



Deloitte.
Private

ファミリーオフィスハンドブック

大望を実現する、リスクを管理する、
豊かなレガシーを残す

目次

はじめに	1
ファミリーオフィスの基礎	2
- ファミリーオフィスの特性	2
- 設立のタイミング	3
- 提供されるサービス	4
運営上の考慮事項	5
- ガバナンス	5
- コスト構造	6
- 人材	7
- テクノロジー	8
マネジメント上の考慮事項	9
- リスクマネジメントとコントロール	9
- 法務、税務、規制関連	10
ファミリーオフィスのビジョンの実現	11
- ファミリーの資産投資と管理	11
- 社会貢献	12
- グローバルな広がりがもたらす影響	13
今後の展望	14
経験豊富なチーム	15

はじめに



大きな資産を築いた個人富裕層とそのファミリーには、多くの場合、新しい世界が開かれます。ファミリーが複雑さを増した資産に慣れていくにつれ、エキサイティングな機会もあれば、新たな課題が発生することもあります。ファミリーの財務管理を金融機関に頼らずに、ファミリーオフィス^{*}を設立することも、重要な決断のひとつでしょう。

ファミリーオフィスの設立は大きな一歩であり、ロジスティクスやオペレーション、そして感情面でも多くの点を考慮する必要があります。とはいえ、その一歩は、ここ数十年の間に多くの人々が行ってきた、思い切った一手なのです。富裕層は、資本市場の不確実性が続く中、現在そして将来の世の中に影響を与えるためにリソースを活用したいという思いから、投資方針の決定は人任せにせず、今まで以上に主導権を握るようになってきています。また、リスクが高まり、投資詐欺やサイバー犯罪が多発するこの時代の中で、ファミリーリスクマネジメントに制度的なアプローチを採用する富裕層ファミリーも増えています。このようなプロセスは、ファミリー財務においてテクノロジーが進歩し、依存度が高まっているという追い風を受けています。

このような環境の中、ファミリーオフィスの設立やオペレーション、あるいは既存のファミリーオフィスのサービス拡張において、ファミリーの財産を適切に管理、保護、成長させるためには慎重な分析とプランニングが求められます。ファミリーが築いてきたレガシーが将来にわたって利益を維持できるよう、デロイトはその過程の各ステップを支援します。

本稿はその出発点となるものです。富裕層自身がファミリーオフィスとは何かということについて理解を深め、他の富裕層のファミリーオフィスに成功をもたらした要因を検討し、自身のファミリーオフィスの創設、変革、拡大につながる計画を策定するための一助となるように作成されています。全ての疑問を解決することを意図したものではありませんが、考察と議論の材料になるはずです。読者の皆さまにも、ぜひ近々そのような対話に繋げていただければと思います。

ファミリーオフィスとは

- そのルーツは1800年代まで遡り、成功した初期の起業家の重要な財産を管理するために設立され、現在ではますます一般的なコンセプトとなっています。
- ファミリーの財務を直接または間接的に管理するために、ファミリーによって設立されたプライベートな組織です。
- 一般的な資産の蓄積と同様に、多くの場合、ファミリービジネスが成功した結果として設立されます。
- 場合によっては、ヘッジファンドやプライベートエクイティファンドの主要な役員が、第三者の資産を運用するファンドへの助言業務をやめ、代わりに自分の家族の資産を単独で管理する、独立したプライベートなファミリーオフィスとして発展させることで形成されることもあります。
- 著名なプライベートバンクや投資運用会社と同様のサービスを多く提供するものの、特定のファミリーのニーズに特化した組織です。
- 多くの場合、ファミリーの特性や願望などを反映し、高度にカスタマイズされた組織です。

^{*}本稿は、シングルファミリーオフィス（ファミリーが直接または間接的にそのファミリーの財務を管理するために設立したプライベート組織）に焦点を当てています。本稿における「ファミリーオフィス」とは、特に断りのない限り、シングルファミリーオフィスを指します。これに対して、マルチファミリーオフィスは、互いに関連のない複数のファミリーを対象とする組織です。マルチファミリーオフィスは、かつてシングルファミリーオフィスであったものが、顧客基盤を拡大し、関連のない他のファミリーを顧客としている場合もあります。また、多くの場合、マルチファミリーオフィスは、富裕層向け外部委託サービスを提供するサードパーティの資産管理会社です。

