

Deloitte.
Private

ファミリーエンタープライズの転機
ファミリービジネステクノロジーのアート

2022年8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3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。

ファミリービジネスはあなたの情熱そのものです。 そして、一歩下がってファミリービジネス テクノロジーを客観的に見つめることで、 その情熱をさらに高めることができます。

全8回にわたる「ファミリーエンタープライズの転機」シリーズですが、今回はテクノロジーインフラを近代化し、新しいテクノロジーを導入することにより、かけがえないファミリービジネスをその先の未来に引き継いでいく方法について探っていきます。

ファミリーエンタープライズは、顧客中心であること、関係を重視すること、長期志向であることから、高く評価されています。IT環境を運用するための要素を構築、維持するにあたり、これらのファミリーエンタープライズの特徴を活かすことができます。

成長の促進、生産性の向上、新たな市場機会への資本投下において、テクノロジーが果たす役割がますます重要になる中、強固なテクノロジーインフラを構築するには、持続的な投資、エグゼクティブからの強力なサポート、従業員との連携、ベンダーとの深い関係性が必要であり、数年がかりの道のりになることを理解することが重要です。ファミリー企業においては、訪れる機会や転機に備えて、このような理解のもとに先見性のあるアプローチを取っていくことが、基本です。



スケーラブルで戦略的な投資

本シリーズの第2回で探った通り、資本源は、ファミリーエンタープライズが、テクノロジーの導入などの新しい取り組みにどのようにアプローチするかという点に影響を与えます。Chris Jackson (Managing Director, Deloitte Consulting LLP) は、「ビジネスで行う資本配分の決定の中で、柔軟で迅速、かつスケーラブルな成長を可能にする強固なテクノロジーベースラインを確立することにより、多くのファミリーエンタープライズは、恩恵を受けることができます。」と述べています。Jacksonは、急速なペースで進むテクノロジーの変化を乗り切るために必要な重点分野として、クラウドコンピューティング、AI、機械学習などのテクノロジーへの投資を挙げています。

そのベースラインに沿ってテクノロジー資産の整理を行い、インフラを進化させるために明確な計画を策定することが、継続的な成功には不可欠です。このアプローチを取ることで、以下のように様々なメリットを得ることができます。

- **成長を支える** テクノロジーは、組織の成長意欲を高め、顧客エンゲージメントやブランドの価値向上をサポートすることができます。
- **拡張を可能にする** テクノロジーの基盤は、インダストリーコンバージェンス（産業の壁の崩壊）と呼ばれるように、従来の産業やセクターの境界線があいまいになりつつある今、どのようなビジネスチャンスがもたらされるのかを考える際にも、有効です。インダストリーコンバージェンスの例として、実店舗を持つ小売業者がヘルスケアやウェルネスに進出している例、クレジット販売というオプションが普及したことにより小売業者がオンラインショッピングに進出し、以前は

銀行やクレジットカード会社の領域であった分野で事業を展開している例などが挙げられます。Jacksonによると、コアテクノロジーに投資をしていない企業には根本的なハンデがあるため、コンバージェンスのチャンスが訪れたときに機敏に対応できない可能性があります。

- **バリュエーションの向上** 適切なテクノロジーインフラはファミリーエンタープライズの本質的な価値を高める可能性があり、ファミリーエンタープライズが資本調達代替手段を検討する際の重要な考慮事項になり得ます。

ファミリーエンタープライズがこれらの投資を検討するにあたり、取締役会は、経営者の意思決定を導いたり、異議を唱えたりすることで、重要な役割を担うことができます。取締役会は、グッドガバナンスの原則に沿って助言と監督を行うことで、多様な視点を提供し、戦略の形成に貢献することができます。機能している取締役会は、現状に異議を唱え、顧客エンゲージメントの改善、または研究開発、人事、財務などの業務上の改善により、競争優位のためにテクノロジーをよりよく活用する方法を検討するよう経営者を促すことで、付加価値を高めることが可能です。また、取締役会のメンバーは、自らの経験に基づき、次世代においても競争力を維持するために、これらの投資が重要だという洞察を提供できるかもしれません。さらに、ファミリーメンバーや株主への分配と、必要なビジネス投資の規模を検討するなどのトレードオフの判断が必要な場合にも、助言を提供できるかもしれません。テクノロジーと変革の道のりは数年に及ぶこともあるため、リーダーと取締役会は、組織を導いていくために必要な努力と資本の度合いを考慮する必要があります。

棚卸し（成果志向を確立する）

テクノロジーインフラの進化についてファミリーと取締役会の足並みがそろったならば、次のステップでは、ファミリーエンタープライズのテクノロジーの状態を評価し、既存のシステムがファミリーエンタープライズの戦略的目標を達成するために十分整備されているかを判断します。

Jacksonは、「テクノロジーに関する意図的なプランニングにおいては、組織が引き出したいと考える具体的な価値と、そのためにテクノロジーが現在および将来的にどのように貢献できるかをじっくりと考えることが必要だ。」と述べています。

例えば、長年カスタム開発されてきたソフトウェアや自社運用のシステムに頼って顧客ニーズとコンプライアンスニーズに対応してきたファミリーエンタープライズを思い浮かべてみましょう。開発者や実務担当者、より高価値のビジネスニーズに取り組みせることがこのファミリーエンタープライズの目標であるとすれば、リーディングプラクティスや最新の制御技術を利用したクラウドベースのテクノロジーやソフトウェアを活用することでその目標を達成できるでしょう。

同様に、テクノロジーが人材育成の目標を支援する場合があります。新しいテクノロジーや新興テクノロジーが整備された環境で働きたいと考える人材を惹きつけ、感動を与え、定着させられるかについての組織の能力とテクノロジーには直接的な相関関係があるようです。雇用主がリモートという働き方を受容し始め、もはや地理的な制約を受けなくなったポジションへの人材獲得が競争になっていることから、テクノロジーは有利な条件になり得ます。

