

An aerial photograph of a river winding around a large, isolated rock formation in a canyon. The river is a vibrant blue-green color, contrasting with the reddish-brown rock walls. The canyon walls are steep and layered, showing signs of erosion. The sky is a mix of blue and grey, suggesting an overcast day.

Deloitte.
Private

ファミリーオフィス インサイト シリーズ (グローバル版)

ファミリーオフィスのトレンドトップ10

2024年

インタラクティブ ナビゲーション

本レポートはインタラクティブな体験を提供するように設計されています。レポートをAdobe Acrobatで開き、お使いのコンピュータにダウンロードすることで機能をご利用いただけます。

Adobe Acrobatをお持ちでない場合は、無料でダウンロードできます。Adobe Acrobatを利用しない場合、またレポートをコンピュータにダウンロードしない場合、インタラクティブ機能の一部または全てが利用できない場合があります。ファミリーオフィスについての調査結果を細部にわたって閲覧できないことがありますのでご注意ください。

[Adobe Acrobatをダウンロードするには、
ここをクリックしてください。](#)





序文

Deloitte Private 発行「ファミリーオフィス インサイト シリーズ (グローバル版)」創刊号へようこそ。Deloitte Private では2024年、ファミリーオフィスのトレンド トップ10、世界のファミリーオフィスの状況マップ、サイバーセキュリティ、デジタルトランスフォーメーションに関する4つのレポートをはじめ、様々な視点のレポートを発行する予定であり、本書はその第一号となります。

この創刊号では、ファミリーオフィスによる投資、リスク管理、雇用、サステナビリティ、後継者計画、デジタルトランスフォーメーションなどの分野における今年の重要なトレンドに焦点を当てます。

このような新たなトレンドを把握するため、2023年9月から12月にかけて、世界各地のシングルファミリーオフィス354社を対象に調査を行いました (図1)。これらのファミリーオフィスの平均運用資産 (AUM) は20億米ドル、関連するファミリーの平均資産は38億米ドルです。これを合計すると、AUMは7,080億米ドル、ファミリー資産は1兆3,000億米ドルに上ると推定されます (図2)。また、世界でも有数の著名なファミリーの代表者を含め、ファミリーオフィスのシニアエグゼクティブ40人に詳細なインタビューを行いました。

これらのインタビューで得られた同業種の立場からの貴重なインサイトは、ファミリーオフィスが競争にうまく対応し、長期的な成功を計画するうえで役立つでしょう。

調査結果を可能な限り有用なものにするために、本レポートはインタラクティブになっており、地域別、規模別 (平均運用資産 (AUM) 10億米ドル以上/未満)、ファミリー資産の世代別 (第1~3世代、および「3代目は身上を潰す」ⁱという言葉に打ち勝ったレガシーファミリーを象徴する第4世代以上) に調査結果を確認できるスクロール機能を備えていますⁱⁱ。これにより、ファミリーオフィスは同種の組織と自社をより直接的に比較できるとともに、最も長く存続し最も豊かなファミリーがどのように運営されているかを理解することができますⁱⁱⁱ。

こうしたインサイトが、皆様のファミリーオフィスの将来を形作るうえで役立つことを願っています。また、惜しみなく時間と意見を共有してくださった調査参加者の方々に心より感謝申し上げます。

図1：調査に回答したファミリーオフィスの地域統括会社の所在地

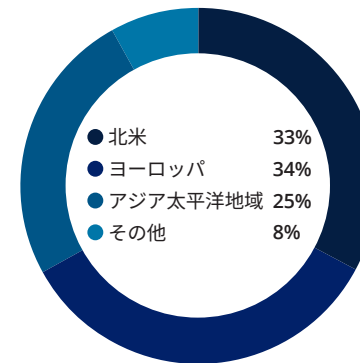


図2：回答者のファミリーオフィスの平均AUM・ファミリー資産

各ボタンをクリックすると、データが表示されます。

重要なポイント

経済的および地政学的な不確実性にもかかわらず、ファミリーオフィスは困難な情勢を乗り越える能力について依然として楽観的であり、70%が2024年にAUM（資産運用総額）が増加すると予想し、79%がファミリーの総資産が増加すると予想しています。リスクと機会のバランスを取りながら、ファミリーオフィスは長期的な投資見通しを維持する計画ですが、ポートフォリオを多様化し、好機的な取引に資本投下することで機敏さを維持しています。

ファミリーオフィスは、今年の市場リスクのトップ3として、景気後退の懸念、地政学リスク、インフレを挙げています。同時に、投資リスクの管理は、ファミリーオフィスにとって今年の戦略的優先事項のトップであり、61%が新たな投資機会を求め53%がポートフォリオの多様化を目指し、33%がインフレ緩和策を導入しています。

ファミリーオフィスが投資する資産クラスの調査では、プライベートエクイティがパブリックエクイティを抜き、トップとなりました。2023年には、プライベートエクイティがファミリーオフィスの平均ポートフォリオの30%を占め、2021年の22%から増加しました。また、パブリックエクイティに関しては、平均ポートフォリオの25%を占め、2021年の34%から減少しています。今年、ファミリーオフィスの30%近くがプライベートエクイティへの投資拡大を計画しています。

現在、ファミリーオフィスの46%がサステナブル投資を行っています。欧州での導入率は2021年の45%から現在は57%に増加しており、一方、北米では34%から26%に減少しています。このような減少にもかかわらず、サステナビリティの平均ポートフォリオシェアは、今後5年間で、グローバルでは17%から29%に上昇すると予想されており、これは71%もの大幅な増加です。

ファミリーオフィスの10社に4社が今年、スタッフの追加雇用を検討し、29%がプロフェッショナル（ファミリーメンバー以外）人材の雇用を選択しており、プロフェッショナル化が進む兆しを見せています。現在、ファミリーオフィスの責任者のうち、ファミリーメンバー以外のプロフェッショナルは35%に過ぎませんが、この数字は事業承継後には49%に跳ね上がると予想されています。ファミリーオフィスが人材を雇用する業界の上位は、金融サービス（64%となり、人材発掘の中心的ターゲットとなっている）、会計事務所（44%）、コンサルティング会社（25%）です。

