割合は、2017年の48%から2019年には75%に急増しています<sup>4</sup>。COVID-19をきっかけに、ESGに関する指標は投資家にとってますます重要なものとなっています。

目的に根差した事業を営む家族にとって、慈善活動は、地域社会へのコミットメントと家族が信じる理念を目に見える形で示すことができます。適切に行われれば、この可視性は企業の成長に役立ちます。目的主導型企業は、より高いマーケットシェアを獲得し、競合他社より成長速度が速く、より高い従業員満足度を達成する傾向があります<sup>5</sup>。

逆に言うと、ファミリービジネスは、上場企業と同じ規制や株主への対応、社内承認を得る必要がない一方で、自社が支持する理念に対する監視の目にさらされています。顧客やその他のステークホルダーは、豊富な公開情報を利用して、ファミリービジネスが公言する価値

を真に実践しているか否かを見定めています。そして企業が公表したことと企業原則が一致していなければ、その企業にペナルティを科します<sup>6</sup>。

つい最近開催されたファミリービジネスフォーラムにおいてデロイトがファミリービジネスの幹部を対象に調査を行ったところ、慈善的かつ社会的なレガシーを生み出すことは、家族が直面する最も重要で戦略的な長期的課題の一つであると参加者は答えています<sup>7</sup>。

とりわけ現在のパンデミックのような危機的な時期において、慈善活動は共通の目的の次に家族の結束力を高めうるものではありませんが、効果的なガバナンスと連携を促すことが、家族が慈善活動において明確な目標を定める助けとなります。

また慈善活動は、家族の結束力を強める上で重要な役割を果たしています。その理由としては、家族のメンバー全員が経営または所有権に関わっているわけではないため、そうしたメ

ンバーに有意義な形で「家族ブランド」に貢献する機会を与えることで、慈善活動における戦略的な目標が家族の団結を高めるやりがいのある方法になります。また、社会的責任と責任投資がますます重要になっている次世代の人々を引き付けるための強力な手段にもなり得ます。また、家族による慈善活動は通常、役員会と委員会でも高度に構築化されているため、将来、ファミリービジネスの経営者となる者にとっては、理想的な教育の場となるかもしれません。

### 社会的影響の土台作り

慈善活動を行う動機や目標を定義することは、ファミリービジネスが利益を超えた目的を定める上で重要な第一歩となります。

例えば、環境の持続可能性が、ファミリービジネスの経営者が慈善活動に関する決定や投資判断を評価する際の視点となる場合、受益者や投資先が環境保全に明らかに重点を置いていると予想するのが妥当でしょう。さらに、この種の投資を行っているファミリービジネスは、戦略的投資の取り組みに説明責任の仕組みが組み込まれていることを当然、想定すべきです。事業運営と同じように、家族は慈善活

動の投資収益率を理解する必要があります。

慈善活動や投資における戦略的な目標を評価する際に考慮すべき事項は、以下のとおりです。

- ファミリービジネスの経営者は、本質的価値観に同調しているか？
- その本質的価値観は、容易にはっきりと表現され、どこかに記載されているか？
- 家族・事業の価値観は一般に公開されているか？
- 家族の価値観にもっとも一致している寄付・支援とは何か？
- 戦略的投資の優先順位が家族の価値観、特に経営者が持つ価値観と整合性を保てることをどのように保証するのか？
- 慈善活動の透明性をどのように確保するのか？
- 戦略的投資によってどのように共通価値を創出するのか？つまり、その投資は経済的価値を生み出し、社会問題にも対処するものとなるのか？
- 各投資がそれらの価値観を促すかを問い、促さない場合は、その投資を見送ることを進んで行っているか？

### Notes

1. Bernice Napach, “[Blackrock Adopts New Investing Framework Due to Pandemic](https://www.thinkadvisor.com),” [www.thinkadvisor.com](https://www.thinkadvisor.com), June 30, 2020.
2. [Special section: Philanthropic support of coronavirus \(COVID-19\)](https://www.candid.org), [www.candid.org](https://www.candid.org), accessed July 30, 2020.
3. 上記同様
4. [Advancing environmental, social, and governance investing](https://www.deloitte.com), Deloitte, 2020.
5. Jim Stengel, “[Why Purpose](https://www.jimstengel.com),” [www.jimstengel.com](https://www.jimstengel.com), accessed Sept. 21, 2020.
6. [The Deloitte Global Millennial Survey 2020](https://www.deloitte.com), Deloitte, June 2020.
7. [2020 National Family Office Forum Report](https://www.deloitte.com), Deloitte, February 2020.

### グローバルファミリーエンタープライズリーダー

#### William Chou

Partner  
Deloitte China  
wilchou@deloitte.com.cn

#### Andrea Circi

Partner  
Deloitte Italy  
acirci@sts.deloitte.it

#### Walid Chiniara

Partner  
Deloitte Middle East  
wchiniara@deloitte.com

#### Michelle Osry

Partner Deloitte  
Canada  
mosry@deloitte.ca

### お問い合わせ

#### Deloitte Private Japan

email: [dpj@tohmatu.co.jp](mailto:dpj@tohmatu.co.jp)

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デロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ法人 (有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士法人、DT弁護士法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション 合同会社を含む) の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のビジネス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、監査・保証業務、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市以上に1万名を超える専門家を擁し、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](http://www.deloitte.com/jp)) をご覧ください。

Deloitte (デロイト) とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド (“DTTL”)、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含みます。DTTL (または“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。DTTLおよびDTTL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。DTTL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](http://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DTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。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、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、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、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、リスクアドバイザー、税務およびこれらに関連するプロフェッショナルサービスの分野で世界最大級の規模を有し、150を超える国・地域にわたるメンバーファームや関係法人のグローバルネットワーク (総称して“デロイトネットワーク”) を通じFortune Global 500®の8割の企業に対してサービスを提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約312,000名の専門家については、([www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)) をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド (“DTTL”)、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”) が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約 (明示・黙示を問いません) をするものではありません。またDTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接また間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTLならびに各メンバーファーム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す。

Member of  
**Deloitte Touche Tohmatsu Limited**

© 2020. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu LLC, Deloitte Tohmatsu Consulting LLC, Deloitte Tohmatsu Financial Advisory LLC, Deloitte Tohmatsu Tax Co., DT Legal Japan.



**IS 669126 / ISO 27001**