ファミリーオフィスの基礎

ファミリーオフィスの特性

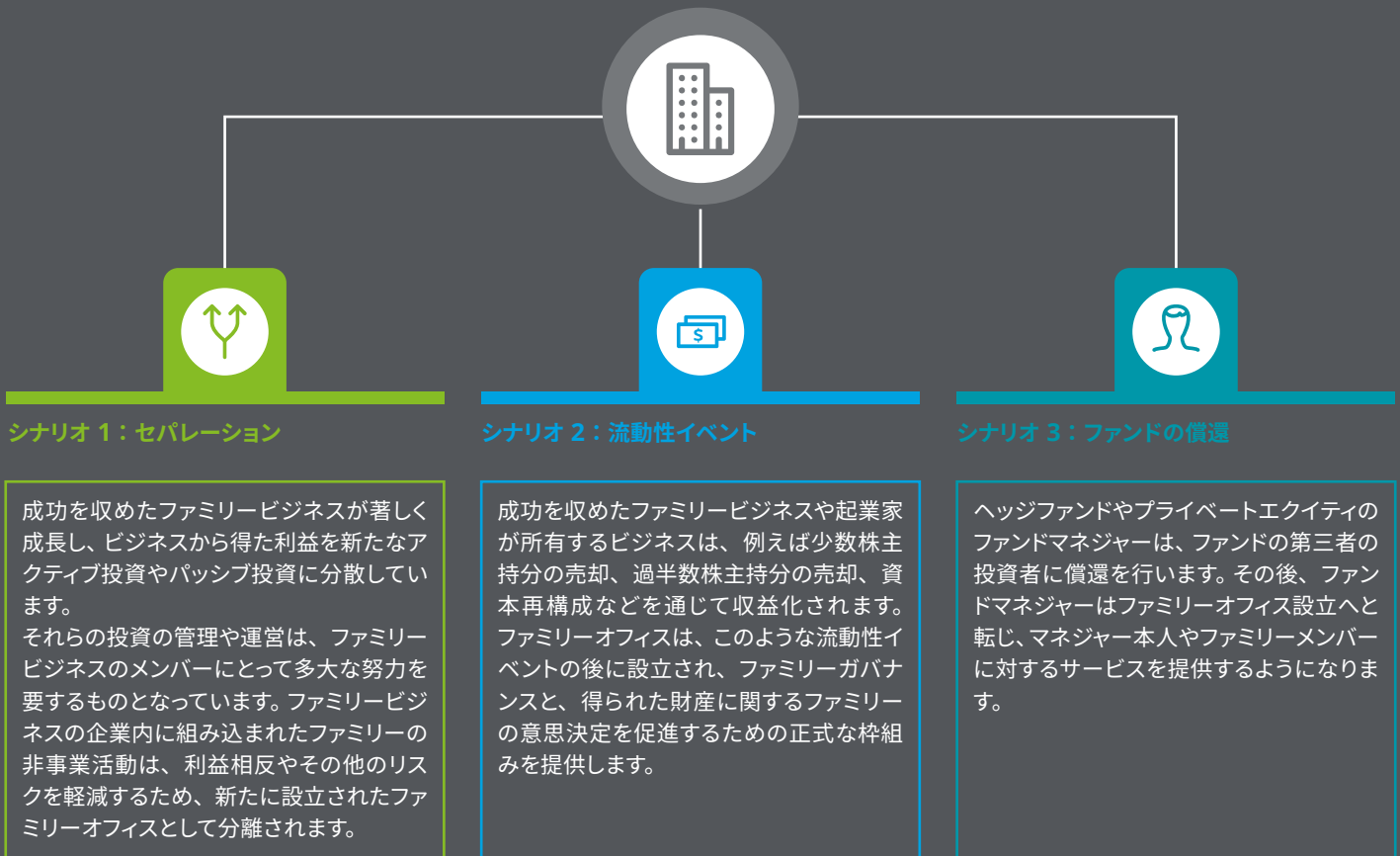


ファミリーオフィスは、各々の創業者の価値観が異なるため、それぞれに特色があります。一方で、多くのファミリーオフィスでは、共通して以下の事項を達成するために運営されています。

- ファミリーの資産管理や、ガバナンス体制を確固たるものにするための枠組みを作る
- ファミリーのレガシー、ビジョン、価値観を促進させる
- ファミリーのために、様々なカスタマイズされたサービスを調整し、一括管理する
- ファミリーの経済的なリスクおよび個人的なリスクを管理する
- ファミリーの資産の一元管理による蓄積から得られる規模の経済を活用する（投資への優先的アクセスや低い手数料率など）
- ファミリーの機密事項・プライバシーを保持する

ファミリーオフィス設立に至る従来型の道筋

ファミリーオフィスの設立に至るまでには、いくつかのシナリオがあります。



ファミリーオフィスの基礎 設立のタイミング



ファミリーオフィスの設立に必要な資産額については様々な意見がありますが、従来、投資可能な資産額が少なくとも2億5000万米ドルは必要とされてきました。一般的に、時間と資金の両面で有利な規模の経済をもたらすには、この程度の資産が必要であると考えられています。

しかし、考慮が必要な事項は資産額だけではありません。統合的かつ定性的に重要な要素が数多くあり、それらに関しても考慮する必要があります。より多くの重要な要素が関連するようになれば、ファミリーオフィス設立の価値提案もより重要になります。

このデューデリジエンスプロセスは、いつ、どのようにファミリーオフィスの設立を開始するかを見極めるための重要なステップとなります。信頼できるアドバイザーの指導のもと実施されるデューデリジエンスプロセスは、これらの重要な要素を検討するための仕組みを提供し、ファミリーオフィスが理にかなっているかどうか、また適切な設立時期を決定する上で役立ちます。

ファミリーオフィス設立の意思決定における統合的要素

必要となる資産額は、ファミリーオフィスの設立を決定する多くの要素のひとつに過ぎません。



ファミリーオフィスの基礎

提供されるサービス



富裕層は、個人的なサービスや金融サービスを受けるための多くの選択肢を持っています。ファミリーオフィス設立の成功の鍵は、適切な人材が適切な業務に従事することです。したがって、長期的な成功のためには、有能なファミリーオフィスの従業員が内部で行うサービスと、適格なサービスプロバイダーに外部委託するサービスとの最適なバランスを確立し、定期的に見直していくことが重要です。