「柔軟で迅速、かつスケーラブルな成長を可能にする強固なテクノロジーベースラインを確立することにより、多くのファミリーエンタープライズは、恩恵を受けることができます。」

そして、人材戦略上のメリットは、リモートワークだけにとどまりません。従業員が対面で仕事をする必要がある業界では、より豊かで魅力的なエンployeeエクスペリエンス（従業員体験）を生み出すテクノロジーに投資することで優位に立つことができるかもしれません。特に、製造業などがこの例に該当するでしょう。Deloitteの最近の調査では、製造業の企業の86%が、応答性が高く、リアルタイムまたはほぼリアルタイムで新しい状況から学習するコネクテッドシステムを備えたスマート工場が、5年後の競争力の主要な原動力になるだろうと回答しています。

テクノロジープラットフォームは人材を惹きつける役割を果たすかもしれませんが、従業員を魅了し続けるためには、独自の強固なテクノロジー導入戦略が必要です。Jacksonは「デジタルトランスフォーメーションは重要なコストとなり、単にテクノロジーを投入すればいいというわけではない。」「組織内の人々にテクノロジーと新しいプロセスを浸透させるのも非常に大変な過程。顧客同様、従業員についても、前もって関わらせておかなければ、時として反発を呼び起こしかねないため、数年がかりで関与させる必要がある。したがって、テクノロジートランスフォーメーションに関するチェンジマネジメントは、組織として検討すべき事項だ。」と述べています。

テクノロジーが支援できる成果としてあまり考慮されていないのが、環境、社会、ガバナンス（ESG）観点によるアプローチ等、企業の目的との整合性です。もし、ファミリーエンタープライズの目的にコミュニティへのコミットメントが含まれているのであれば、その約束を履行するためのテクノロジーは採用されているでしょうか。例えば、AIを活用してルート効率を最大化し、二酸化炭素排出量を削減する輸送手段を考えてみてください。Jacksonは、「このような視点は、世代交代が進み、ファミリービジネスの後継者が先代とは異なる優先順位を持つようになった場合に重要になる。効果的なガバナンス、多様な人材とアイデア、目的とインパクトへ注力することは、組織が将来に向けて計画を立てる際に活用すべき重要な要素だ。」と述べています。

ベンダーと内部のステークホルダーとの連携

ファミリーエンタープライズがテクノロジースタックの変革の初期段階にあるにせよ、より進んだ段階にあるにせよ、適切なベンダーと協力することで、サービス型ソフトウェア（SaaS）、テクノロジーパッケージ、システムインテグレーションなどのソリューションを用いてテクノロジーの目的を確実に達成することができます。

外部のテクノロジープロバイダーの活用により、組織の運営を合理化し、生産性を高めることができます。しかし、外部のテクノロジーサポートに頼るファミリーエンタープライズは、これらのエコシステムの力を適切に利用、指南する方法も知っておく必要があるでしょう。

ファミリーエンタープライズがベンダーの提案を評価する際には、価格上昇とインフレの関

係のように、ベンダーとの関係性に長期的な影響を及ぼす可能性のある要素を考慮する必要があります。プロセスを進める上でのテクニックとして、戦略的パートナーを最大限に活用するための明確な戦略が必要です。それにより、全ての関係者が重要な成果を中心に足並みを揃えることが可能になります。オーナーシップ、タイミング、導入などに関してリーダーシップのコミュニケーションラインが存在せず、明確なテクノロジー戦略も存在しない状況では、意思決定がファミリーエンタープライズの全社的な目標を損なわせてしまう可能性があります。しかし、これらの条件が整うとともに、取締役会の支援、投資に対する理解、生み出すべき価値、そして長期的な志向が存在すれば、ファミリーエンタープライズは再び継続的な成功の軌道に乗ることができるでしょう。

どこから始めるのか

テクノロジーインフラの近代化を目指すファミリーエンタープライズは、最初のステップとして、チーム、ベンダー、パートナー、従業員、そして顧客に関するいくつかの基本的な問いに向き合ってみましょう。

- テクノロジー戦略とビジネス戦略は整合していますか。
- エコシステム内には、異なる取り組み方をする場合に目標を後押ししてくれるパートナーは存在しますか。
- データの持つ力を考慮していますか。価値の創出とリスクの軽減の両方を実現するために、データをどのように管理していますか。
- セクター間の線引きが薄れていく中で、従来とは違うプロバイダーと競合する可能性を考慮していますか。
- テクノロジーに関する意思決定にESGの要素がどのように取り込まれているかについて、次世代や後継者の観点から考慮していますか。
- 直近で取締役会は、短期および長期の資本投資、ならびに新しいテクノロジー投資が設備投資に与える影響について検証しましたか。
- テクノロジー投資は、今後5年から10年において、株主への分配にどのように影響するでしょうか。

¹ Maria Monteros, 「Why retailers see health care offerings as a post-pandemic booster」 *Modern Retail*, 2022年5月10日

² Deloitte, 「Smart Factory for smart manufacturing」 2022年8月24日公開

³ Jackie Wiles, 「5 ways to optimize vendor negotiation strategies amid IT contract inflation」 *Gartner*, 2022年7月27日

お問い合わせ



Wendy Diamond
US Family Enterprise Leader
wdiamond@deloitte.com



www.linkedin.com/in/wendy-diamond

日本語版のお問い合わせ

Deloitte Private Japan

email: dpj@tohmatu.co.jp

寄稿者

Chris Jackson
Managing Director
Deloitte Consulting 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）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 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、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) 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.