

Deloitte.
Private

ファミリーエンタープライズの転機
長期インセンティブプランニング

2022年10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4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。

多くの企業が、最も価値のある資産は人材だと述べています。昨今は人材の需要が供給を上回っているため、多くの雇用主が高いパフォーマンスを発揮する人材の惹きつけと定着に重きを置いています。しかし、いわゆる「大退職時代」の訪れは、引き続き一流の人材を求める企業を悩ませており、世界の雇用主の10人に7人が、技術的スキルと人的能力のバランスに優れた人材を見つけるのに苦労していると回答しています¹。



¹ Manpower Group, 「Global talent shortages reach 15-year-high as workforce transformation reshapes in-demand skills」、プレスリリース、2021年6月1日



今日、一流の人材は優位な立場にあり、そのことを自覚しています。求職者は、多くの選択肢を前に、どこで、どのように働くかはもちろん、何のために働くかの決定権を握っています。この問題に頭を悩ませているのは上場企業だけだと思ふのならば、もう一度考えてみてください。

変化する人材事情に対応した報酬の再定義

ファミリーエンタープライズの多くも、昨今の厳しい労働市場に頭を悩ませています。従来であれば、内部から人材を登用していたかもしれませんが、近年は後継者がファミリービジネス以外で活躍する機会を検討するようになっているため、求職者の獲得のために上場企業と競争しなければならないファミリーエンタープライズは少なくありません。また、ファミリーエンタープライズの運営ニーズが複雑化しているため、隣接する業界のエグゼクティブ人材など、外部に目を向けることを選択しているファミリーエンタープライズもあります。これらの事情から、多くのファミリーエンタープライズの間で特に報奨制度などの、より包括的な報酬パッケージを構築する動きが一定程度みられます。

Blaise Kah (Partner, Global Employer Services Rewards Practice, Deloitte Tax LLP) は、「15年か20年前のファミリーエンタープライズであれば、退職金積立のために繰延報酬制度を提供するか、株式を数株提供するだけで十分だったかもしれませんが」、「市場全体が様変わりしてしまいました。ファミ

リーエンタープライズは今や全国で上場企業と人材を奪い合っており、人々の関心も移ろいやすくなっています。」と述べています。

報奨制度は、うまくいけば一流の人材の入社や定着のインセンティブになるだけではなく、従業員のパフォーマンスを伸ばすことになるほか、株主の関心と経営者の行動を一致させ、株主価値の向上を促すのにも役立ちます。つまり、利益は雇用主と従業員の双方にもたらされるうえに、非常に大きな効果を期待できる可能性があるのです。では、そのような目的を全て満たすことができる計画とは、どのようなものでしょうか。以降では、長期インセンティブ (LTI) プランと、当該プランがファミリーエンタープライズにもたらし得る価値について探りましょう。

即座に満足を得ることが当たり前になっている世の中で、LTIプランは、ファミリーエンタープライズが短期的な思考に対抗し、企業と従業員が長期的な目標達成に集中するのを助けます。LTIプランのリーディングプラクティスとして基本にすべきものはまず株主価値の向上であり、もう一つの重要なメリットとして、



人材の獲得と定着を含めるべきでしょう。ファミリーエンタープライズは、LTIプランを開始するにあたり、報奨の仕組み、支給時期、報奨の種類という3つの中核要素について十分に検討することにより、自社に最適なプランを設計することができます。

LTIの中核要素

LTIプランでは、実績ベースの仕組みとして、業績の向上を促すために、財務目標の達成後に参加者に授与される現金または株式を指定することができます。LTIの報奨を設計する際、組織は業績指標として売上成長率、利益率、キャッシュフローなどの財務指標および戦略的指標を設定することができます。また、エグゼクティブは業績曲線上のスレッショルド、ターゲット、最大目標のいずれかを達成しなければならないことや、報奨を授与する際に個々の指標のウェイトについても、決定することができます。

Kahは、例えば、報奨金の45%を売上高ベースに、45%を収益性ベースに、そして残りの10%を個人のパフォーマンスベースとすることも可能、と述べています。

ファミリーエンタープライズは、将来型の思考と人材の定着を促すために、時間の経過に応じた計画を作成する（つまり、時間ベースの仕組みを選択する）こともできます。多くのファ

ミリーエンタープライズは、3年がLTIプランのスイートスポットであると判断しています。3年という期間は、リーダーがその役割の中で勢いを発揮し、ファミリーエンタープライズのイニシアティブに自らの基本姿勢を示し、所定の業績目標を達成するのに十分な時間でしょう。ファミリーエンタープライズは、成果を最大化するために、業績ベースと時間ベースの報奨を組み合わせることも可能です。