重要なポイント

平均的なファミリーオフィスのAUMが20億米ドルに達する一方で、スタッフ数はわずか15人であることから、ファミリーオフィスの3分の1以上(34%)は今年、取り組みの規模を拡大し、専門性を高めるために第三者サービスプロバイダーへの依存度を高めようとしています。

今年、ファミリーオフィスの半数近く(43%)がテクノロジー戦略を策定または展開しています。ほぼ5社に1社(17%)がテクノロジーへの投資が不十分であることをファミリーオフィスの中核的なリスクとして認識し、また4分の3近くのファミリーオフィスが近代的なビジネス運営に必要なオペレーションテクノロジーへの投資が不十分(34%)、または中程度(38%)であることを認めています。

注目すべきことに、ファミリーオフィスの43%が過去12~24カ月間にサイバー攻撃を受けており、25%は3回以上の攻撃を受けています。しかし、約3分の1(31%)のファミリーオフィスはサイバーセキュリティ戦略を導入しておらず、43%は導入しているものの、改善できる余地があると回答しています。ファミリーオフィスの5社に1社以上(22%)がサイバー攻撃を今年の中核的リスクとして警告しており、今こそ先手を打つべきときです。なお、15%がサイバーセキュリティを今年之最優先事項に挙げています。

10ファミリーのうち4ファミリー(41%)が今後10年以内に世代交代を迎えるなか、特に41%が現在計画を策定していないことから、後継者計画は2024年の重要な優先事項となっています。

回答者の3分の1近くが、次世代はファミリーオフィスの後継者としての準備ができていない(30%)、あるいは引き継ぐ資格がない(28%)と答えています。その結果、次世代が2024年に最優先すべきことについて、31%がメンタリング／トレーニングを受けること、22%が後継者計画だと回答しています。

1 不確実な時代にもかかわらず予測される成長



1 不確実な時代にもかかわらず予測される成長

不確実な経済状況が続いているにもかかわらず、ファミリーオフィスの70%が2024年にAUMは増加すると予想し、79%がファミリーの総資産が増加すると予想しています。

新型コロナウイルス感染症によるパンデミック期間やその後の激動の投資環境にもかかわらず（2022年は金融市場にとって失望の年だったため、翌2023年の見通しが暗いものだったことは言うまでもありません）、多くのファミリーオフィスではAUMとファミリー資産は増加し続けています。そして、今年も引き続き、悪条件の中でも要領よく資本を増やすことができるとファミリーオフィスは予想しています（図3）。

経済成長の鈍化、景気後退の懸念、地政学的緊張の高まりによって不確実な状況が続く中でも、ファミリーオフィスは成功に向けた地位を確立することに責任を持って取り組んでいます。

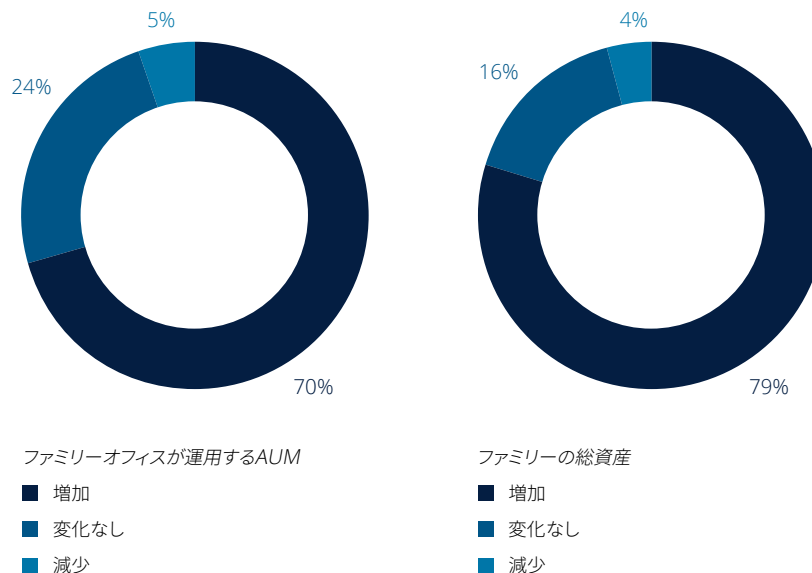
そして、インフレの緩和や安定しつつある経済成長を鑑みて、2024年の世界経済が「ソフトランディングする」という国際通貨基金の予測が正しい場合^{iv}に備えて、ファミリーオフィスはこうした経済の潮流に耐えられる十分な態勢を整えています。ファミリーオフィスは、その多くが景気サイクルの変動への対応に慣れており、長期的でありながら機敏な投資アプローチを維持することを目指しています。ファミリーオフィスは、持続的な資本と手元資金があることから、こうしたアプローチにより、景気の波にうまく乗りながら好機的な取引を行うことができる独自の立場にあります。

「私たちは投資を非常に長期的な基準で捉えています。短期的なボラティリティについて考えたり、執着したりしません。常に資産の質と寿命を重視しているのです」

Emma Callister
Mary Oppenheimer Daughters
最高執行責任者
シングルファミリーオフィス（英国、マン島、アフリカ）

図3：2024年に予想される資産およびファミリーオフィスのAUMの変化

各ボタンをクリックすると、データが表示されます。



2 リスク管理への注目



2 リスク管理への注目

ファミリーオフィスは、今年の市場リスクのトップ3として、景気後退の懸念、地政学リスク、インフレを挙げています。同時に、投資リスクの管理は、ファミリーオフィスにとって戦略的優先事項のトップであり、61%が新たな投資機会を求め、53%がポートフォリオの多様化を目指し、33%がインフレ緩和策を導入しています。

2024年の市場リスクのトップ3は景気後退、地政学リスク、インフレ懸念

経済をめぐる不確実性が立ちはだかる中、ほとんどのファミリーオフィス（70%）が2024年の市場リスクのトップ3の1つとして、世界的な景気後退の可能性を挙げています（図4）。また、ウクライナでの戦争やイスラエルとハマスの紛争を鑑みて、この割合に迫る62%の回答者が、地政学リスクを挙げており、これに

