



**Deloitte.**  
Private

**2024年ファミリーエンタープライズ調査**  
世代別の視点を明らかにする

# 目次

はじめに.....	3
経験の源 .....	4
認識と計画 .....	7
信頼が試金石となる .....	10
テクノロジーの力と重要性.....	12
リスクに対する様々な見解.....	14
事業承継を成功に導く.....	17
結論.....	20
連絡先.....	22

# はじめに



Wolfe Tone



Wendy Diamond

世代を超えて共通点を見出すことは、とらえどころのない目標かもしれません。音楽やファッションの嗜好から、社会問題に対する考え方の違いまで、異なる世代間で意見が一致することはまれなことだと思われるかもしれません。人生経験はそれぞれ異なりますし、コミュニケーションのスタイルは進化し、優先事項は変化します。しかし、何世代にもわたるファミリービジネスを運営するとなると、誰の音楽が一番良いかよりも、はるかに大きな利害関係が絡んでくる傾向があります。

ファミリーエンタープライズでは、個人的な感情がビジネス上の問題や機会への対処を複雑にすることがあります。これはビジネスの成功と家族の調和に影響を与える可能性があります。

Deloitte Privateの「2024年ファミリーエンタープライズ調査」で、現代と次世代を担うリーダーたちの多様な回答を探る前に、どのように、そしてなぜ見解が相違するのかを理解すべきかもしれません。現代の視点は、ビジネスを拡大するうえでの困難を乗り越えて組織を前進させるために厳しい決断を下した、深いビジネス経験に基づいているのでしょうか。次世代の視点は、ファミリービジネス以外の経験によって形成され、革新的なアプローチをもたらすかもしれませんが、業務上の責任の欠如によって制限されるのでしょうか？心を開いて、各世代の視点を結集し、永続的で繁栄する企業を確実なものにするという共通の目標を築くことができます。

継続性と潜在的なギャップを特定し、調査するため、このファミリーエンタープライズ調査創刊号では、現在のファミリーメンバーと次世代のファミリーメンバーを対象に、事業への関与、継続的なオーナーシップ、リスク、データとテクノロジーに関する機会、信頼、事業を前進させる自信など、多角的な側面から認識、計画、態度をよりよく理解するための調査を実施しました。予想していたことではありましたが、多くの分野で相違が見られました。トピックによっては、往々にして一方の世代がもう一方の世代よりも大きな自信を示していました。

企業は、より正確には両世代のリーダーは、どのようにして異なる意見をまとめることができるのでしょうか。ビジネスシーンではよくあることですが、カギとなるのは高いコミュニケーション能力です。すなわち、他者の考えを受け入れる姿勢と組織は進化する必要があるという認識、そして企業の長期的な成功のために互いの意見を高い感度で理解しあうことのできるレベルの高い感情的知性が必要とされます。

Wolfe Tone

Vice Chair, US and Global  
Deloitte Private Leader

Wendy Diamond

Deloitte Private US Family  
Enterprise Leader

# 経験の源

人の視点は、経験の積み重ねによって形成されるものです。一般的に、経験が豊富であればあるほど、それが経営分野であれリーダーシップの役割であれ、あるいは取締役会の場であってもファミリーエンタープライズにより多くの価値をもたらす可能性があります。例えば、取締役会の構成は、往々にして効果的なガバナンスをつくる重要な要素だと考えられています。様々な能力と経験を持つ個人で構成される取締役会をつくることで、集団思考の可能性を排除し、組織を前進させるための建設的な対話を形成することができます。この考え方はマネジメント職にも当てはまります。

