

**Deloitte.**  
Private

ファミリーエンタープライズの転機  
ガバナンスのアート

2022年6月



## 編集前記

素晴らしい芸術作品のように、ファミリーエンタープライズは、ユニークで、時間をかけて作られ、価値が高まっていくものです。一つとして同じものはないファミリーエンタープライズですが、成長、進化、変革の機会という一連の転機が存在するという点では共通しており、これらの機会をもれなく掴むためには準備が不可欠です。本レポートは、ファミリーエンタープライズがこれらの機会を最大限に活かす手助けとなる、8つの基本要素を紹介するシリーズの第1回です。ファミリーエンタープライズは、適切なキャンバスがあれば、進化を重ねるビジョン、関心、ニーズ、そして価値観を支えていくためのビジネスを何世代にもわたって描き出すことができるのですから。

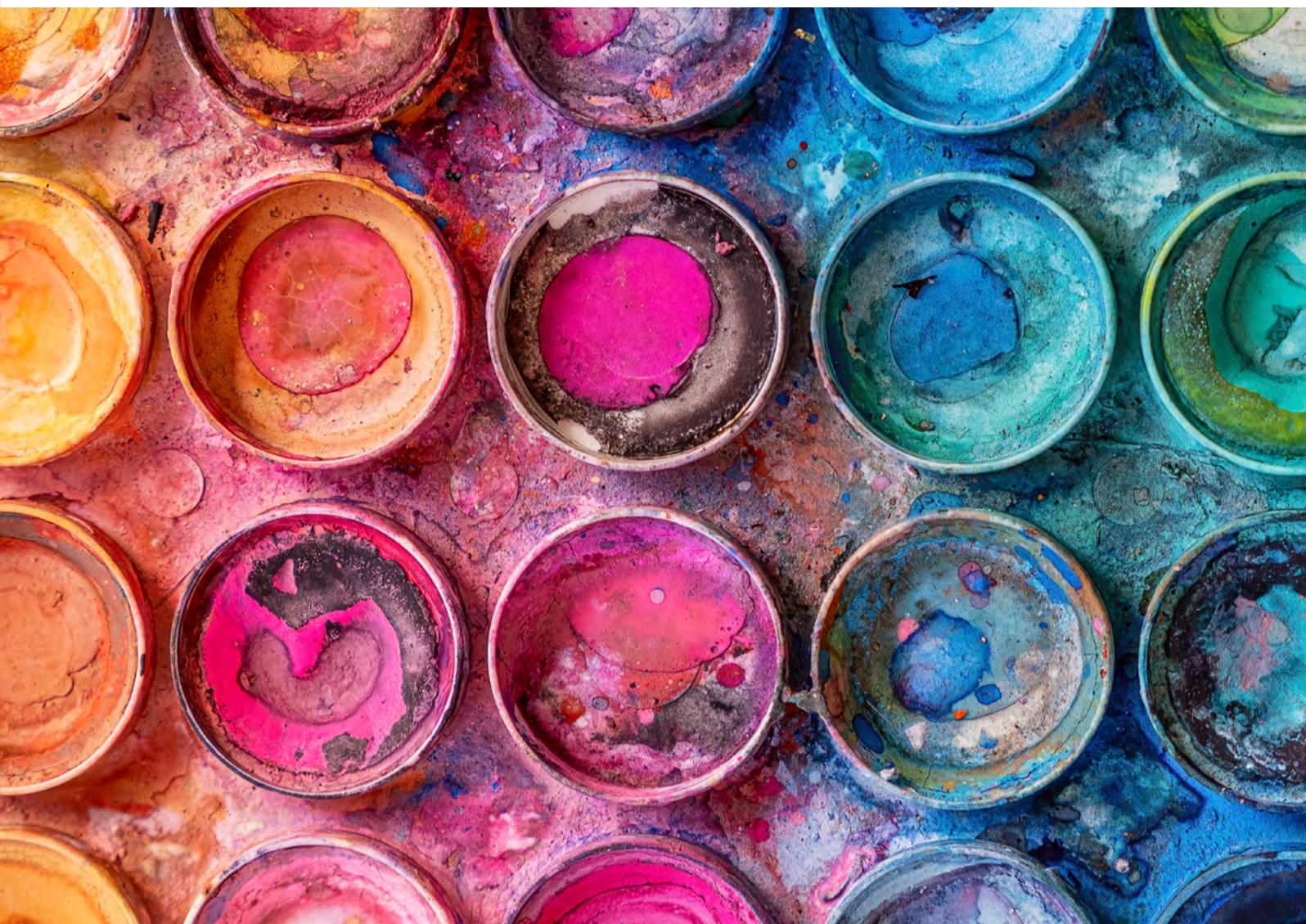
注意事項：本誌はDeloitte Privateが発刊した原稿をデロイト トーマツ グループが翻訳し2023年3月に発行したものです。和訳版と原文である“Pivotal moments for family enterprises (英語)”に差異がある場合には英文を優先いたします。