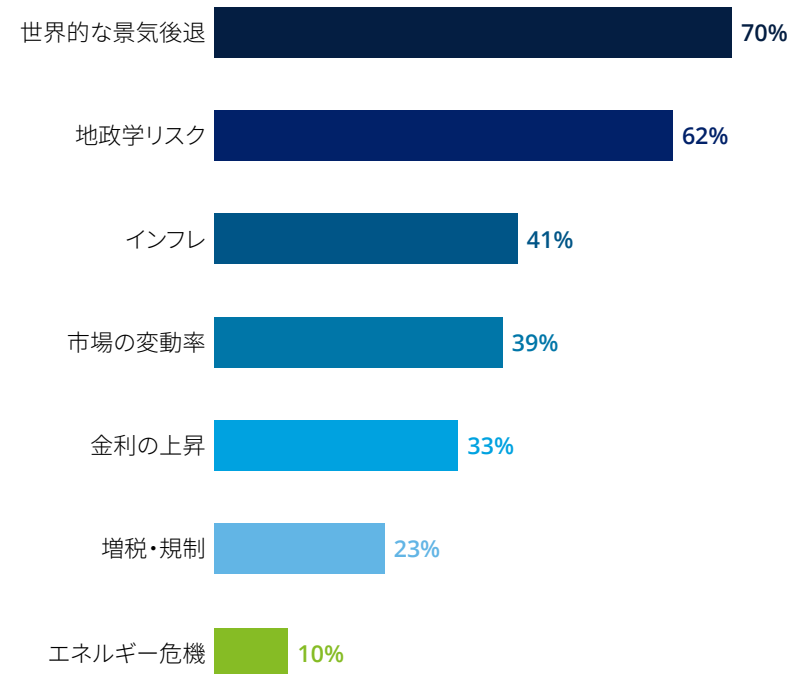
ついては欧州での懸念が他地域よりもはるかに強いことが示されました。市場リスクのトップ3の最後は、回答者の41%が挙げたインフレ懸念でした。一方で、Deloitteが以前発行したファミリーオフィスに関するレポートのデータと今回の調査結果を比べたところ、2021年には回答者の71%がインフレを挙げ、市場リスクの1位であったのに対し^v、現在はインフレ懸念が世界的に沈静化しつつあることが示されています。

「2024年の経済的見通しは、投資する分野によって、「やや懸念される」～「非常に懸念される」のレンジになると考えています。潜在的な景気後退、長引くインフレ、特に当社の中核を担う建設事業での高い金利が重なり、2024年は非常に厳しい年になると予想しています。私たちは、組織の改善とともに、現金と流動性の管理にも注力しています。対外債務の水準が低いため、2025年そして2026年に向けて慎重かつ辛抱強く前進することができます」

シングルファミリーオフィス（ベルギー）
投資マネジャー

図4：2024年に認識されている市場リスクの上位

各ボタンをクリックすると、データが表示されます。



2

上位を占める市場リスクにより、全体的なリスク懸念が上昇

こうした市場リスクを念頭に、2024年における懸念事項のトップ3の1つとして回答者のほぼ4人に3人(71%)が投資リスクを挙げたのは当然といえます(図5)。これに地政学リスクが41%、規制・税金に関する問題が31%と続きました。

「投資リスクの管理」が戦略的優先事項のトップに

経済・政治情勢に対するファミリーオフィスの懸念への対応として、投資リスクの管理が2024年の戦略的優先事項の第1位となっています(図6)。これはファミリーオフィスが精通している分野です。というのも、ファミリーオフィスは、リスク許容度に沿った資産配分とポートフォリオ分散を絶えず監視・管理しながら、

長期的な見通しと持続的な資本で市場の低迷や不確実な環境に耐えることで知られているからです。

「主な市場リスクを2つ挙げるとすると、景気後退の可能性と進行中のインフレで、ほとんどの人がこれらのリスクに懸念を抱いています。地政学リスクもあります。今のところ直接的な影響は受けていませんが、もし戦争や紛争が激化すれば、投資アプローチはより慎重になると思いますし、債券への配分を増やすなどの行動をとるかもしれません」

シングルファミリーオフィス(米国)
社長

図5：2024年におけるファミリーオフィスに対するリスクとして認識されているリスクの上位

各ボタンをクリックすると、データが表示されます。

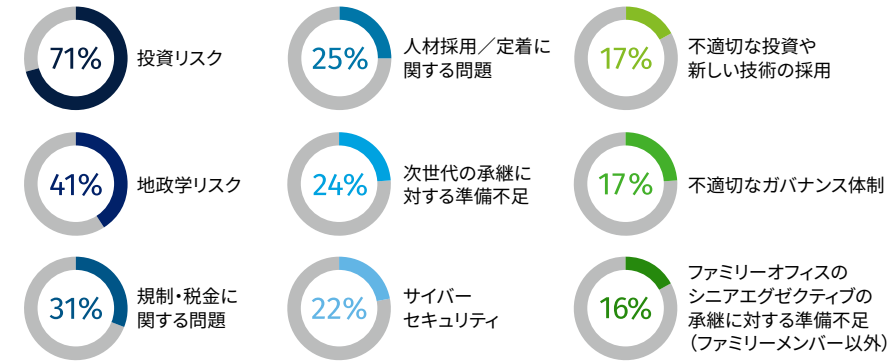
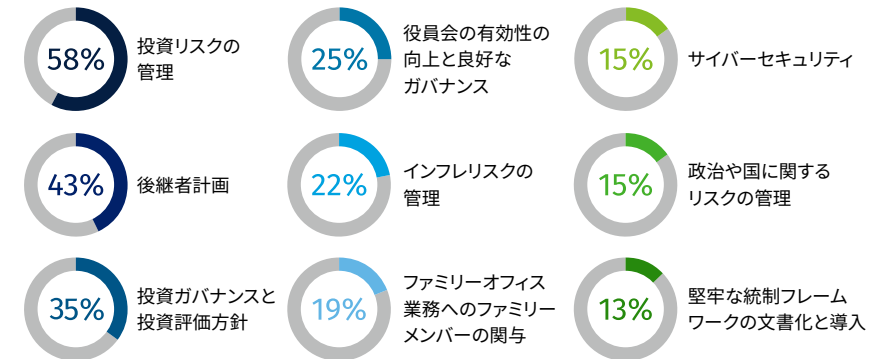


図6：2024年におけるファミリーオフィスの戦略的優先事項

各ボタンをクリックすると、データが表示されます。



2

新たな投資機会の獲得とポートフォリオの分散に注力

2024年にファミリーオフィスが投資ポートフォリオをどのように管理しているかについては、61%が新たな投資機会を模索しており、一部は投げ売り資産のような好機能的取引に焦点を当てている一方、53%はリスク軽減に向けた自然な道筋であるポートフォリオの多様化を進めることを計画しています(図7)。