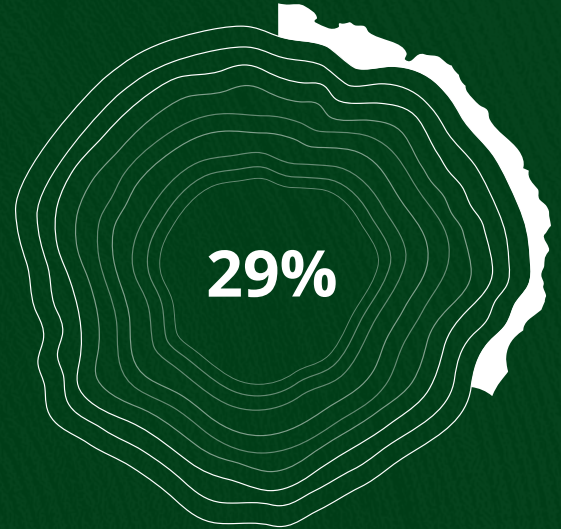
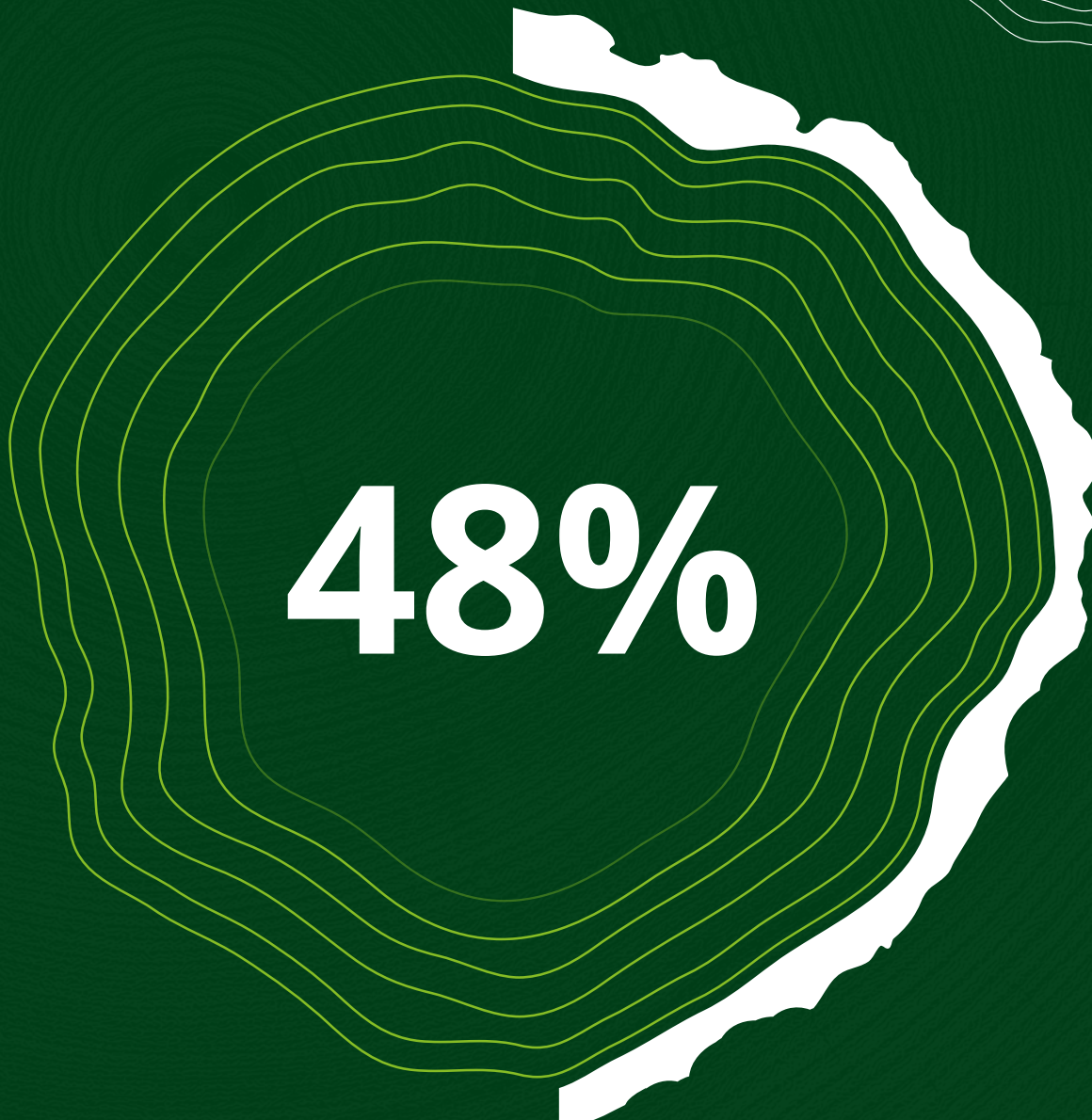
例えば、ファミリービジネスでしか働いたことのない人は、近視眼的になり、ほかのプロセスやリスク、機会に気づけなかったり、「以前からそのようにしてきたから」という理由で自分のやり方が正しいと考えて、自前主義（自社開発の技術ではないという理由で採用しない姿勢）に陥ったりします。

外部での経験は、ファミリービジネスに新鮮な視点を導入する機会を与えてくれます。異なる経営スタイルを観察することで、学びの機会が生まれるかもしれません。新たな人脈は、潜在的なパートナーシップへの扉を開き、ファミリーエンタープライズの成長に直接影響を与える可能性があります。また、リーダー候補の次世代の従業員にとっては、こうした経験が将来の幹部や役員としての信頼性を高める要因となるかもしれません。



次世代は、現世代よりもこうした外部での経験をより多く積んでいるようです。

調査回答者によると、現世代の従業員の約半数（**48%**）はファミリービジネスで働いた経験があるのに対し、次世代の従業員ではわずか**29%**でした。



今日、多くのファミリーエンタープライズが社外での経験をリーディングプラクティスとみなし、採用ポリシーに取り入れています<sup>1</sup>。社外で学んだスキルは、次世代がどこでどのようにファミリーエンタープライズに携わるようになって、メリットをもたらす可能性があります。本調査によると、次世代の51%がシニアマネジメント層になることを期待している一方で、30%がビジネスのオーナーとしての役割を担うことを期待していることが明らかになりました。シニアリーダー、Cレベルの経営幹部、取締役会メンバー、オーナー（おそらくファミリーカウンスル（一族会議）の一員として）などの役割にかかわらず、次世代の貢献と価値は、彼ら自身が備えていて共有できる様々な経験によって高まる可能性があります。

学習や技能習得のプロセスは、次世代が職場に配属されたからといって終わるものではありません。見習い制度やその他の種類の研修が利用できるようになったことで、ファミリーエンタープライズの従業員が最新のスキルを維持する方法も変わりつつあります。本調査では、回答者の37%が、ファミリービジネスに関連する業界で教育や見習い制度を受けたと回答しています。今日の複雑さや課題を考えると、学習にこれほどの価値が置かれているのは当然かもしれません。人工知能（AI）の進歩はその好例です。変化のスピード、変革、そしてAIがもたらすチャンスは、ビジネス環境の事実上あらゆる側面を根本から変える可能性を秘めています。この技術の可能性と落とし穴を理解することは、現在のリーダーであれ将来のリーダーであれ、あらゆるファミリービジネスのリーダーにとって重要です。