ファミリーオフィスが外部委託を選択した業務については、ファミリーオフィスのエグゼクティブが適切なアドバイザリーチームを構築し、該当サービスを提供する適切な第三者のプロバイダーを選択しなければなりません。効果的なチーム編成の鍵となるのは、各サービス提供のスペシャリストである人的リソースとのネットワークの構築です。

ファミリーオフィスの業務内容の一覧

戦略策定	テクノロジー	税務・資産 プランニング	投資	リスク マネジメント	社会貢献	法務	家族	財務	オペレーション
家族教育	ソーシャル メディア	税務申告	投資ポリシー	保険	社会貢献の ミッション	外部委員会の 監督・監視	コンシェルジェ サービス	帳簿作成 ・管理	人材
ガバナンス	テクノロジー プラットフォーム・管理	税務対策	アセット・ アロケーション	レピュテーション リスク	ファミリー財団 の運営	文書の作成	家事サービス	資金管理	オフィス運営 規定の策定
承継 プランニング	クラウド・ サービス	資産承継 プランニング	マネジャー 選定	詐欺の予防 ・発見	ファミリー財団 の監督	契約の レビュー	資産管理	予算の策定 ・予測分析	
	ファミリーと 事業間の 情報提供	投資構造の 設計	ベンチマーク 選定	身体的な セキュリティ	慈善事業に おけるベンチ マーキング	契約の管理	美術品などの コレクション管理		
			運用成果の レポート	サイバーリスク	デュー ディリジェンス	訴訟の監督	旅行		
				経済的 コントロール	様々な 社会貢献活動	規則対応			

■ 内部で行うことが多い ■ 内部で行う場合もある ■ 外部委託が多い

- 自社サービス（濃い緑色の項目）の多くは、日々の業務にきめ細かく対応するものです。これらのサービスを内部で実施することで、該当する情報にすぐにアクセスしてコントロールすることができます。また、外部委託するよりも費用対効果が高く、何かと便利であると思われます。
- その他のサービス（青色の項目）は、ファミリーオフィスのスタッフが行うこともあれば外部のプロバイダーが行うこともあり、もしくはその二つを組み合わせる場合もあります。このような対応により、リスクの低いサービスや複雑ではないサービスにおいてはコストを削減し、複雑なサービスやプロジェクトでは最先端のプランニングと品質保証を得られるという、両者の長所を活かすことができるのです。
- 外部委託されることが最も多いサービス（黄緑色の項目）は、通常、高度な専門スキルや大規模なインフラを必要とします。リスクとリターン観点から、このようなサービスを自社で提供する仕組みやリソースを持つファミリーオフィスはほとんどありません。

運営上の考慮事項

ガバナンス



ファミリーオフィスの設立と運営、または既存のファミリーオフィスのサービスを拡大するためには、ファミリーの資産を適切に管理・保護し、長きにわたって繁栄させる上で慎重な検討と計画が必要です。他の組織と同様に、ファミリーオフィスの相対的な成功や失敗は、効果的なガバナンスに左右されます。

バランスのとれたリーダーシップと委任

ファミリーオフィスは多くの場合、ファミリーの年長世代によって設立されますが、効果的なガバナンスには、年長メンバーの経験豊富なリーダーシップと他者への選択的な委任の両立が大変重要になります。ビジョンと戦略はファミリーが設定すべきであり、戦術的な意思決定とその実行は、ファミリーオフィスの適したスタッフに任せ、外部のアドバイザーが支援する形が適しています。

効果的なコミュニケーション

ファミリーオフィスは、ファミリーメンバー間のコミュニケーションの中心的役割を担うことが多くあり、しばしばファミリーミーティングや会合を企画・主催します。ファミリーオフィスのリーダー層は、若い世代にメッセージを伝える任務を負うことが多くあります。

取締役会による監督

ファミリーオフィスにおけるリーディングプラクティスの一つは、監督や指示を行う取締役会を設立することです。設立にあたり、取締役会の構成を慎重に検討することが不可欠です。ほとんどの場合、取締役会には、ファミリーの年長メンバーと、対照的な視点を提供できる客観的な部外者の両方を含めたほうがよいと考えられています。

承継計画・危機管理計画

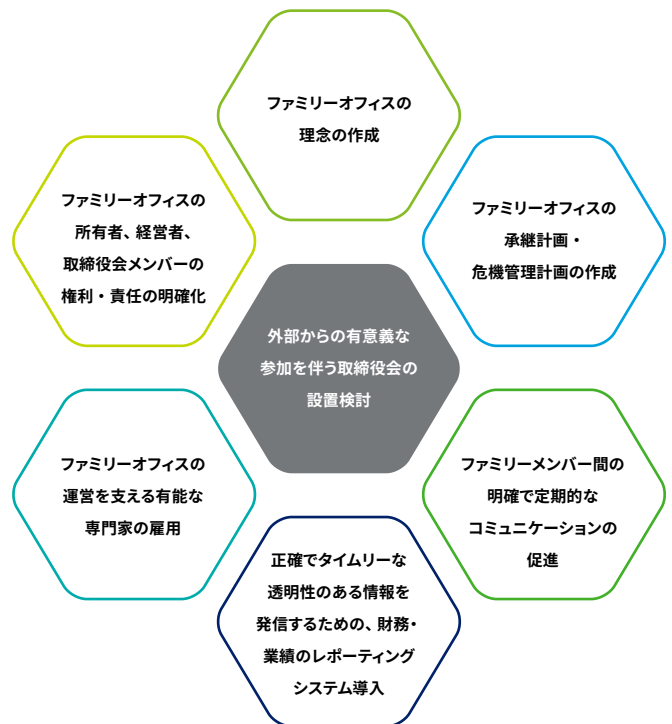
もう一つのリーディングプラクティスは、承継計画や危機管理計画を通じてファミリーとファミリーオフィスの長期的な見通しを守ることです。例えば、家長が亡くなった後に何が発生するかについて、計画を立て、ファミリーメンバーを教育することで、混乱を軽減することができ、さらにファミリーの資産の方向性に関する意見の相違や誤解を避けるための重要な要素になります。