どのようなファミリーエンタープライズも、リーダーの交代やコントロールできない外部市場要因など、ビジネスの方向性を変える可能性のある**転機**に直面します。

これらの課題を巧みに乗り越え、その過程に伴うリスクを軽減し、新たな機会を受け入れることが、ガバナンスモデルを慎重に設計し、導入することの核心です。

ファミリーエンタープライズが、これらの目的を達成しようとするとき、世代を超えた企業の存続やビジネスポートフォリオの構築において起業家を支えてきたのと同様に、起業家精神を役立てることができるかもしれません。資本ニー

ズ、テクノロジー、リーダーの交代、インセンティブプランニングなどの領域で意思決定を行うにあたり、強固なガバナンス基盤を構築することが、ファミリーエンタープライズの助けになる可能性があります。創業家が、十分な情報に基づく視点を得ることで、創業時にファミリービジネスを奮い立たせた共通のビジョンや価値観を引き出すことができます。



### 重要事項の確認

ファミリーエンタープライズにとっての最初のステップのひとつは、時間と共に、ファミリーとビジネスに影響を与える可能性のある重要な問題を認識することです。ファミリーが成長するにつれ、ファミリーエンタープライズは、増えゆくステークホルダーを支える存在になっているかもしれず、複雑さも増していきます。ファミリーの仕組みの中に存在する様々な視点を管理しなくてはならなくなるでしょう。新しい世代の登場に向け、ファミリーエンタープライズのリーダーは、その目的を実行できるように、遺言、信託、承継プランニングなど、適切な法的および組織的構造の整備を徹底する必要があります。

さらに、組織が新しいビジネスや地域に参入し、製品の展開を進める際に、ガバナンス体制がこれらのビジネスの移行に適応するための統制を欠いていれば、不利な立場に立たされる可能性があります。ガバナンスは、最も重要な問題に対し、より優れた統制と透明性、そして説明責任をもたらす、ファミリーエンタープライズのリーダーが課題を予測して対処する助けになります。

次のステップとして、ガバナンスのアジェンダに何を含める必要があるかを決定しておくことが有効でしょう。誤解のないように加えると、ファミリーエンタープライズのガバナンスの目標は、管理上の負担や官僚主義を生むことではありません。その目標は、ビジネスの戦略的な方向性に助言と監督をもたらすことであり、ファミリーの関係性を守ること、そして次世代のために創業者のレガシーを執行することです。



アジェンダには、M&A、マーケティング、国際貿易、テクノロジーなど、機能的分野における専門知識や指導が含まれるかもしれません。社内コミュニケーションの改善といった恩恵を得るファミリーエンタープライズもあれば、より洗練されたプロセスを構築することによってコンプライアンスをよりスマートなガバナンスへと昇華させ、最終的にさらに持続可能な企業を実現させるファミリーエンタープライズもあるでしょう。

### 独立した監督の価値

これらのプロセスを構築するには、個々のファミリーエンタープライズに適したインフラを整備することが重要です。

例えば、ファミリーエンタープライズの取締役会に社外取締役を加えることにより、新鮮な視点と洞察を得ることができます。または、十分に機能している取締役会を通じて、ファミリーエンタープライズの戦略の方向性に影響を与える多様な考え方、経験、および人間関係を提供することで、同じ効果を実現している組織もあります。

取締役会は、オーナーが設定したビジョン、戦略、価値観、文化を実現するにあたり、株主やステークホルダーに対して説明責任を果たしているときに成功していると言えます。さらに、高いスキルと客観的な視点を併せ持つ社外取締役は、経営者と株主を鼓舞し、視野を広げ、十分な情報に基づく意思決定を支援する役割を担うことができます。

