

「レジリエントファミリーエンタープライズ」シリーズ

あなたのファミリービジネス： 視野の果てを見据えたプランニング

公開会社が四半期という観点で物事を考える一方、ファミリービジネスは世代という観点で物事を考えると言われていました。2030年のことを考え始めるのは早すぎるでしょうか。2040年のことはどうでしょうか。あなたのファミリービジネスが時代に即した存在であり続けることに目を向けているのであれば、早すぎるとは言えません。企業が新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の世界的流行からの回復に努めるにつれて、「暫定的なノーマル」から、レジリエンスやアジリティを活用する「より良いノーマル」へと注目が移り始めるでしょう。

10～20年後に振り返った時、視界の果てにまで及ぶ長期的な視点に基づいた今日の意思決定が成功要因となった企業を指摘することができるかもしれません。多くの企業が2021年まで持ちこたえることに尽力している年に、ファミリービジネスのリーダーにそのような長期的なプランニングを考慮するよう促すことは不必要だと思えるかもしれません。

しかし、ファミリービジネスは、前途を見据え、新商品を発売し、企業の社会的責任を重要視し続けることで、ファミリービジネス以外の企業よりも高い割合で、昨今の景気後退を乗り越えてきました¹。

狭い視野がもたらすもの

大きな注意を払ったり、多額の資金を投入したりするには、将来はあまりにも不確実で予測不可能であるという主張をもとに、遠い将来のことを考えるのに反対する人もいるかもしれません。不確実性の程度は毎年変動するかもしれませんが、それは絶えず存在し、逃れられないものです。長期的な思考を放棄する組織はリスクを覚悟する必要があります。

パンデミックの間、特定の業界で比較的好調な業績をみせた企業もありますが、今日の功績が明日の成功になると考えないほうがよいでしょう。彼らはノーマルな状態に戻る準備が十分にできていると感じているかもしれませんが、しかし、彼らの取り組みが英雄的であったとしても、彼らが乗り出そうとしている競争環

境や経営情勢は様変わりしている可能性があります。仕事の本質、様々な形態のエンゲージメントのオンライン化、または消費者選好の優先事項の多様化にしても、「ノーマル」は二度と戻ってこないかみせず、企業は自社のビジネスモデルを修正したり、完全に再検討する必要に迫られています。

今ほど不確実性が高くない時でも、ファミリービジネスは狭い視野でプランニングを行う傾向があります。概して、多くのファミリービジネスのリーダーは将来への備えに自信をのぞかせていますが、彼らの時間の大部分がどこに費やされているかを考慮すると、その多くは過信であるかもしれない、と私たちの調査は指摘しています。



これらの阻害要因はすべて、現時点または来年の今頃でも浮かび上がってはいないかもしれませんが、今後何年かの間に表面化するかもしれない破壊の源泉にファミリービジネスをさらす可能性があります。

Deloitte Privateの「グローバルファミリービジネス調査2019」では、回答者の半数以上がこれからの20年間の課題に対応するための正しい戦略を有していると考えていましたが、3/4以上が5年先以降の計画を立てていないと述べました²。

これらの阻害要因はすべて、現時点または来年の今頃でも浮かび上がってはいないかもしれませんが、今後何年かの間に表面化するかもしれない破壊の源泉にファミリービジネスをさらす可能性があります。私たちが2020年から学ぶことがあったとすれば、不測の出来事、いわゆる「ブラックスワン」は存在し、最高の計画にさえも大混乱をもたらす可能性があるということです。

視野を広げる

より長期的な視点を持ち、短期的な意思決定に適用することは、数十年間にわたってテクノロジー大手企業によって主張されてきました。「ズームアウトからズームイン」アプローチは、1~5年という期間にほとんど注意を払わないことから、多くの企業にとって従来との明確な決別を意味します。1~5年の代わりに、まず10~20年の期間を発端に、ビジネスリーダーは自分の業界や関連市場がどのようになっているか、そして自分たちはその環境で成功するために企業として何をする必要があるかを評価します。

そして、その将来に向けた動きを加速させるために、今後1年間で追及すべき構想を2~3つ選ぶことで、その評価を現在に位置付けます³。

このアプローチは、ファミリービジネスに特に適しています。私たちは、世界的なファミリービジネスへのサービス提供の中から、その多くが目的主導型であり、コロナ禍中で、顧客やコミュニティを手助けすることに目を向け、その傾向を強めてきたと理解しています。また、ファミリービジネスのリーダーは、その地位に長くとどまる傾向があり、ファミリービジネス以外の企業の平均在任期間を大きく超えています。これは、ファミリービジネス組織では、リーダーおよびその後継者が支出の優先度をその結末まで見届ける可能性はるかに高いことを意味しています。