継続的な運営改善

ファミリーオフィスが既存の組織であるかもしくは新たに設立された組織であるか、また経営層が何年も前から就任していたか新たに任命されたかなどに関わらず、絶えず形を変える運営上の課題に直面するたびに、継続的なプロセス改善と革新によって、ファミリーオフィスとそのサービスを受取るファミリーは成功し繁栄することができます。

ファミリーオフィスの効果的なガバナンスの諸要素

ファミリーオフィスは、運営活動から戦略的活動まで全てを網羅するガバナンスの基盤を構築する必要があります。



誰も死と税金は避けられませんが、事前に備えることはできます。ファミリーオフィスは、家長や主要なファミリーメンバーの死のような避けられない事態に備えて、組織およびファミリーが計画を準備できるよう、サポートする唯一無二の立場にあります。そのような準備により、家長の死による個人的および事業上の影響に対処するうえで、ファミリーオフィス、ファミリーアドバイザー、そして最も重要なファミリーを非常に有利な立場に位置付けることができます。

運営上の考慮事項

コスト構造



ファミリーオフィスによってファミリーは大きな利益を得られますが、そのためには適切な年間運営予算が必要になります。

一般的な目安として、年間運用コストは運用資産の約1%とされています。しかし、実際は、運用資産の額と種類、ファミリーオフィス業務の複雑さ、提供サービスの範囲、さらには外部の運用管理手数料が計算に含まれるかどうかによって、コストの幅は30ベースポイントから200ベースポイントまで大きく異なる可能性があります。

ファミリーオフィスの年間コストが決定されたら、同じく重要な決定事項として、提供サービスに対してファミリーオフィスがどのようにファミリーに請求するかを検討する必要があります。サービス料金は、ファミリーオフィスの運営コストをカバーし、継続企業としての運営を保証するに足りる額を設定する必要があります。このような料金に対する業界標準は存在しませんが、業界のリーディングプラクティスには以下のようなものがあります。

- 時給ベースの変動料金
- 運用資産比率に応じた変動料金
- 合意されたサービス範囲に基づく固定料金
- 配賦されたコストの精算として設計された定額料金
- 上記のいずれかのハイブリッドまたは組み合わせ

どのような方法を選択するにしても、料金は比較に基づいて公正かつ合理的で、料金を負担するクライアントであるファミリーに対して透明性があり、正確に計上され、同時に明文化されている必要があります。

一部のファミリーオフィスでは、サービスの市場レートと比較するために移転価格調査を実施しています。市場価格分析により、潜在的な税務問題を回避し、サービスが公正な料金で提供されているという安心感を受託者に与えることができます。



運営上の考慮事項

人材



どのようなファミリーオフィスでも、基盤であり成功の鍵となる重要な要素は、採用する人材にあります。有能な人材を惹きつけ、保持することによって、ファミリーオフィスは適切な文化を創造し、高い士気と定着率を維持し、ファミリーのニーズとダイナミクスの変化に応じてうまく進化することが可能になります。

当然のことながら、給与と福利厚生はファミリーオフィスの最大の年間コストであり、年間予算の50~75%を占めています。このため、ファミリーは人材を惹きつけ、保持し、モチベーションを向上させるために多くの時間を費やすべきでしょう。

- ファミリーオフィスのスタッフの規模は、ファミリーの規模、提供サービスの種類と範囲、および相対的な財務保有状況と活動に応じて、一人ないし二人から百人以上まで様々です。
- 最も一般的なファミリーオフィスのリーダーシップには、最高経営責任者（CEO）、最高財務責任者（CFO）、最高投資責任者（CIO）が挙げられます。近年、多くのファミリーオフィスでは、拡大した役割とテクノロジーの統合のため、最高技術責任者（CTO）を置く場合もあります。
- ファミリーオフィスのビジネス需要が時代とともに変化につれ、新しい世代の従業員の期待も変化しています。ファミリーやファミリーオフィスの雇用主は、これらの変化を認識し、人材を惹きつけ、保持するためにどのように対応するかを考えることが重要です。