役員報酬やインセンティブ設計を含む報酬戦略に関して組織に助言を提供しているIan Dawson (Principal and HR Strategy Leader, Deloitte Tax LLP) は、「大抵のファミリーエンタープライズが指標としている3年という期間は、人材の定着という観点でも効果が高く、業績ベースのプランを採用している場合では貪欲な目標設定も可能にします。」と述べています。

各報奨の仕組みが持つ長所と短所を考慮し、必要に応じてバランスをとる



時間ベース

業績による増額は無しとして、3年後に現金10万米ドルを権利付与としている企業を考えてみましょう。シンプルで分かりやすい一方で、権利確定までの期間に進行するインフレにより、付与時の実質的な価値は10万ドル未満になってしまいます。また、時間ベースの報奨は業績に何らの影響ももたらさないため、雇用主にとっては不利です。



業績ベース

グローバルなサプライチェーン問題など、従業員がコントロールできない要因によって業績ベースの指標がどのように乱れてしまうかを考慮し、従業員個人のパフォーマンスを正確に評価するKPIを決定します。



ファミリーエンタープライズは、報奨の種類について、株式を付与するのか、それともトラッキングストックとも呼ばれるファントムストックを提供するのか、検討する必要があります。実際の株式を配布すれば、オーナーシップの希薄化が起きることは必然であり、既存株主の利益管理に課題が生じます。そのため、既存株主がファミリーメンバーであることが多いファミリーエンタープライズでは、極めて限られたケースでしか、株式は付与しません。多くのファミリーエンタープライズが一般に好んで採用しているのは、賞与のように一定期間の業績が評価されることで得られるファントムストックや業績連動型キャッシュインセンティブプランの提供です。この種の報奨は、実際の株式と同様に会社全体の価値を捉えた報奨であるため、従業員が価値創出に参加することを可能にします。その一方で、実際にオーナーシップに影響はないため、オーナーが保有する株式の希薄化を防ぐことができます。

優れたプランをさらに有効活用する

ファミリーエンタープライズが目標に最も適した報奨の仕組みやタイミング、報奨の種類を特定したのならば、次のステップとして、LTIプランを組織のミッションや目的、企業文化の強化に役立てることで、さらに有効に活用する方法を検討します。

財務的成果を高めるためにKPIを特定することがリーディングプラクティスではありませんが、LTIプランに関しては、必ずしも財務指標に根

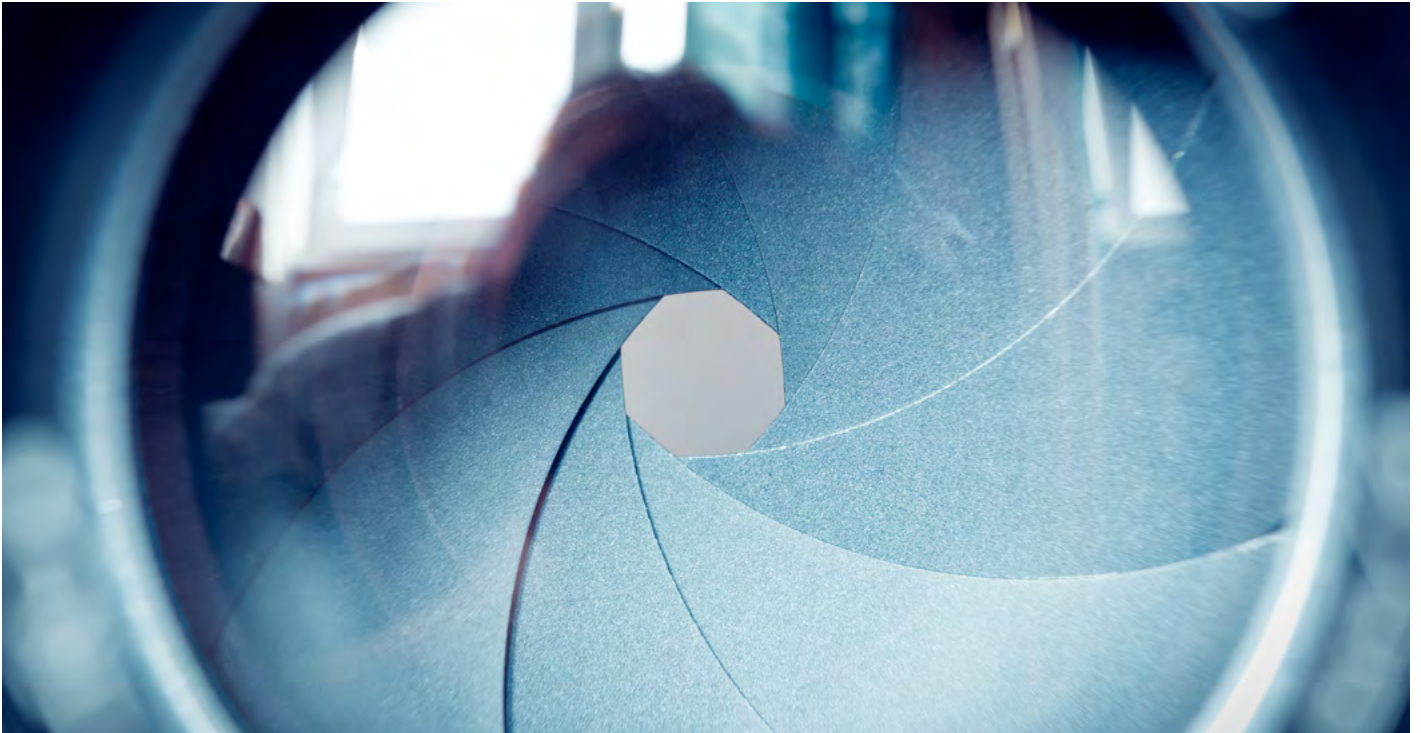
ざしたものである必要はありません。LTIプランの価値を高めるために、品質や安全対策の達成度、顧客満足度、コミュニティへの影響など、非財務的な指標を含めることも考えられるでしょう。

