

Deloitte.
Private

ファミリーエンタープライズの転機 リーダーの交代と次世代

2022年11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6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5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。

ファミリーエンタープライズにとって、リーダーが交代する過程は、不安と恐怖、興奮と楽観、あるいはこれらと他の感情が交ざり合った時期となり得ます。ほとんどの場合において、**ファミリービジネス、取締役会、そしてファミリーがどれだけの準備ができているかが、リーダー交代の先行きを決めるのです。**

本シリーズを通してお伝えしてきた通り、優れたファミリーエンタープライズは強固なガバナンス体制に支えられており、その体制が、ファミリービジネス、ファミリー、そして世代交代を含む多くの重要事項におけるオーナーシップを導いています。優れたガバナンスが確立されていれば、ファミリーは次世代のリーダーを迎えることを心待ちにしましょうから、リーダー交代に伴う混乱は祝福に置き換わるのかもしれませんが。

リーダーの交代が迫っている場合、現リーダーは、交代に向けて基調を整えるという重要な役割を担うことになります。時に、旧世代のファミリーリーダーは、次世代に対して、確立された業務慣行から逸脱することなく、事業の継続性を維持していくことを期待することがあります。このような

期待は、ファミリービジネスの成長性や革新性を阻むだけでなく、次世代に権限の欠落を感じさせ、リーダーの役割を担う意欲を減退させる可能性があります。しかし、先見の明のあるリーダーは、次世代への交代を、ファミリーのレガシーを堅持しつつも新鮮な考え方を吹き込むことで、ファミリービジネスを向上させる機会として捉えます。

次世代を担うリーダーが自分なりのやり方を見出すことを認めつつ、ファミリービジネスの設立を支えてきた当初の価値観、原則、目的を尊重することのバランスを取るには、ファミリーとビジネスの現リーダーが、寛容な心と意志を持って世代交代に取り組むことが必要です。そして、それは観察することから始まります。



観察と関与の価値

多くの家庭では、親がロールモデルとなり、価値観や期待値を伝えます。子どもは、親を観察しながら、家族、人間関係、お金、コミュニティ、仕事が自分にとってどのような意味を持つかを学んでいきます。また、自分自身の考え方も形成していきます。

ファミリービジネスにおいても、観察は強力な手助けとなります。観察して学ぶ立場にある見習い中のファミリーメンバーは、ビジネスに関する議論に参加することで、貴重な教育を受けています。このように関与させることで、ファミリーメンバーやファミリービジネスのリーダーと価値観やその他の共通点を共有し合い、将来の強固な協力体制につながる関係を構築することができるのです。また、観察することを通じて、将来に直面するであろうプレッシャーに対応するための心の準備ができます。さらには、見習い中のファミリーメンバーが自分なりの方法でどのようにファミリーの努力や取り組みに最善を尽くすことができるかを学ぶことで、ファミリーは世代を超えて起業家精神と責任あるオーナーシップを育むことができるのです。

ファミリービジネスがこれらの全てを実現するにはどうすればよいのでしょうか。創業家は、次世代のリーダーを日々のビジネス運営にどのように巻き込んでいけるかを、考える必要があります。中には、見習い中のファミリーメンバーを取締役にオブザーバーとして参加するよう促し、取締役会の終了後に質問の時間を設けているファミリービジネスもあります。ビジネスの複雑さに慣れてきたのなら、事業投資、事業の一部を収益化する潜在的機会、



企業の持続可能性または社会的責任への取り組みなど、主要なビジネス上の意思決定や活動について認識させることも重要でしょう。このような度合いで次世代を巻き込んでいくことで、リーダーとしての役割を担う前に意思決定能力を養うことが可能となり、合わせてビジネス知識やスキルを強化しながら、インスピレーションやエンゲージメントの機会を生み出すことができますようになります。

双方向の対話

シニア世代のファミリーリーダーが知恵を授け、次世代のリーダーをファミリービジネスの内部構造に取り込む機会をうかがうとき、それに伴う新しい視点を取り込むための可能性を残すことが重要です。ファミリーエンタープライズの一代目や二代目のリーダーは、後継

者には自分たちのやり方で物事を進めて欲しいと考える傾向があります。しかし、ある意味重要なのは、自分たちがファミリービジネスを軌道に乗せ、成長させたときに発揮した時と同じような起業家精神と革新性を発揮し、次世代に伴うリスクを負えるようであればならない、ということです。

成功して世代を重ねているファミリービジネスには、次世代のリーダーがもたらす新しい考え方やアプローチから力を得ているという共通の特徴がみられます。昨今の見習い中のファミリーメンバーは、教養があり、世知に長けている傾向にあります。若手プロフェッショナル向けの専門的なトレーニングプログラムや組織に参加することで恩恵を受けているファミリーメンバーも少なくありません。