人材管理のためのリーディングプラクティス

- ファミリーオフィスの戦略とミッションを満たすために、短期的および長期的な人材とリーダーシップの要件を特定する
- 人材一覧表を作成し、高いポテンシャルを持つ人材や高いパフォーマンスを発揮する人材、また能力のギャップを特定する
- 人材の育成、雇用、もしくは人材の有期受入れなどによってギャップを埋める方法を決定する
- デューデリジェンス、経歴調査、入社時研修など、正式な採用プロセスを確立する
- 雇用契約、秘密保持契約、プライバシーに関する約束など、適切な法的文書を作成する
- 明確な役割、責任、指揮命令システムを定義する
- 長期的な承継計画・育成計画を作成する
- 方針と手順を記載した従業員のハンドブックを作成する
- 従業員のウェルビーイングを重視した柔軟な職場環境を整備する
- ファミリーオフィスの短期的・長期的な目標に直接結びつく目標を設定するよう従業員を促し、目標達成と報酬を紐づける
- 主要な従業員の定着を促進するための長期インセンティブを含む報酬制度を制定する
- 有意義なフィードバックを含む正式なパフォーマンスおよびレビュープロセスを設定する



運営上の考慮事項

テクノロジー



世界中の企業や政府がテクノロジーによって変革を続け、変化のペースが加速する中、ファミリーオフィスにおいても、運用効率、クライアントとのコミュニケーション、データセキュリティの改善のため、様々なテクノロジーを採用し、強化するケースが増えています。

ファミリーオフィスは、デジタルケイパビリティによってチャンスを活かし、様々なリスクに対処し、効率を高め、人材を確保し、主要なステークホルダーに透明性を提供することができます。

クラウドコンピューティング、モバイルアプリケーション、ロボットプロセス自動化 (RPA)、およびその他の新しいテクノロジーによって、ファミリーオフィスのスタッフとステークホルダーが互いにやりとりを行う方法が大幅に強化され、ITコストの抑制や効率的な運用の促進が可能になっています。その一方で、このようなテクノロジーには、特定のスキルとサイバーセキュリティに対する警戒態勢の強化を必要とするリスクと課題が内包されています。

複数のソースからのデータへのアクセス、分析、操作、統合、レポート作成などの機能を備えたデータ集約も、ファミリーオフィスにとって重要かつ増大する課題です。多くのファミリーが、集約の負担をファミリーオフィスからシフトさせるために、グローバル規模のカストディアンなどに移行しています。その他、第三者の専門知識やデータ集計のソリューションが必要になる場合があります。

今後のテクノロジー投資

ファミリーオフィスは、3~5年先を見据えて、以下に挙げるテクノロジーに最大の投資を行っています。

- ITセキュリティとインフラ整備
- ERP・総勘定元帳のアップグレード
- コラボレーションサイト：文書管理やストレージシステム、e-rooms (オンラインミーティングシステム)、ファイル転送
- データの保存と検索の選択肢
- モバイルデバイスアプリケーション

ファミリーオフィスのテクノロジーニーズ

現代のファミリーオフィスは、統合されたテクノロジープラットフォームを活用することによってクライアントへ効果的なサービスを提供しています。



テクノロジープラットフォームの高度さと複雑さは、ファミリーのニーズ、期待、ケイパビリティと比較検討する必要があります。その検討結果は、サービスを楽しむファミリーが成長してグローバルに展開することに伴い、短期的および将来的な要素に対応したものにすべきです。このプロセスにおいて適切な第三者の専門知識を活用することは、リーディングプラクティスです。

マネジメント上の考慮事項

リスクマネジメントとコントロール



ファミリーオフィスとそのサービスを楽しむファミリーにとって、グローバルなリスク環境は常に変化しています。しかし、いくつかのリスク領域は引き続き最優先事項となっています。

- サイバーリスク** 個人情報、評判、公私のスケジュール、出張、個人旅行、投資口座、商取引など、多くの領域でリスクが顕在化しています。
- 不正リスク** このリスクはまれにしか発生しませんが、ファミリーオフィスが現金や資産に近い存在で、一人の従業員が大きな裁量を持って財務活動やファミリーにおけるコミュニケーションをコントロールしていることもあるため、リスクに晒される重要な領域です。
- 組織および運営上のリスク** このリスクには、ファミリーオフィスの従業員、プロセス、システム、外部関係者だけではなく、ファミリーの物理的セキュリティも含まれます。

ファミリーオフィスは、個々のファミリーメンバー、アドバイザー、あるいはサービスプロバイダーと比べると、上述のリスクをファミリーのために監視し管理するのに適した立場です。ファミリーオフィスのリスクマネジメントに対するアプローチは、オフィスの規模、担当スタッフの経験、オフィスの発展状況など、多くの要因によって異なります。あらゆる規模のファミリーオフィスにとって、効果的な内部統制による健全なリスクマネジメントの枠組みは不可欠です。

多くのファミリーオフィスが、リスクマネジメントについての考え方を見直しはじめています。見直しの結果として生じるプロジェクトは、必要経費としてではなく、むしろファミリーの評判やウェルビーイング、資産の保全のための将来投資とみなすことができます。強力なリスク管理のフレームワークを備えたファミリーオフィスは、市場の混乱、サイバー攻撃、社内の不正行為、その他の関連する脅威に対して対抗できる、入念な準備が整っている場合が多くなっています。

投資としてのリスクマネジメントと費用としてのリスクマネジメント
最終的にはファミリーの資産を保全することを目的として、ファミリーはリスク評価を行い、特定されたリスク軽減のためのコントロール策を策定することができます。