オペレーション、戦略、人事、採用などの分野で、エグゼクティブ層全体に明確なパラメータを設定することで、ファミリーエンタープライズは全てのリーダーシップ機能にわたって常に方向性を見据えることができるようになります。Kahは、「こうすることで、皆が同じ方向に進むことができます。競争するのではなく、協力し合うことができます。」と述べています。

人材を惹きつけるとともに定着させ、従業員のパフォーマンスを高め、内部の機能グループを連携させるために最適なLTIを設計する作業は、やりがいがある一方で複雑な作業でもあり、LTIプランの策定およびガバナンスにおいては、取締役会が重要な役割を果たすことができるでしょう。独立した取締役会は、経営者と協力しながら、専門知識とLTIプラン設計に関する見解を共有することで貢献できます。その後もLTIプランがファミリーエンタープライズの文化と戦略に合致し続けるよう支援するとともに、リスクとコンプライアンスのニーズにも対応することができ、これらの点は十分に機能している取締役会ならば提供できる重要な付加価値です。さらに、ファミリーエンタープライズで働くファミリーメンバーの報酬についても価値を付加することができます。

**「こうすることで、
皆が同じ方向に進むことができます。
競争するのではなく、
協力し合うことができます。」**

Blaise Kah (Partner, Deloitte Tax LLP)



全米取締役協会によって、2021年のPrivate Company Director of the Yearに選ばれた、独立取締役であるLynn Nowicki Clarke氏は、「ファミリーの利益とビジネスの利益が交錯するファミリーエンタープライズにとって、透明性のあるコミュニケーションは非常に重要です。CEOの報酬パッケージを設計する場合であれ、ファミリービジネスで働くファミリー

メンバーに利益をもたらす可能性のある長期インセンティブプランを作成する場合であれ、独立取締役会は利害を一致させ、公平な結果を確実にする洞察と視点を提供することができます」と述べています。

ファミリービジネスがLTIプランの構築に関してどのような選択をしたとしても、十分に練ら

れたプランであれば、ファミリーエンタープライズとその多くのステークホルダーに大きな価値をもたらすことでしょう。株主価値の向上、一流の人材の維持とその業績へのインセンティブ、そして社内機能の連携を目指すファミリービジネスにとって、LTI戦略を持つべきかの問いはもはや不要でしょう。LPI戦略をどのように始めるかの問いを投げかけるべきです。

どこから始めるのか

ファミリーエンタープライズの報酬プランの一環としてLTIプランを検討している場合、または既にLTIプランのプロセスを開始している場合は、以下の一連の問いに向き合ってみることが有効です。

1. どのリーダーをLTIプランに含めるべきでしょうか。
2. 報奨のタイミング、報奨の種類、報奨金の額など、設計時点で考慮すべき事項をどのように反映しますか。
3. 業績評価指標を設ける場合、どのようなものになるでしょうか。
4. LTIはファミリーエンタープライズの最終収益にどのような影響をもたらすでしょうか。税務上の影響はあるでしょうか。
5. 取締役会は、エグゼクティブ報酬およびガバナンスの議題の一環として、LTIプランに関する議論を開始しているでしょうか。

お問い合わせ



Wendy Diamond
US Family Enterprise Leader
wdiamond@deloitte.com



www.linkedin.com/in/wendy-diamond

日本語版のお問い合わせ

Deloitte Private Japan

email: dpj@tohmatu.co.jp

寄稿者

Ian Dawson, Principal and HR Strategy leader, Deloitte Tax LLP
Blaise Kah, Partner, Global Employer Services Rewards, Deloitte Tax LLP
Abby Dunleavy, Senior Manager, Deloitte Tax 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 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 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.