「2024年の投資優先事項については、市場の不確実性を考慮し、投資ごとに異なる時間軸に照らして注意深く検討しています。例えば、プライベートエクイティ、特に直接投資については長期的に、株式市場については短期的に、不動産投資については中長期的に考えています。また、インフレと金利は落ち着いてくるはずですが、パブリック市場、プライベート市場、不動産市場には、地政学リスクの高まりにより、過小評価されているリスクがあります」

シングルファミリーオフィス (ベルギー)
ゼネラルマネジャー

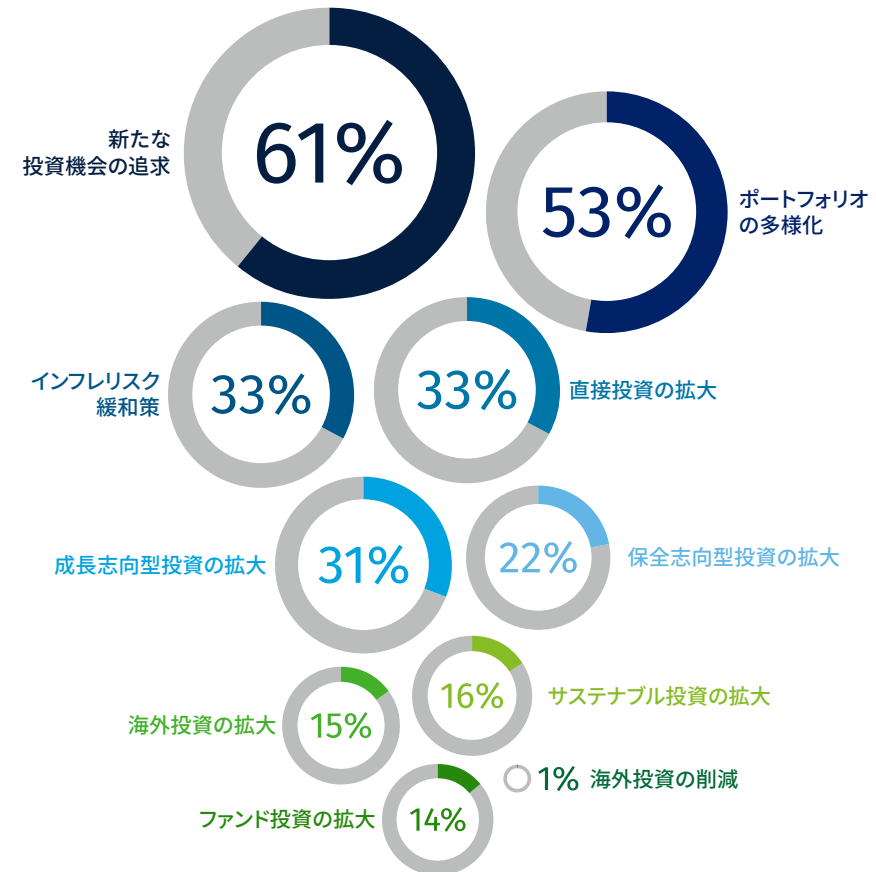
そして、2024年も成長志向型投資は保全志向型投資よりも優先度が高い状態が続いていますが(成長志向型投資31%に対し、保全志向型投資は22%)、市場の状況により、このバランスに変化が生じています。2021年には、成長計画に注力する傾向の強まりを反映して^{vi}、ファミリーオフィスの39%が成長投資を追求しており、資産保全のための投資商品を追求していたのはわずか16%でした。

「我々は、シンガポールを中心に国際的ストラクチャーを維持しながら、リスクを軽減し、様々な地域に投資していきたいと強く願っています。あらゆる選択肢を検討した結果、世界進出の第一歩はアラブ首長国連邦での不動産投資です。同国はアプローチしやすく、インドと時差がほとんどなく、文化も似ているという意味で、より安全な地域といえます」

シングルファミリーオフィス (インド)
ファミリーオフィス責任者

図7：2024年におけるファミリーオフィスの投資優先事項の上位

各ボタンをクリックすると、データが表示されます。



3 プライベートエクイティがトップに



3 プライベートエクイティがトップに

ファミリーオフィスが投資する資産クラスにおいて、プライベートエクイティがパブリックエクイティを抜き、トップとなりました。2023年には、プライベートエクイティ（直接投資、ファンド、民間債／直接貸付など）がファミリーオフィスの平均ポートフォリオの30%を占め、2021年の22%から増加しました。また、パブリックエクイティに関しては、平均ポートフォリオの25%を占め、2021年の34%から減少しています^{vii}。

投資はパブリックエクイティからプライベートエクイティへ移行

持続的なインフレ、金利の上昇、バリュエーションに対する期待からの逸脱、地政学的動乱などを背景に^{viii}、2023年にはプライベートエクイティ取引の流れが軟化したにもかかわらず、ファミリーオフィスでは2023年の第3・第4四半期において投資の30%を引き続きプライベートエクイティが占めていたことは注目に値します（2021年の22%から増加）。これに対し、パブリック市場への投資は25%でした（2021年の34%から減少）（図8）。

上記の結果は、ファミリーオフィス間でプライベートエクイティへの転換が進んでいることを示しており^{ix}、プライベート市場への全体的な移行を反映しています。米国だけを見ると、プライベートエクイティの支援を

受けている企業数は2006年から2020年の間に倍以上になった一方、公開企業数は減少しました^x。

長期的に見ればプライベートエクイティへの直接投資はパブリックエクイティよりも高いリターンをもたらす可能性があるため^{xi}、プライベートエクイティは、持続的な資本と長期的かつ多世代にわたる見通しを持つファミリーオフィスに特に適しています。ファミリーオフィスは一般的に、主流のプライベートエクイティ投資家よりも適応力が高いため、この点で明らかに競争上優位に立っています。過半数株式、少数株式、負債商品のいずれであっても、ファミリーオフィスは多くの場合において、より長い期間資産を保有し、リターン目標について柔軟な見方をし、様々な形で資本を投じることができるのです。