# 認識と計画

ファミリーエンタープライズのオーナーやリーダーは、一般的に誇り高い集団です。いかにして自分がゼロから繁栄する企業を築き上げたか、あるいは先代が始めたビジネスを近代化し、強化し、成長させたかについて誇りを持っています。彼らは自社が生き残るために十分な市場シェアを築けるかどうか心配で眠れぬ夜を過ごしたことを思い出すかもしれません。あるいは幼いころ、家長が決断を下し、組織を成功に導いたことを思い出すかもしれません。いずれにしても、彼らはひとりで成し遂げたわけではありません。ほかのファミリーメンバー、外部の専門経営者、工場労働者、技術者、その他無数の従業員など、ほかの人たちに頼ってビジネスを築き上げたのです。そしてオープンで透明性の高いコミュニケーションの重要性を学んだのでしょう。ファミリービジネスに携わる世代間のコミュニケーションほど重要なものはないと認識したかもしれません。それはいったいなぜでしょうか。ファミリーメンバーが企業経営に携わることで、複雑さや感情が加わり、事業の調和だけでなく、家族内の調和も脅かされる可能性があることを認識しているからです。

最も基本的なレベルである、事業の全体的な方向性への関与について、今回の調査では世代間の認識の違いが明らかになりました。

現世代のメンバーは、次世代の意思決定への参加度が非常に高いと答える割合が、次世代のほぼ2倍でした（28%対15%）。小規模企業（売上高5億ドル未満）に所属する回答者の場合、その差はさらに顕著で、企業の方向性に非常に高いレベルで関与していると考えている次世代はわずか7%でした。



**現世代**の28%は、後継世代が高いレベルで意思決定に関与していると考えています。

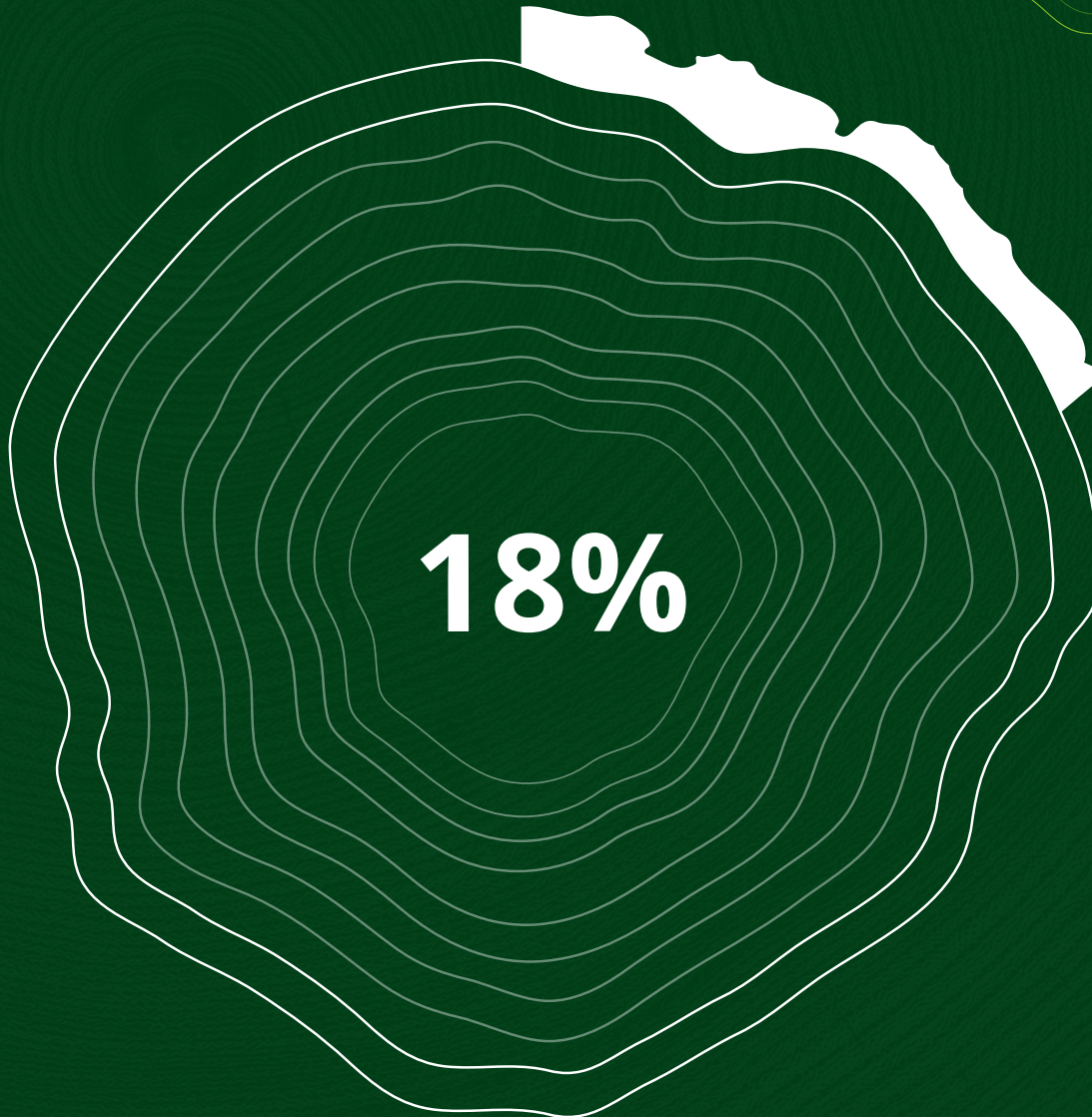
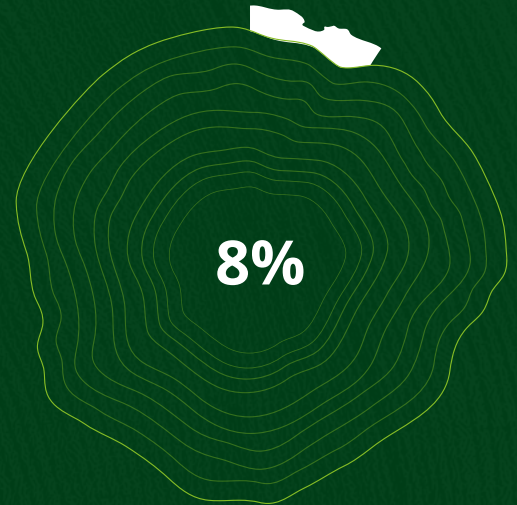
対して