内部統制とは、ファミリーオフィスがその重要な機能にインテグリティとセキュリティを組み込むために用いるプロセスや手順であるということをご考慮ください。成功しているビジネスと同じように、内部統制の導入が早ければ早いほど、ファミリーオフィスはリスクを管理でき、ファミリーに関する運営管理上の一貫性や信頼性の欠如を阻止するための態勢を整備できるようになります。

特にファミリー、そしてファミリーオフィスの人員やシステムが変化するにつれて、リスクは時とともに進化します。リーディングプラクティスとしては、定期的に正式なリスク評価を実施し、内部統制が有効かつ適切に焦点を当てて行われているかを確認することが挙げられます。その結果は取締役会に提出し、ファミリーへ情報共有し、関与を続けられるようにする必要があります。

マネジメント上の考慮事項

法務、税務、規制関連



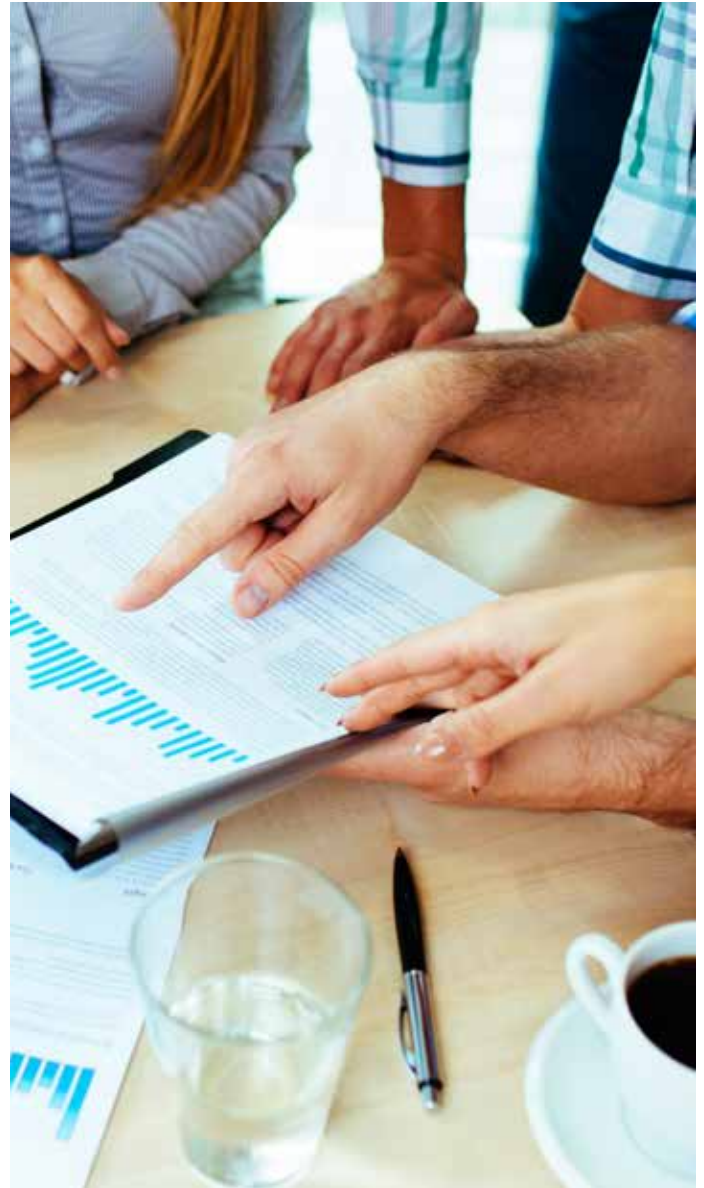
ファミリーオフィスの法務、税務、規制のフレームワークは複雑になる場合があります、優れたアドバイザーの専門知識が必要です。一般的に焦点となる領域は下記の通りです。

法的な考慮事項

- ファミリーオフィスは、会社、パートナーシップ、信託など、どのような形態が最適か
- 誰がファミリーオフィスを所有し、コントロールするか
- ファミリーオフィスに適した法的管轄権は何か
- 雇用契約書やサービス契約書など、他にどのような法的契約が必要か

税務に関する考慮事項

- 税務上、ファミリーオフィスはどのように構成されるべきか
- ファミリーオフィスの活動は継続的な取引や、事業にまで発展するか
- ファミリーオフィスの所有と相続に関して、贈与税や相続税の問題はあるか
- ファミリーメンバーへの税金の影響はあるか
- ファミリーオフィスの役割は各国に存在するファミリーメンバーやその構造にどのように影響するか
- ファミリーの状況の変化だけでなく、税制や規制の変更にも十分対応できる柔軟性があるか



ファミリーオフィスは、定期的に監査準備体制の評価を実施することにより、税務当局による調査・監査に効果的に備えることが可能になります。この準備体制は、内部アドバイザーとの簡単なディスカッションから、文書分析、インタビュー、その他のデータ収集などによる詳細な監査準備体制の評価まで、多岐にわたる方法によって整えることができます。

注：本セクションでは、ファミリーオフィスに適用される法律、税務、規制環境の大まかな概要のみを提供しています。複数の司法管轄区域が関わる場合、ファミリーオフィスの構造に関する問題が複雑になる可能性があるため、ファミリーオフィスを設置する前に税務上のアドバイスを受けることが重要です。