「一部のファミリーは、より保守的な投資戦略に移行していますが、私たちはプライベートエクイティ投資を維持しており、長期的に投資しています。要は、毎年事業に投資を行い、その事業を拡張していくということです。これは関係を基礎としたビジネスであるため、何年もかけてその関係を築いてきました。いろいろな事業に投資したり、急に心変わりしたりすることはありません。どのような時も、良い投資家であり、良いパートナーでありたいと思っています」

Matt Norman
Kenjiro Private Office、最高投資責任者
シングルファミリーオフィス（英国、日本）



「2024年の最大の優先事項は、非常に不確実性の高い投資環境に対処することです。リターンを最大化し、リスクを軽減するだけなら簡単に思えるかもしれませんが、私たちは税金を最小限に抑え、必要に応じた適切なレベルの流動性を確保することにも努め、多面的な視点での投資を行っています。景気後退に陥らなければ、良いヴィンテージになると思うので、今はプライベート市場に直接投資する絶好の機会だと思います」

シングルファミリーオフィス（米国）
最高投資責任者

3

全体的に直接投資に移行しているが、大規模なファミリーオフィスがプライベートエクイティファンドを好む傾向は継続

ファミリーオフィス全体では、プライベートエクイティファンド（ファミリーオフィスの平均的なポートフォリオに占める割合：10%）よりも、プライベートエクイティへの直接投資（17%）を好む傾向があります（図8）。しかし、AUMが10億米ドル以上のファミリーオフィスでは、ポートフォリオのうち、直接投資（14%）よりも多くをプライベートエクイティファンド（17%）に配分しており、AUMが10億米ドル未満のファミリーオフィスに比べ、プライベートエクイティファンドに投資する傾向は倍以上であるという興味深い結果になっています（AUMが10億米ドル以上のファミリーオフィス17%に対し、10億米ドル未満のファミリーオフィスは7%）。その要因と考えられるのが、多くの大規模オフィスではAUMが増加してもスタッフは少人数を維持するため、直接投資の機会に関する情報の入手、デューデリジェンス、管理を行うための人手がほとんどないという事実です。また、大規模なファミリーオフィスは、小規模なファミリーオフィスよりも、ファンドのリミテッドパートナーシップ持分への投資機会を利用しやすいとも考えられます。

「多額のAUMを保有していますが、スタッフの規模が小さいため、プライベートエクイティへの直接投資は行うつもりはありません。プライベートエクイティファンドやパートナーシップソリューションを選びます」

シングルファミリーオフィス（ベルギー）
最高経営責任者



とはいえ、ファミリーオフィス全体では、プライベートエクイティへの直接投資へ向かう傾向が強くなっています。ファミリーオフィスの平均的なポートフォリオに占める割合で見ると、プライベートエクイティファンドへの投資は2021年の9%から2023年の10%へとわずかに上昇しただけでしたが、直接投資の割合は13%から17%へと上昇しました。

このような移行の具体的な要因となったのが、北米およびアジア太平洋地域のファミリーオフィスにおいて直接投資が増加したことです。2021年から2023年の間に、ファミリーオフィスのポートフォリオに占める直接投資の割合の平均は、北米地域では12%から17%に、アジア太平洋地域では9%から12%に上昇しました。

これは、金融サービスからの人材採用に現在最も力を入れているというファミリーオフィスの話を裏付けるものです。ファミリーオフィスがプライベートエクイティへの投資能力を社内に構築する手段として、プライベートエクイティ会社から人材を求めることがますます一般的になってきているのです。

「以前はプライベートエクイティファンドに投資していましたが、現在は直接投資に重点を置いており、プライベートエクイティポートフォリオの94%を直接投資が占めています。生産材製造業にルーツを持つファミリーであるため、民間部門ではその分野に投資していますが、多角化も視野に入れています」

Manuel Quinzani
Siusi SpA
リスクマネジャー
シングルファミリーオフィス（イタリア）

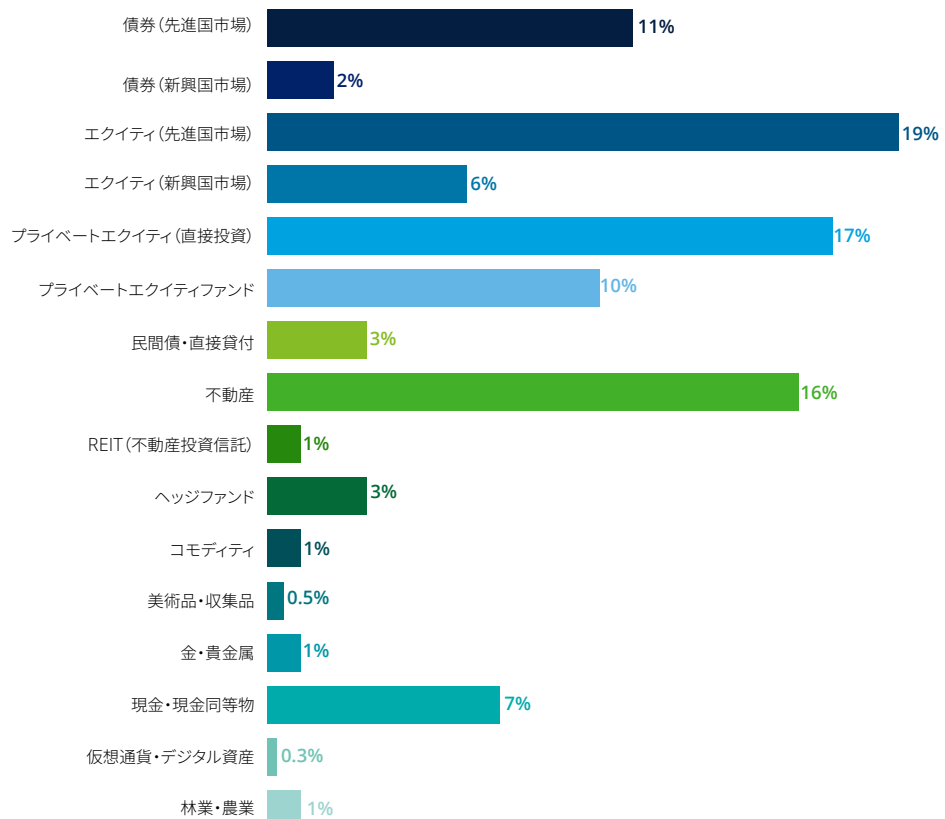




3

図8：ファミリーオフィスの資産クラス別投資ポートフォリオ（2023年第3・第4四半期）

各ボタンをクリックすると、データが表示されます。



3

2024年、ファミリーオフィスはプライベートエクイティ投資を増やし、現金を減らす予定

ファミリーオフィスは全体的にプライベート市場への移行を継続しつつ、2024年には他のどの資産クラスよりもプライベートエクイティ投資を増やすことを目指しています。プライベートエクイティピークル全体で投資額が軒並み上昇し、プライベートエクイティファンドにはファミリーオフィスの29%、プライベートエクイティへの直接投資には27%、民間債・直接貸付には25%が投資を増やすとしています(図9)。