**次世代**の15%は、自分たちが高いレベルで意思決定に関与していると考えています。

世代間の断絶は、関与度にとどまらず、事業売却計画を検討する際にその差が顕著になります。

後継者計画に関しては、調査対象の現世代のうち、次世代が自らが保有するビジネス上の利害関係の一部または全部を売却することを予期しているのはわずか**8%**でした。しかし調査対象の次世代の**18%**はまさに売却を計画しています。





次世代のファミリーメンバーが、事業の将来にどう取り組むかには、資金調達能力から生じるリスク、市場状況に関する認識、あるいは家業以外の利益を追求したいという願望など、さまざまな動機が影響する可能性があります。

ファミリーエンタープライズがこうした認識やその後の計画におけるギャップを調整するには、何から着手すればよいのでしょうか。冒頭で述べたように、オープンで透明性の高いコミュニケーションが最も重要です。次世代にとっては、意思決定にもっと関与したいという願望を共有することかもしれません。現世代にとっては、特定の意思決定がどのように、そしてなぜなされるかについてより多くの見識を共有するために時間を割くことかもしれません。次世代が資本構造を十分に理解していないため、事業の一部を売却することに関心を持っている場合もあります。おそらく現世代は、戦略的提携に潜在的に備わっているビジネスを変革する力の価値を十分に理解していないのかもしれませんが。例えば、現世代の調査回答者の31%が事業提携やパートナーシップに自信があると強く述べていますが、次世代の回答者のうち、この意見に強く同意しているのはわずか22%です。

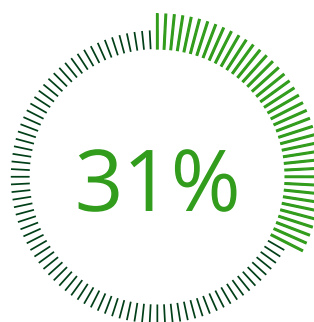
こうした問題に対処し、コミュニケーションを改善する方法は、様々な形をとることができます。重要な要素の一つは、関与する様々な人の動機を理解するよう努めることです。母親は父親との約束を守り、事業を一族で維持し、主力製品をそのまま継続することに全力を注いでいるのでしょうか。次世代は、これまでの世代と同じような情熱を持って事業に携わりたいと思っているのでしょうか。それとも自分たちの役割を家族の義務だと認識しているのでしょうか。あるいは、慈善事業や、ファミリーオフィスを通じて、あるいは自分自身でほかのビジネスに関与すること



に高い関心を抱いているのでしょうか。興味のないスポーツで成功するように子どもを教育することほどひどいことはないと思います<sup>2</sup>。

「基本」を理解していれば、コミュニケーションと理解を深めるために積極的に行動することで、結果的に円滑な事業承継を促進できるかもしれません。次世代を取締役にオブザーバーとして招いたり、ファミリーカウンシルのメンバーに加えたりすることもできるでしょう。シニアリーダーにプレゼンテーションするための特別プロジェクトを主導する機会を与えることもできるでしょう。

このような状況にもかかわらず、ファミリーエンタープライズはビジネス上の関心事であることに変わりはありません。両世代の回答者の圧倒的多数（次世代では90%、現世代は89%）が、ファミリービジネスに関わっている次世代のファミリーメンバーが事業のレガシーと目的の推進に貢献していると考えています。