成功して世代を重ねているファミリービジネスには、次世代のリーダーがもたらす新しい考え方やアプローチから力を得ているという、共通の特徴がみられます。

また、ファミリービジネスの次世代のリーダー候補は、他の企業や業界でキャリアを積むことがベストプラクティスである、という考え方もあります。

これら多様な知識と経験は、かけがえのないものです。ファミリーエンタープライズがデジタルデバイド（情報格差）の解消、環境スチュワードシップの強化、労働者の機会均等など、これまでとは異なる新たな課題に直面している実情が多数あります。次世代のリーダーは、このような課題に取り組むにあたり新たな視点を提供してくれるだけでなく、それを実行するための情熱も持ち合わせているかもしれません。このような情熱をファミリービジネスの中でうまく活用することは、ビジネスの継続にとって重要であるだけでなく、経営環境が変化し続ける中でファミリービジネスが意味のある存在であり続けるために重要です。

世代を重ねた思考には力があります。世代交代に成功した創業家のリーダーは、新旧の視点を融合させる傾向があります。「私のやり方」から「私たちのやり方」への移行は得てして難しく、一致団結した努力が求められますが、多くの企業では、シニア世代がファミリービジネスを去る前に、世代を超えた意思決定を共有することで、少なくともある程度は利益を享受できています。同時に、現在のリーダーと将来のリーダーが共通して持っている

価値観や原則に一定の形を与え、一つのチームとして新しいアプローチやアイデアを試すことができます。また、意思決定を共有することで、適切な解決策が欠落している分野を特定し、その空白を埋めるために、独立した取締役やアドバイザーなどの他者を巻き込むことも可能になります。

適切な役割を見出す

リーダーシップの承継は、どのファミリーエンタープライズにおいても同じように行われるわけではありません。ファミリーエンタープライズという体制の中で、見習い中のファミリーメンバーは、それぞれのスキルや関心に基づき、極めて特有で独自の役割を担うことになり、求められる能力も大きく異なる場合があります。例えば、CFO（最高財務責任者）のような機能的な役割では、極めて特殊な能力と財務的な洞察力が求められる一方、ファミリーオフィスやファミリーカウンスルのリーダーシップの役割では、感情的知性やコミュニケーション、交渉力などの「ソフトスキル」がより重要視されるかもしれません。

リーダー交代プロセスの一環として、シニア世代のファミリーリーダーは、次世代のリーダーたちの関心事に注意を払い、彼らが財務、感情、対人、その他の側面でどの程度のリテラシーを有しているかを見極める必要があります。

最も良いケースでは、リーダーというポジションに対して創業家が明確な期待値を設定しています。当該ポジションの候補者は全員、資格と要件を理解し、そのプロセスにおいて、意見を述べる必要があります。例えば、異なる年齢でファミリービジネスに参加した2人のファミリーメンバーの場合などは、必ずしも「平等」である必要はありません。しかし、リーダーシップの承継に関する意思決定を完全に透明化することで、軋轢は抑えやすくなるとともに、ファミリーメンバー以外の役員や従業員などの主要なステークホルダーからの賛同が得やすくなる傾向にあります。

多くのファミリーは、ファミリーエンタープライズのリーダーシップを次世代に引き継ぐことに誇りを持っていますが、様々な理由から、それが現実的ではない場合があります。現実的ではない、ということ認識したリーダーは、ファミリー企業の繁栄に貢献できるリーダーシップを組織外に求めることになります。いずれのケースでも、優れたガバナンスプロセスがリーダーの円滑な交代を支えます。そして、いかに人間関係を管理できるか、オープンマインドを保つことができるか、できるだけ早い段階で次世代を担う候補者を巻き込むことができるかが、成功を左右します。つまり、そこにはアートが存在するのであり、成功した芸術家なら誰でも言うように、技術を磨くには多くの研究と実験が必要なのです。

リーダー交代について支援を依頼するかどうかを検討する際の問い

- 次世代のファミリーメンバーは、ファミリービジネスの日々の運営にどの程度関与していますか。次世代のファミリーメンバーの強みを特定し、育成するためにどのようなプロセスを整備していますか。
- 次世代のファミリーメンバーは、定例取締役会などの重要な戦略セッションに召集されていますか。
- 次世代のファミリーメンバーは、どの程度、ファミリービジネス外の知識やスキルを強化するよう奨励されていますか。
- 見習い中のファミリーリーダーは、ファミリービジネスの戦略について質問し、自らの見解を述べるにあたりどのようなチャネルを利用することが可能でしょうか。
- 主要なリーダーシップの役割を担う可能性のあるファミリー内の後継者を特定し、育成するプロセスは既に始まっていますか。
- リーダーシップの承継のための前提条件は明確に設定されていますか。それは利害のある全てのファミリーメンバーに伝わっていますか。

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

Jake Wise, Managing Director, Risk & Financial Advisory, Deloitte & Touche LLP

Max Hughes, Senior Vice President, Deloitte Corporate Finance LLC

Ryan Stecz, Partner, M&A Transaction Services, Deloitte Tax LLP

Micaela Saviano, Partner, Private Wealth Tax, 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.