「私たちのポートフォリオのほぼ半分はプライベートエクイティであり、2024年にはさらに投資する予定です。プライベートエクイティ投資先としては、十分な資金があるところは避け、資本不足のところを追求します。欧州、特に英国におけるミドルマーケットのプライベートエクイティ投資には面白い将来性があると思います。また、市場に存在するミスプライシング資産（株価が本来の適正価格からかけ離れた資産）の数を考えると、好機的な取引を活用する絶好の機会であると考えています。当社は、好機的な取引への資本投入に長い歴史を持つ、老舗のファミリーオフィスですから」

Paulo Bilezikjian
シングルファミリーオフィス（ルクセンブルグ）
Analytica Capital
最高投資責任者

これと並行して、29%のファミリーオフィスは現金保有を減らすことを目標にしており、慎重でありながらも、過去数年の様子見姿勢から将来性のある投資や好機を狙った取引を追求する姿勢に転じています。その中でも特にプライベートエクイティや先進国市場のパブリックエクイティへの投資については、28%のファミリーオフィスが今年投資額を増やすことを計画しています。投資リスク軽減のための重要なツールである分散投資を念頭に、債券への関心も高まっています。特に先進国市場の債券への配分増を今年計画しているファミリーオフィスは22%であり、これに対して新興国市場の債券への配分増を計画しているファミリーオフィスは13%でした。

「年金基金が投資のかなりの割合を投資していることをはじめ、プライベートエクイティが主流になった今、これについて私は逆張りの見方を強めています。まず、巨額の資金がプライベートエクイティ投資に押し寄せているため、価格が上昇し、マージンは残らないと思います。また、ほとんどのプライベートエクイティ投資に伴う流動性の低さやコントロールの欠如も好きではありません」

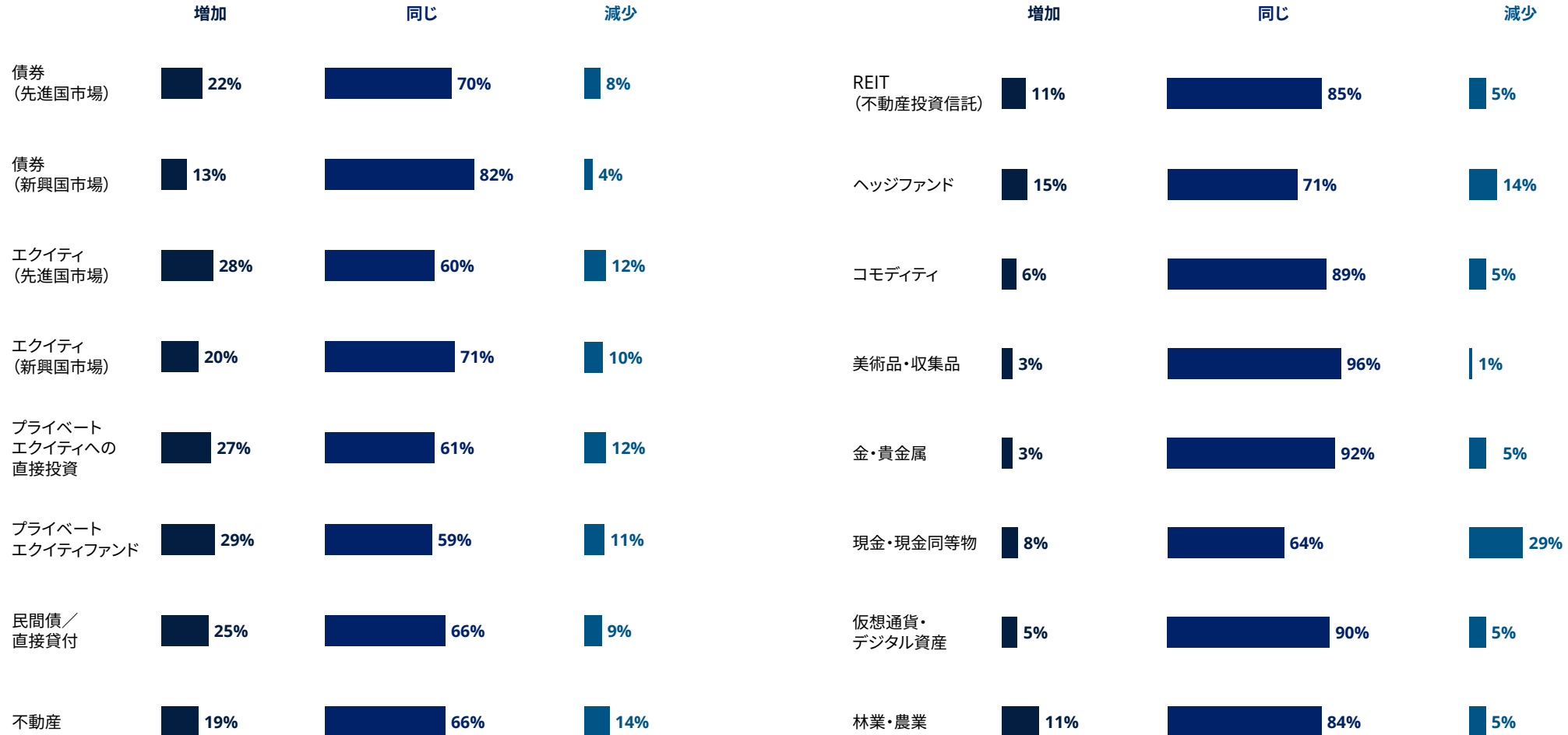
シングルファミリーオフィス（英国）
ファミリーオフィス責任者



3

図9：ファミリーオフィスによる2024年の各資産クラスへの配分予定（増加、同じ、減少）

各ボタンをクリックすると、データが表示されます。



3

最も勢いがある投資先は北米とアジア太平洋地域

ファミリーオフィスは、大きなリターンを得られると期待している2つの地域、つまり北米とアジア太平洋地域に投資をしています。ファミリーオフィスの平均ポートフォリオでは現在、北米を中心とした投資が43%、アジア太平洋地域を中心とした投資が20%を占めており、およそ5社に1社がこの2つの地域でのエクスポージャーを今年増やす予定です(図10、11)。