ファミリーオフィスのビジョンを実現

ファミリーの資産投資と管理



一般的には、どのようにファミリーの資産が投資されているかによって、ファミリーオフィスが定義されます。ファミリーオフィスが提供または調整する投資サービスには、多くの場合、以下が挙げられます。

- 投資方針書の作成、リスク許容度の評価、適切な目標資産配分の設定などの投資目的の策定
- ファミリーの短期的および長期的ニーズに基づく適切な投資の選択、ならびに定期的なポートフォリオのリバランスや調整
- 投資アドバイザーの選定、契約、関係性の管理
- 保有資産および投資パフォーマンスのレビュー
- 現金および流動性の管理
- 投資デューデリジェンスの監督
- 定期的な投資口座明細書およびパフォーマンス報告の提供

ファミリーオフィスの投資に共通するテーマと傾向

- 世代を超えるであろう長期的な投資ホライズン
- 機関投資家に課せられた規制の制約からの解放
- 多様で非伝統的な資産配分
- プライベートエクイティへの直接投資や共同投資機会への高い関心
- 資産の保全と成長のバランスの重視。サービスを提供する世代が増えるほど、資産保全を重視する傾向あり
- ファミリーの相対的なキャッシュ需要による流動性選好
- 共同投資を促進するためのファミリーの合同運用型投資ビークルの活用
- 近年、より高まっている社会的インパクト投資やベンチャーフィランソロピーの重要性



ファミリーオフィスのビジョンを実現

社会貢献



社会貢献活動は多くの場合、ファミリーを目的のもとに統合し、効果的なガバナンスとコラボレーションを促進すると同時に、ファミリーに地域社会や世界中の社会問題や環境問題に有意義な影響を生み出す機会を与えます。また、社会貢献活動によって、若い世代がファミリーのビジョンと継承に関与するようになります。投資と同様に、社会貢献活動は多くの場合、ファミリーオフィス事業の基盤となっています。

しかし今日、ファミリーには、社会的影響や環境的影響を生み出すための選択肢がかってないほど多く存在しています。今日の社会貢献活動家は、民間財団や慈善寄附基金から、地域財団やオンライン寄附プラットフォームまで、様々な手段を使って寄附を行うことが可能です。社会貢献活動の豊富な手段は、例えば政治的貢献、社会的責任投資、財務的リターンと社会的リターンの両方を生み出す社会的企業や社会的目的企業へのインパクト投資などの、個人が変化を起こそうとする方法として出現している新たな選択肢によって、さらに複雑になっています。

ファミリーオフィスは、ファミリーメンバーがこれら選択肢の中から適切な選択をする上で、重要な役割を果たします。ファミリーオフィスの経営陣は、社会貢献の専門アドバイザーと連携して、問題点や効果的な実践方法をファミリーが理解できるように支援し、明確な社会貢献活動の目標を設定し、ファミリーの社会貢献のビジョンをより効果的に達成できる戦略や戦術も検討します。

ファミリーオフィスは、個人が慈善寄附に関連する複雑な税金問題を解決するのに重要な役割を果たすこともできます。



レガシーを築き、慈善寄附をより密接にコントロールしたいと考えるファミリーにとって、民間財団は適切な慈善寄附手段となる可能性があります。

ファミリーオフィスのビジョンを実現

グローバルな広がりがもたらす影響



テクノロジーの進歩と情報、リソース、市場へのアクセスの向上により、グローバルなオポチュニティが拡大し続けています。富裕層は、まさにこの変化の最前線にいます。ファミリーメンバーの地理的分散、外国の司法管轄区域での不動産所有、あるいは外国企業への投資を通じて、富裕層は世界的に存在感を増しています。ファミリーオフィスの活用により、ファミリーのグローバルな活動の広がりから生じる可能性のある様々な問題に対処するために必要な支援を得ることができます。

グローバルコミュニケーション

ファミリーメンバーが世界中の様々な司法管轄区域に住んでいる場合、直接、連絡することはより難しくなります。ファミリー、ファミリーオフィス、信頼できるアドバイザー間で、リアルタイムに情報共有できる安全なコミュニケーションプラットフォームを持つことは、非常に重要です。ファミリーオフィスは、ファミリーメンバーの所在地や、いつ情報にアクセスしたいかに関係なく、ファミリーのニーズを満たしたテクノロジーを評価することが可能です。

グローバルなファミリー

ファミリーが年間を通してまたは一定の期間、外国の司法管轄区に居住している場合、財務、税務、法律上ではどのような影響があるのでしょうか。

グローバル投資と情報報告

各国において、投資および投資オーナーに関してより高い透明性を求めており、ファミリーオフィスは、ファミリーの海外投資に関連する規則、登録、報告要件への対応を支援することができます。例えば、プライベートエクイティファンド、ヘッジファンド、プライベート外国投資法人などのパススルー事業体への投資については、大きな影響があると考えられます。このような投資は、多くの場合、詳細な情報を多量に発生させ、重要な税務申告書の開示を求められる可能性があります。コンプライアンス違反に対する罰則は厳しくなっており、ファミリーオフィスは税務アドバイザーと協力しながら、これらの要件を満たすようファミリーを支援します。海外投資に起因する報告や開示に伴うコストを理解することは、納税者が税引後投資利益を評価するために不可欠です。さらに、ファミリーメンバーの個人情報を外国当局へ共有する場合があるため、ファミリーはこのような外国投資を保有することの意味合いを慎重に考慮しなければなりません。