調査対象の**現世代**の  
31%が、ビジネス上の  
提携やパートナーシップに  
強い自信を持っています。

対して



調査対象の**次世代**の  
22%が、ビジネス上の  
提携やパートナーシップに  
強い自信を持っています。

# 信頼が試金石となる

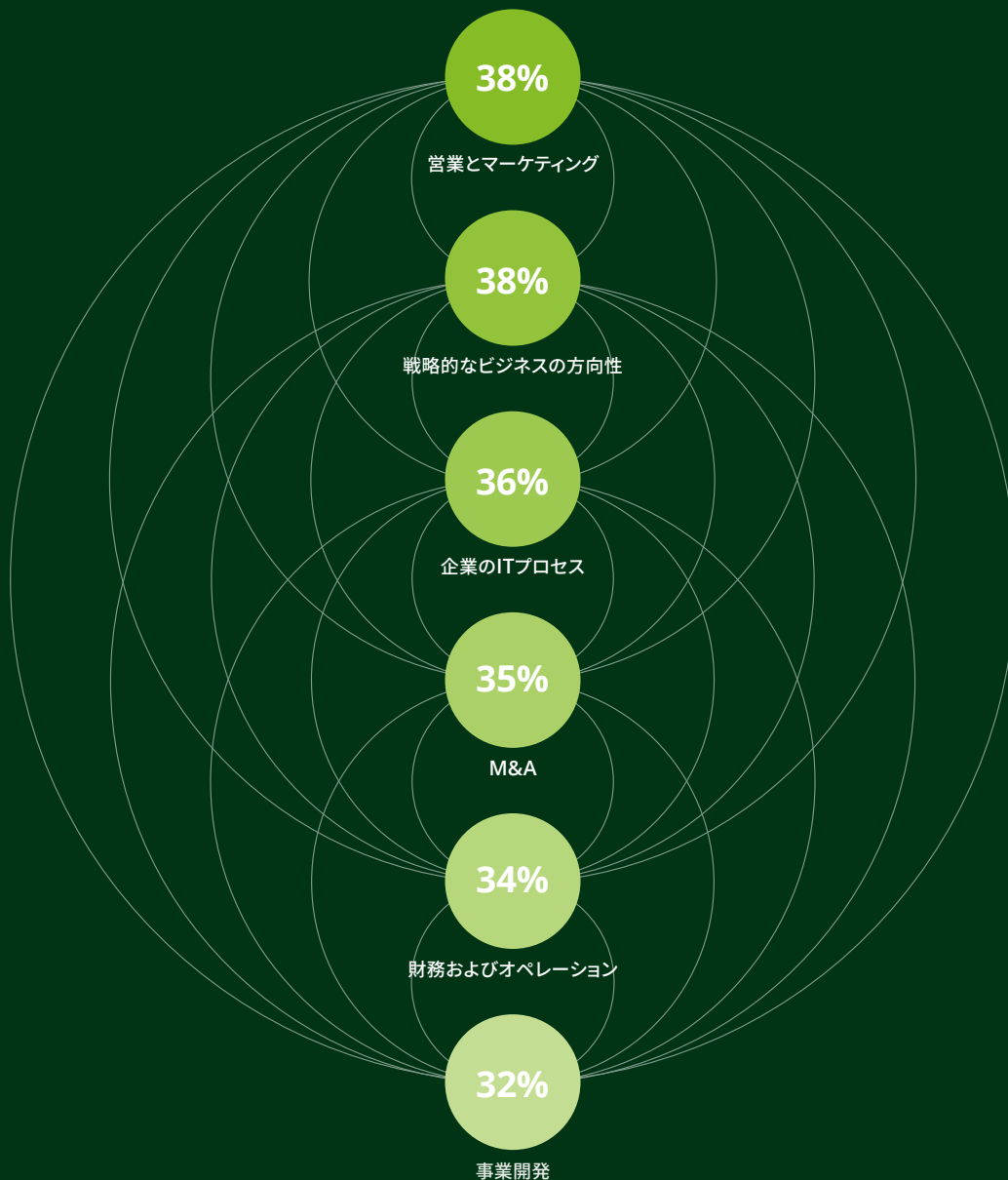
コミュニケーションと並んで、信頼もファミリーエンタープライズの成功にとって重要な要素です。商取引は信頼に根差したものであり、信頼できるブランドは往々にしてプレミアムがつき、顧客ロイヤリティを育むものです。デロイトの調査によると、同じカテゴリーの競合他社と比べて、あるブランドを非常に信頼していると答えた回答者の62%がほとんどそのブランドしか購入しないという結果が出ています<sup>3</sup>。組織のブランドに対する信頼構築と同時に、ファミリーエンタープライズはビジネス内だけでなく、家族内でも信頼を確立する必要があります。利害は可能な限

り一致させるべきです。ビジネスの短期的、および長期的な目標やビジョンを明確に理解するとともに、全従業員のキャリアパスも透明化すべきです。企業のミッションは、現世代と次世代との間の、このような整合性を測るバロメーターとなります。好調な非公開企業の特徴ともみなされるアジリティは、企業のミッションに忠実であり続けながらも変化する市場環境に適應する能力とともに、的確な方向性を打ち出し、そして意思決定の方法だけでなく、その理由についても根拠を示すことができます。



次世代にとっては、彼らに対する信頼を築くことでもあります。つまり付加価値を生み出すコンピテンシーを示すことです。次世代の回答者たちは、多様な領域にわたる自分たちの専門性に対して、現世代が一定程度信頼を寄せていることに安心感を示しています。

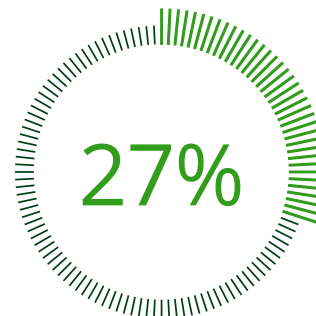
こうした領域には、営業とマーケティング（**38%**）、戦略的なビジネスの方向性（**38%**）、企業のITプロセス（**36%**）、M&A（**35%**）、財務およびオペレーション（**34%**）、新製品の導入、製品ラインの拡充、顧客獲得などの事業開発面（**32%**）などが含まれます。



# テクノロジーの力と重要性

今日、事実上全ての企業にとって、信頼は商取引の原動力となる燃料かもしれませんが、テクノロジーは企業を前進させるエンジンの役割を果たしています。テクノロジーの優先事項と適用を検討したところ、デジタルトランスフォーメーション、レガシーシステムのモダナイゼーション、サイバーセキュリティの向上などのいくつかの分野において、現世代の回答者のほうが次世代よりも強く同意すると回答する傾向がありました。

最も大きな相違は、データを活用して洞察し、収益を生み出すことに関するもので、現世代の27%が、この分野で自社が優れていると強く同意したのに対し、次世代ではわずか17%でした。企業がサイバーセキュリティの向上に取り組んでいるかどうか（現世代の29%に対して次世代の22%）、デジタルトランスフォーメーションが引き続き大幅に加速し、ビジネスの最優先事項であり続けているかどうか（現世代の32%に対して次世代の26%）についても意見の隔たりがあります。



調査対象の**現世代**の27%が、自分たちのファミリービジネスがデータを活用してインサイトを創出し、収益を上げることに優れているという考えに強く同意しています。

対して



調査対象の**次世代**の17%が、自分たちのファミリービジネスがデータを活用してインサイトを創出し、収益を上げることに優れているという考えに強く同意しています。