さらに、10社に1社を上回るファミリーオフィスがアフリカと中東への投資を増やす予定であり(それぞれ14%と12%)、ファミリーオフィスのハブとしてドバイの人気の急上昇していることを示す結果になっています。投資先として今年最も勢いが弱い地域は欧州であり、ファミリーオフィスの平均ポートフォリオの30%を占めてはいるものの、その割合は今後伸びず横ばいで推移する見込みです。その要因として、欧州における経済の低成長、根強いインフレ、人口減少圧力、ウクライナでの戦争に端を発したエネルギー危機が挙げられます^{xii}。

「見回してみると、欧州は人口が減少傾向で資産は誤った方向に向かっており、長期的な課題を抱えていると考えられ、ファミリーオフィスを設立するのに最適な場所だとは感じませんでした。これと反対に、アジアでは人口が増加傾向であり、資産も正しい方向に向かっていきます」

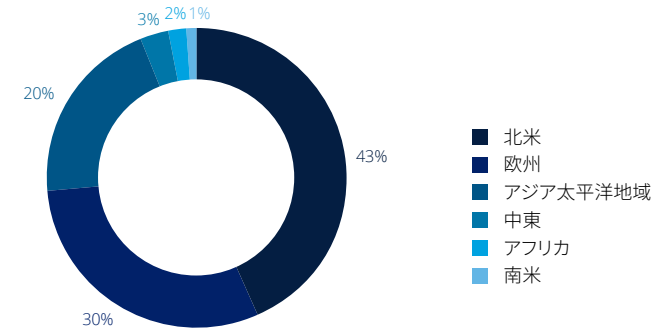
シングルファミリーオフィス(米国、アジア)
最高経営責任者

「当社の投資の最優先事項は、中国経済の減速に対するヘッジとして、グローバルな資産配分を増やすことです。アジア太平洋地域の新興株式市場での投資機会にも注視していますが、主に北米の投資機会に注目しています」

シングルファミリーオフィス(中国)
ファミリーオフィス責任者

図10：ファミリーオフィスの地域別投資ポートフォリオ(2023年第3・第4四半期)

各ボタンをクリックすると、データが表示されます。



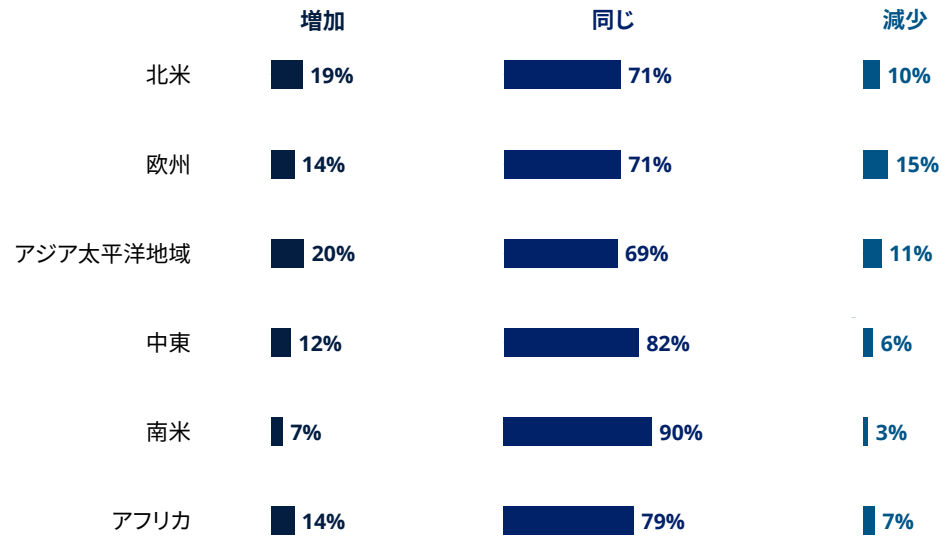
「当ファミリーオフィスでは、数年前にドバイに支店を設立しました。この動きには、主に3つの要因があります。第一に、法人税が非常に魅力的であるということです。税率が低いのは重要な点ですから。第二に、比較的安全な場所であるということです。自分の子供が安全であるという認識を持てるのが、ファミリーには必須要件なのです。第三は、生活の質です。学校が多数あり、娯楽の機会も豊富です。生活費は年々上昇しているものの、他の主要都市に比べれば、依然としてはるかに安いです。以上の3つの要素が重なると、大きな違いが生まれます」

Olivier Utz
シングルファミリーオフィス(スイス)
最高経営責任者

3

図 11：2024年の地域別資産配分の変更予定

各ボタンをクリックすると、データが表示されます。



4

サステナブル投資が過熱する欧州、 冷え込む北米



4 サステナブル投資が過熱する欧州、 冷え込む北米

現在、世界のファミリーオフィスの46%がサステナブル投資に取り組んでおり、2021年の42%から増加しています^{xiii}。現在サステナブル投資を行うファミリーオフィスの割合は、欧州がトップの57%で2021年の45%から増加した一方、北米ではサステナブル投資が鈍化し、2021年の34%から26%に減少しています。このような減少にもかかわらず、ファミリーオフィスにおけるサステナビリティの平均ポートフォリオシェアは今後5年間で、グローバルでは17%から29%に上昇すると予想されており、これは71%もの大幅な増加です。

サステナブル投資を行うファミリーオフィスは 半数近くになる

サステナブル投資に取り組むファミリーオフィスの割合は^{xiv}、2021年の42%から2023年の46%へと、過去2年間で4%ポイント増加しました(図12)。しかし、地域ごとのアプローチは劇的に変化しており、サステナブル投資を行うファミリーオフィスの割合が北米で2021年の34%から現在の26%に減少した一方、欧州では同時期に45%から57%に増加しました。