IRSによる外国口座税務コンプライアンス法（FATCA）と共通報告基準（CRS）の施行、および受益者登録により、世界中の投資家の税の透明性が大幅に向上しました。多くのファミリーオフィスにおいて、海外投資において初期に必要な文書および定期的に必要な文書を作成するために、組織内のリソースを投入しています。このような投資に資金を投入するファミリーが増えるにつれ、ファミリーオフィスでは、ファミリーメンバーの個人情報を世界中の税務当局に開示することに伴うリスクの評価を行っています。

今後の展望



現代のファミリーオフィスは、過去150年の間に作られたファミリーオフィスと多くの類似点があります。しかし、以下のような新たなトレンドが、今後のファミリーオフィスの運営方法や、人材やリソースの発掘方法を新しいものに変えつつあります。

社会貢献 何十年もの間、ファミリーオフィスは、ファミリーの財務を管理し、資産を維持して将来の世代へ継承するための計画策定のために設立されてきました。代々続く家業の売却後、将来の世代が経済的にケアされることを目的としてファミリーオフィスを設立するファミリーも多く見受けられます。今日では、事業売却により得た資産の相当の部分を、ファミリーメンバーや将来の世代の利益を目的とした永続信託ではなく、社会貢献活動に回したいと考える人が増えています。このような傾向から、ファミリーの目標が変化するにつれて、ファミリーオフィスの従業員においては、これまでと異なるスキルや経験が必要になる可能性があります。

テクノロジー 新しいテクノロジーの導入は、ファミリーオフィスの人員に求められるスキルに影響を及ぼしています。これまで長時間の手間をかけて行っていた多くの反復作業は、今では新しいテクノロジーによって対応可能です。ファミリーオフィスは大量のデータを入力するための人材を採用するのではなく、高度なデータ分析スキルと、テクノロジーの導入と効果的な活用の経験を有する人材の採用を検討することができるのです。

ダイレクトプライベートエクイティ プライベートエクイティへの直接投資を検討するファミリーが増えるにつれて、ファミリーオフィスは、この投資がファミリーの全体的な投資配分にどのような影響を与えるかを評価することが求められています。ファミリーはさらに、投資戦略に沿った取引をソーシングするために、プライベートエクイティのバックグラウンドを持つ人材を採用するかどうかを判断する必要があります。ダイレクトプライベートエクイティでは、多くの場合、継続的なビジネス上の意思決定に対して、より積極的な関与が求められます。したがって、このような事業投資に関するガバナンスや、ファミリーメンバーが買収先企業に積極的に参加することが可能か、ファミリーメンバー間で合意しておくことが重要になるでしょう。

グローバルモビリティ ファミリーが世界中を移動するようになるにつれて、ファミリーオフィスが一つの場所に留まる必要性が変化してきています。代替案としては、複数の拠点の設立や、より多くの従業員がバーチャルに働く運営モデルなどが考えられます。このような変化により、ファミリーオフィスは採用を自国の労働市場を中心に検討する必要がなくなるため、新たな人材プールの選択肢が生まれる可能性があります。ただし、取り入れるテクノロジーを見極めて、担当者間でやり取りされるデータの安全性を確保しなければなりません。



経験豊富なチーム



デロイトは、多世代にわたり資産を持つファミリーとそのファミリーオフィスといった超富裕層の特殊なニーズをサポートする経験豊富な専門チームを有しています。私たちはファミリーオフィスと極めて重要な対話を通じて専門知識とガイダンスを提供し、ファミリーのレガシーの保全と強化を支援します。グローバルネットワークとエマージングマーケットへのアクセスにより、税務からサイバーリスクマネジメントまで、幅広い範囲の専門領域でアドバイスが可能です。



Mark Stokes
Partner – Family Office Services Leader
 +44 (0) 20 7007 0956
 mastokes@deloitte.co.uk



Christina Staples
Director – Family Office Community
 +44 (0) 20 7007 8273
 cstaples@deloitte.co.uk



Nicola Roberts
Partner – Private Client Tax
 +44 (0) 20 7007 3763
 nicolaroberts@deloitte.co.uk



Jessica Hodges
Partner – Audit & Assurance
 +44 (0) 20 7303 8391
 jhodges@deloitte.co.uk



Richard Parsons
Partner – Financial Advisory
 +44 (0) 20 7303 0287
 ricparsons@deloitte.co.uk



Robert Connold
Director – Debt & Capital Advisory
 +44 (0) 20 7007 0479
 rconnold@deloitte.co.uk



Richard Beaumont
Partner – Real Estate
 +44 20 7007 0520
 rbeaumont@deloitte.co.uk



Olivia Biggs
Partner – Reward and Talent Management
 +44 (0) 20 7007 2819
 obiggs@deloitte.co.uk



Karina Mowbray
Partner – Cyber security
 +44 20 7007 6573
 kamowbray@deloitte.co.uk



Rafik Ishani
Director – IT Strategy & Systems
 +44 (0) 20 7303 7724
 rishani@deloitte.co.uk

Deloitte. Private

お問い合わせ

Deloitte Private Japan

email : dpj@tohmatu.co.jp

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）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含みます。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) 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.