今後12カ月間の成長戦略について尋ねたところ、小規模企業（売上高が1億から5億ドルと定義）では、デジタルトランスフォーメーションを重視する割合が40%と高く、それに対して中堅企業（売上高5億から7億5,000万ドル）では21%、大企業（売上高7億5,000万ドル以上）では29%でした。

このような見解の相違はなぜ起きるのでしょうか。それは次世代が現世代よりもテクノロジーの機会（データ活用など）や潜在的な落とし穴（サイバーセキュリティ）に精通しているからかもしれません。また、小規模企業が成長戦略としてデジタルトランスフォーメーションを重視しているのは、大企業ほどデジタルジャーニーが進んでいないからかもしれません。

こうした相反する見解とその潜在的な理由にもかかわらず、どちらの世代も、**企業成長にとってのコアコンピテンシーはテクノロジーであること**を認識しています。



46%

現世代の**46%**が、テクノロジーとデジタルトランスフォーメーションを次世代に最も必要なコンピテンシーと考えています。



46%

同様に、次世代の**46%**もテクノロジーとデジタルトランスフォーメーションを中心としたスキルを持つことが必要だと考えています。

# リスクに対する 様々な見解

総合的なリスク状況を理解し管理することは、あらゆる企業にとって成功の礎となります。往々にして、企業は過剰な事業拡大を行ったり、楽観的すぎる予測に基づいて投資を行ったりする可能性があります。反対に、より保守的にバランスシートを管理する組織は、機会が生じたときにその機会に乗じることができる有利な立場にあるかもしれません。このようなアジリティは長年にわたり、多くのファミリーエンタープライズの特徴となっています。

今日、潜在的なリスクはかつてないほど増大しています。競争上の脅威、経済の不確実性、雇用の課題、テクノロジーの拡大に加え、組織は現在、サイバーセキュリティ、地政学リスク、気候変動などの問題にも対処しています。また、生成AIと業界の融合の影響により、新たな競合企業や破壊的イノベーションが生まれています。

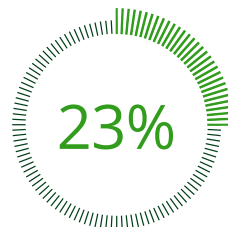
リスクを評価する際には、その規模と企業への影響を理解することが有用です。ファミリーエンタープライズは、まずリスク事象の可能性を検討し、次に組織への影響を評価することで、重点化と優先順位付けを行うことができます。今回の調査では、特定のリスクに対する認識について、現世代と次世代では相違がみられました。

現世代の回答者は、以下の項目に関して、次世代よりも事業成長に対するリスクが高いと感じています。

- ・従業員を採用し維持する能力（現世代は23%、次世代は11%）
- ・気候変動が事業運営に与える影響（現世代は20%、次世代は12%）
- ・組織の資本構造（現世代は24%、次世代は16%）



## 事業成長に対するリスク



**現世代**の23%が従業員を採用し、維持する能力にリスクを感じています。

対して



**次世代**の11%が従業員を採用し、維持する能力にリスクを感じています。



**現世代**の20%が、気候変動が事業運営に与える影響にリスクを感じています。

対して



**次世代**の12%が、気候変動が事業運営に与える影響にリスクを感じています。



**現世代**の24%が組織の資本構造にリスクを感じています。

対して



**次世代**の16%が組織の資本構造にリスクを感じています。

こうした認識の相違があると、本能的に「正しい」答えを求めたくなるかもしれません。しかし、このような違いの背景にある理由を探るほうが有益でしょう。リスクに対する考えは、往々にして主観的なものです。先ほどの調査結果に関して、現世代は自分たちの組織を運営する過程で苦労して得た経験に基づき、これらの問題を次世代よりも大きなリスクとみなしているかもしれません。変化する市場環境、進化するビジネスサイクル、無数の混乱に対処するために意思決定をしなくてはならなかった結果、潜在的なリスクの影響に対する理解が深まり、過剰なリスクを受け入れる許容度が低くなっているのかもしれません。このような考え方は、自分の役割を一時的なものと考え、世代を超えて確実に事業を継続させることを個人的な使命とする「スチュワードシップ精神」にも影響されている可能性があります。

このような経験や態度が現世代の考え方に影響を与えている可能性がある一方で、何が次世代の考え方に影響を与えているのかを探る価値があるでしょう。次世代は、現世代よりも組織外で経験を積んでいると答えた人が多かったことを思い出してください。採用に関していえば、現世代はリモートやハイブリッドな職場環境に慣れているため、より広い地域から採用できることが影響しているのでしょうか。

おそらく、職位や職務内容よりも、ビジネス上の問題に対処するために適切な能力を持つ人材を集めることが重視される、スキルベースの職場環境での経験があるのでしょう。気候変動に関しては、おそらく自分たちの組織が気候変動に与える影響や潜在的な規制要件を全て完全に把握していないのかもしれませんが。

よりレバレッジのかかったバランスシートと、それに伴うリスクに慣れているため、資本構造に満足しているのかもしれませんが。あるいは、企業に打撃を与えかねないマクロ的な問題に目を向けていないのかもしれませんが。

これは明らかに、「何」（回答者の考え）の根底にある「なぜ」についての推測です。推測の域を超えるには、世代間の会話を通して何が考え方に影響を与えているかを探ることが重要であり、個々の考え方、ひいては事業の方向性を形作る様々な視点や考慮事項を理解することができるかもしれません。このような会話がなければ、リーダーシップの事業承継はより困難になるでしょう。