しかし、プランニングプロセスの定型化が行われない限り、そのようなことが起きる可能性は低いでしょう。一般的に、企業が年次オフサイトミーティングを開くことがあっても、いったん仕事に戻れば、そこでの自由な意見交換が具体的な行動に結びつかないかもしれません。しかし、ズームアウトからズームインすると、能力形成にスケジュールが組み入れ、計画通りに進捗しているかを周期的に測る指標に沿って、実際のリソースが選ばれた構想に向けて配置されます。

COVID-19によって引き起こされたこの変化が持続するかについて、多くの企業が熟考していることは間違いありません。しかし、各組織がどのようにこれらの変化をサポートし、連携しているかを追跡するプロセスがなければ、事業の様々な部門が様々な方向に引っ張り、あるいは全く牽引しないというリスクが生じます。かつては理論上だったものを行動可能なものにするすることで、この新しい代替のアプローチは、短期的思考や、戦略の変更がそれほど

重大な結果をもたらさないかもしれない5年間という狭い視野への依存から経営層を抜け出させる傾向があります。

次世代リーダーの関心を引く

このような方法で視野を広げることでファミリービジネスが受ける、重要で関連深い利点は、若い世代を意思決定層に引き込むことです。世界中で、多くのファミリービジネスが第3世代、時には第2世代を超えて生き残ることに苦戦していることが分かっています。この原因の一端に、定型的なプランニングの欠如があります。私たちの最新の「グローバルファミリービジネス調査」では、サクセッションプランニングに関して、将来への備えができていないと述べたのは回答者の41%にとどまりました⁴。

若い世代の家族の多くは、心を躍らせるような自身の成長の道を見いだせず、ファミリービジネスの中に敷かれたキャリアパスから外れられないことに対する懸念を抱いています。ズームアウト・ズームインを戦略的プランニングのフレームワークに適用する中で、ビジネスリーダーは、「どのように次の世代のためにもっと大事なことの準備を整えるか」といった重要な疑問を問い始めます。彼らの家族内後継者の候補が特定された短期的な構想のどれかの責任者であったり、そうでなくとも極めて重要な役割を果たしたりしているかもしれません。

その上、若い世代は、自分たちの市場の状態や、それらがどこに向かいつつあるかに関する長年の見方に疑問を投げかけ、その過程に挑戦者として関与する機会を有しています。

これにより、会社での彼らの価値は、最適な条件が実体化するかもしれない将来に押しやられるのではなく、今日的なものへと飛躍を遂げます。これらの洞察は、過去の成功要因が将来でも引き続き成功要因となるという考えに新鮮な疑問を投げかけ、企業リーダーをコンフォートゾーンから押し出す可能性を秘めています。

機会としてのCOVID-19

パンデミックは、世界中のファミリービジネスに難題をもたらしていると同時に、彼らのレガシーが確実に持ちこたえるためのさらなる触媒としての役割も果たすかもしれません。この

危機によって、本年の計画期間は劇的に短縮された一方、これらの企業にはもうすぐ、目先より先のことを考え始めるゆとりができるかもしれません。彼らの視線の矛先が遠ければ遠いほどよいというのが我々の見解です。各自の業界および市場を長期的な視点で見ることができるファミリービジネスがまた、20年後も繁栄し続けている企業となるでしょう。

注釈

1. Saim Kashmiri and Vijay Mahajan, "[Why Family Businesses Come Roaring out of Recessions](#)," Harvard Business Review, April 7, 2014.
2. [Private company issues and opportunities 2020: Family business edition](#), Deloitte, December 2019.
3. John Hagel and John Seely Brown, "[Zoom out/zoom in: An alternative approach to strategy in a world that defies prediction](#)," Deloitte Insights, May 16, 2018.
4. [Global family business survey 2019: Long-term goals, meet short-term drive](#), Deloitte, June 27, 2019.

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

Wendy Diamond

Partner
Deloitte US
wdiamond@deloitte.com

Walid Chiniara

Partner
Deloitte Middle East
wchiniara@deloitte.com

Michelle Osry

Partner
Deloitte Canada
mosry@deloitte.ca

Andrea Circi

Partner
Deloitte Italy
acirci@sts.deloitte.it

お問い合わせ

Deloitte Private Japan

email: 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リー合同会社、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、リスクアドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、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) 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指します。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 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リー、リスクアドバイザリー、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) 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

© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



IS 669126 / ISO 27001