重要なのは、取締役会を設置することは、支配を放棄することではないということです。十分に機能している取締役会はむしろ、監督者としての役割を果たし、ファミリー戦略とビジネス戦略の整合に役立つ合意済アジェンダを支援します。同族株主から提供される意見やエグゼクティブの指導にも対応し、各自が自らの役割と責任に集中できるよう支援します。

**重要なのは、取締役会を設置することは、支配を放棄することではないということです。十分に機能している取締役会はむしろ、監督者の役割を果たします。**

### 複数のガバナンスフォーラム

創業家一族は、ファミリー内の様々なステークホルダーを代表する個別のフォーラムを組成することで、恩恵を受けることができます。例えば、株主のオーナー カウンシルには株主が集まり、目的、投資、ファミリーエンタープライズの利益分配等に関する意思決定などの重要な課題に関して継続的な連携と合意形成の場（フォーラム）が提供されます。このようなフォーラムでは、ファミリーエンタープライズの社会貢献活動の目標やファミリーメンバーの雇用など、成功の基準や重要な方針も設定されます。

これらファミリーアセンブリー（一族総会）やファミリーカウンシル（一族会議）などのフォーラムを組成することにより、ファミリー戦略とビジネス戦略の整合性を強化することができます。例えば、一族総会では、ファミリー全員が集まり、ファミリーの絆に焦点を当てます。このようなフォーラムの目的は、ファミリーの絆を育み、強化することです。年次の一族総会では、組織の計画、優先順位、期待、運営について次世代に教育を行うことにより、ファミリーエンタープライズに感情面のオーナーシップを醸成し、ファミリーレガシーに対する誇りを強く持てるようにします。

一族会議は、ビジネスとファミリーの架け橋として機能し、ファミリーのビジョンや価値観がファミリーエンタープライズの日常業務やビジネス上の機会に確実に影響を与えるようにします。また、当該フォーラムが構築されることで、ファミリーエンタープライズとファミリーの間に対話が生まれます。定義によれば、カウンシル（会議）とは、それよりも大きなグループに紐づく組織です。一族会議は、進化するファミリーのニーズと関心を代表する個別の機関を創出したいという意図から、ファミリーの成長とともに設立される傾向にあります。

創業家は、強力なガバナンスを通じて、現在と将来のステークホルダーの利益のために、豊かなレガシーの上にビジネスを築いていく機会を持ち、ひいてはそれぞれの転機をファミリーとして管理することが可能になります。本シリーズの以降のテーマでも説明しますが、十分なガバナンス体制が構築されていれば、コミュニケーション、独立した思考、多様な視点など、いずれもファミリー企業の成功にとって価値あふれるチャネルが提供できるようになります。これらの体制構築のために、時間とリソースを投入することが、機敏性を高め、予期せぬ混乱に対処し、機会を活かす基盤になることでしょう。

## ガバナンスモデルの構築 または改良を検討する際に問うべきこと

- ファミリーとビジネスにとって重要な事柄を定期的に話し合うフォーラムは存在していますか。ガバナンスモデルにはそれらの関心事は反映されていますか。
- 現時点で最も適切なガバナンス体制や慣行は何でしょうか。
- 経歴、専門知識、独立した思考、リーダーとしての素質等の観点から、取締役会の構成は、適切でしょうか。その効果をどのように評価していますか。
- ガバナンスモデルは、ファミリーとファミリーエンタープライズの双方が求める短期的ニーズと長期的ニーズの整合性を考慮したものになっているでしょうか。



## お問い合わせ



**Wendy Diamond**  
US Family Enterprise Leader  
wdiamond@deloitte.com



[www.linkedin.com/in/wendy-diamond](http://www.linkedin.com/in/wendy-diamond)

## 日本語版のお問い合わせ

Deloitte Private Japan

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

## 寄稿者

*Michelle Osry, Family Enterprise Consulting leader, Deloitte LLP*

*Maureen Bujno, Managing Director, Center for Board Effectiveness, Deloitte & Touche LLP*

# Deloitte. Private

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都市に約1万7千名の専門家を擁し、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](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 アドバイザリー、リスクアドバイザリー、税務、法務などに関連する最先端のサービスを、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し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、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175年余りの歴史を有し、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415,000名のプロフェッショナルの活動の詳細については、([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は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**

© 2023. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.