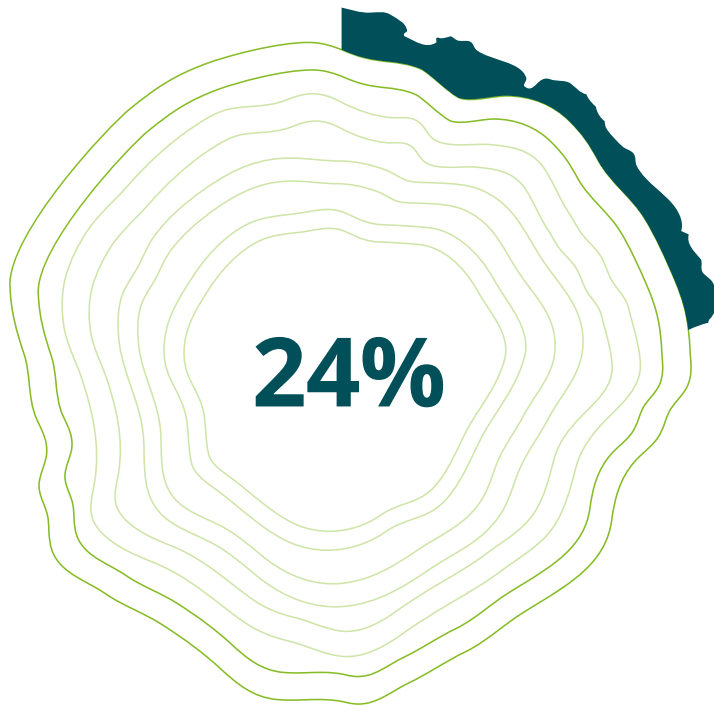
ファミリービジネスは、米国の年間GDPのうち7兆7,000億ドルを占めており、3,200万社のファミリービジネスで8,330万人の雇用を創出しています<sup>4</sup>。



# 事業承継を成功に導く

後継者計画の策定は、ファミリーエンタープライズのリーダーにとっておそらく最も重要な責務です。熟慮を重ねたリーダーシップの移行によって、スムーズな責任移譲のための準備を整えることができます。また、緊急を要する移行の必要が生じた場合にも、ファミリーメンバーや経営陣のプレッシャーを軽減することができます。そして、将来の安定と成功のための基盤を築くことができます。

ファミリーエンタープライズのリーダーは、今日の喫緊のビジネス問題に対処しながら、詳細な計画の策定と伝達を怠らないことが重要です。今回の調査では、各組織が事業承継に関してどの程度準備ができていかにに関して、世代間で違いがあることが明らかになりました。



「正式な後継者計画があるので、ファミリーの重要人物が転職、退職、または亡くなった場合でも、ファミリービジネスは中断することなく円滑に運営され続けるでしょうか」という質問に対して、**現世代の24%**が強く同意しています。



対して

**次世代**でこれに同意すると回答した割合は**13%**にすぎませんでした。

この意見の相違は興味深いだけでなく、どちらのグループの割合も比較的低いことから、この分野でさらに取り組むべきことがあることが示唆しているのかもしれない。

このギャップを埋めるには、世代間のコミュニケーションを深める必要があり、現世代が次世代に自信を植え付け、次世代と見識を共有することで、事業承継に関する問題の理解を深めることができます。

次世代がリーダーシップを承継できるよう準備するために、どのような手順を踏んでいるかを尋ねたところ、「次世代にガバナンス構造を紹介する」(33%)、「事業の長期戦略計画について定期的に公式な話し合いを行う」(32%)、「サプライヤー、ベンダー、提携先、パートナーシップなどの外部との関係に次世代を参加させる」(32%)という3つの回答が最も多く挙げられました。

次世代のファミリーメンバーが経営を引き継ぐ時期について、回答者の28%が5年以内、47%が今後6年から9年以内と予期していることから、後継者育成の重要性はさらに高まります。

別の質問への回答では、次世代の調査回答者の46%が5年以内にリーダーシップ、Cレベルの経営幹部またはエグゼクティブレベルの役割を担うことを期待しています。このタイムラインを考えると事業承継に時間を費やすことの重要性は高いと言えるでしょう。



調査によると、事業承継に焦点が当てられていないことだけが事業承継のプロセスのリスクとして認識されているわけではありません。潜在的な脅威は数多くあり、かつ多角的であるため、事業承継に関する複雑さがさらに強調されています。

事業承継の準備、有能な後継者の確保、世代間の文化的不一致、コミュニケーション不足、不適切な評価、組織的知識の移転、法規制上の懸念など、調査のほかのトピックは全て、54%以上が高リスクまたは非常に高リスクと回答しています。

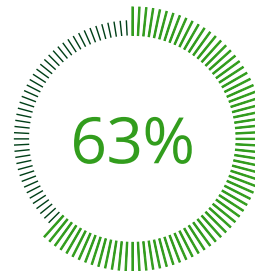
法規制 (62%)、文化的不一致 (60%)、コミュニケーション不足と不適切な評価 (ともに59%) が、堅実な事業承継に対するリスクの上位を占めています。

## 後継者計画に関して最も懸念されているのは、どの領域でしょうか。

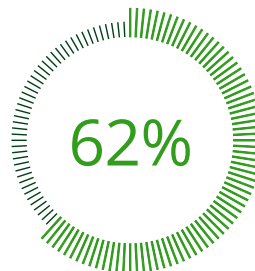
調査によると、最も高い割合でリスクが高い、または非常に高いとみなされているのは、「事業承継への関心」(63%) でした。

どちらの世代にとっても、この重要なトピックは最優先で検討すべき課題とはみなされていないようです。取締役会はこの領域に付加価値を持たせることができるでしょう。強固で、独立した取締役会を持つ組織は一般的に、事業承継の価値と重要性を理解しています。事業承継は重要なトピックであり、話し合いを先延ばしすることで、広い範囲にわたって悪影響がもたらされる可能性があります。

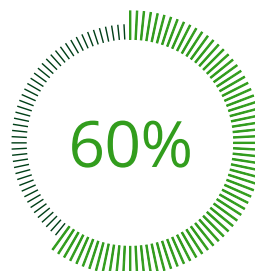
## 堅実な事業承継に対するリスクの上位項目



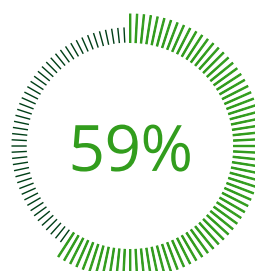
承継への関心は63%



法規制への関心は62%



文化的不一致への関心は60%



コミュニケーション不足への関心は59%

# 結論

家族、事業、オーナーシップの3つの円が重なりあう図は、ファミリーエンタープライズの複雑さを説明するのに役立ちます。この複雑さを考えると、これらの組織の継承プロセスにさらなる複雑さが生じることは驚くことではないかもしれません。一族のレガシー、それぞれの地域社会への影響、各世代の希望や願望、潜在的な家族の意見の相違、スチュワードシップ精神、これら全てが、世代を超えて最も強力な連携を築く必要性を強める要素となるでしょう。

全てにおいて意見が一致することはあるのでしょうか。もちろんありません。しかし、相手を理解し、自分を理解してもらう機会は存在します。そして、事業承継プロセスを強化するために実践できることがあります。



## コミュニケーションがカギ

継続的かつオープンで透明性の高いコミュニケーションの重要性は、いくら強調しても強調しすぎることはありません。信頼関係を基盤に事業を運営するビジネスリーダーは、ファミリーメンバーやオーナー（おそらくファミリーカウンシルを通じて）、後継者候補、家族以外の経営陣や従業員の多様な視点を理解するよう努めることが有益でしょう。組織の計画や優先事項について、ファミリー内で不意打ちがあってははいけません。他の人の考えを理解するためにコミュニケーションをとるだけでは十分ではありません。本当の価値は、彼らがなぜそのように考えるのかを理解することから生まれるのかもしれません。



## 緊急性を伴った事業承継

事業承継の優先順位を下げるのは簡単なことです。より喫緊の対応が求められる課題が常にあるように思えるかもしれません。しかし、長距離のドライブ中に給油ランプが点灯した際に、それを無視してスピードを出し続けるよりも、高速道路を降りて給油するほうが賢明であるのと同じことです。堅実な事業承継プロセスを確立していないことのリスクと影響を理解することで、リーダーはこの問題を優先課題とし、取締役会の協力を得て、計画を確実に立て、それに向けて前進することができるでしょう。



## 優れたアイデアやイノベーションは独占できない

永続する企業は、変化する市場環境に対応するアジリティを發揮し、進化することで成功を収めていることが多くあります。調査結果では、このような組織にとっての重要な重点領域として、優れた後継者計画、強固なガバナンス体制の確保、テクノロジーとデジタルトランスフォーメーションへの注目と投資などが挙げられています。あらゆるアイデアを歓迎し、適切に吟味するイノベーションの文化を受け入れることで、永続的な企業を築くという目標に貢献できるかもしれません。



ファミリーエンタープライズの強化、成長、進化に向かって尽力する過程で、現世代と次世代がともに来たるべきときに備えるリソースとして本調査の結果が活用されることを願っています。

# 連絡先



## Wolfe Tone

Vice Chair  
US and Global Deloitte  
Private Leader

[wtone@deloitte.com](mailto:wtone@deloitte.com)

+1 312 486 1909



## Wendy Diamond

Deloitte Private US Family  
Enterprise Leader

[wdiamond@deloitte.com](mailto:wdiamond@deloitte.com)

+1 312 486 2576



## 樋口 亮輔 / Ryosuke Higuchi

デロイトトーマツ税理士法人 パートナー  
／ファミリーコンサルティング 部門長  
デロイトトーマツ ファミリーオフィスサービス  
合同会社 代表職務執行者社長

[ryosuke.higuchi@tohatsu.co.jp](mailto:ryosuke.higuchi@tohatsu.co.jp)

+81 80 4170 9397

# 参考文献

1. Wendy Diamond, "Pivotal moments for family enterprises: Long-term incentive planning," Deloitte, 2022.
2. Asia Mape, "Are we pushing our kids too hard in youth sports?," llovetowatchyouplay.com, February 11, 2023.
3. Michael Bondar, Roxana Corduneanu, and Natasha Buckley, "Can you measure trust within your organization?," Deloitte Insights, February 9, 2022.
4. Family Enterprise USA, "2024 growth predicted for 74% of family businesses, national debt concerns revealed in FEUSA's latest survey," April 16, 2024.

## 本調査について

2024年1月16日から1月26日にかけて、独立系調査会社がファミリーエンタープライズのリーダーと次世代メンバーから成る米国の回答者500人を対象に、オンライン調査を実施し、事業への影響力と関与、継続的なオーナーシップ、リスク、データとテクノロジーに関する機会、信頼、事業を前進させる自信など、様々な側面にわたって認識、計画、態度を調べました。回答者には、消費財、消費者サービス、エネルギー・資源・生産財、金融サービス、ライフサイエンス・ヘルスケア、テクノロジー・メディア・通信の各業界のリーダーと従業員が含まれます。回答者の構成は、現世代のビジネスリーダーと次世代とで半々でした。回答は全て、売上高2億5,000万ドルから10億米ドル以上の家族経営の非公開企業から寄せられたものです。

# 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 リスクアドバイザー合同会社、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 グループ 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2万人の専門家を擁し、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の指しします。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、ベンガルール、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、ムンバイ、ニューデリー、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、クライアントの革新と繁栄を促し、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 45 万人超の人材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**

© 2024. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301