「現在、2つのことが起こっています。1つ目は、世の中でグリーンウォッシングが横行していることです。自分たちはサステナブルだと主張する人々がありますが、詳しく見てみると実際は違うということがあります。2つ目は、米国にはサステナブル投資の義務化導入を望まない層がいるということです。ただ、そうした人々の反発があっても、依然としてサステナブル投資の需要はあります。サステナブル投資に関して、欧州は米国よりもはるかに先を行っています」

シングルファミリーオフィス(米国)
最高経営責任者

図12：サステナブル投資に取り組むファミリーオフィスの割合

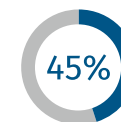
2021年



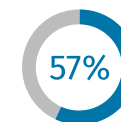
グローバル



北米



欧州



アジア太平洋地域

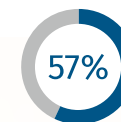
2023年



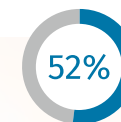
グローバル



北米



欧州



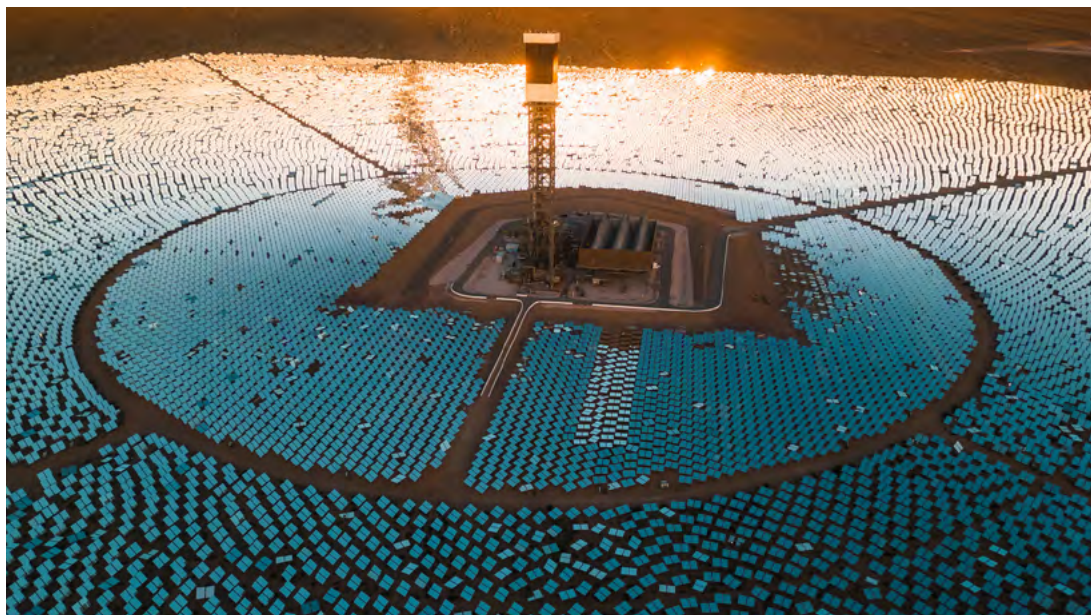
アジア太平洋地域

4

サステナブル投資のポートフォリオシェアは5年以内に71%増の予想

サステナブルな投資家の2023年の平均ポートフォリオでは、資産の17%がサステナビリティに充てられました（図13）。この割合は2024年に20%に、また5年後には29%に上昇して71%もの大幅増になると

予想されています。39%という北米での目標増加率は、他地域の予想増加率76~104%をはるかに下回っており、先述の調査結果と同様の傾向を示しています。



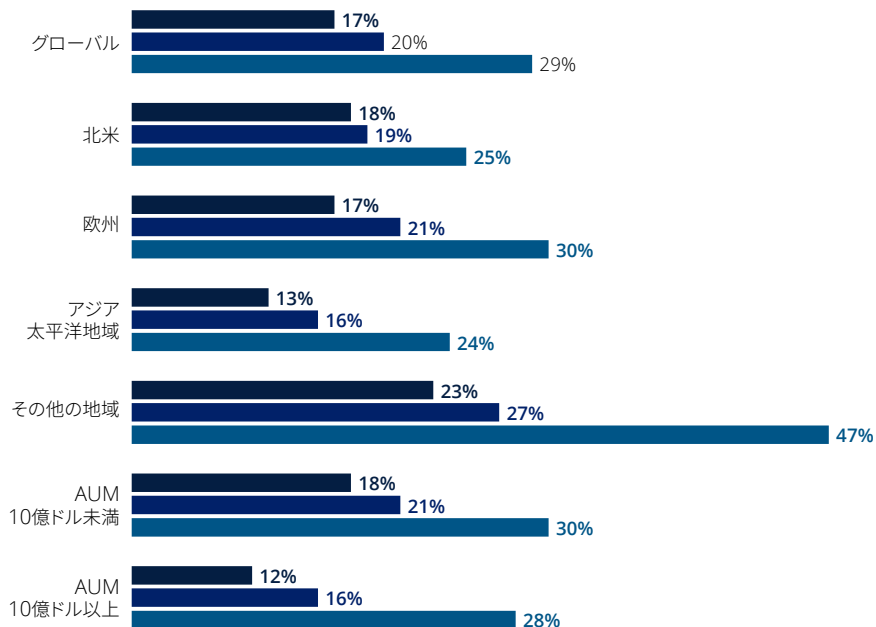
「サステナビリティは当ファミリーにとって最優先事項です。当ファミリー財団では100%のサステナビリティを目指しており、一部の投資信託はその方向へ進んでいますし、当社の運用・投資会社についても同様です。

当社の投資ポートフォリオの約3分の1は既にサステナブル投資に充てられていますが、この割合は今後5年以内に約3分の2に増加すると予想しています」

シングルファミリーオフィス（米国）
最高経営責任者

図13：2023年、2024年、および5年後におけるファミリーオフィスの投資ポートフォリオのサステナブル投資への配分割合（暦年ベース）

各ボタンをクリックすると、データが表示されます。



4

クリーンエネルギーはファミリーオフィスの好む分野
ファミリーオフィスにとって、気候関連の取り組みは常に中心テーマであり、サステナブル投資に関心を持つ要因となっています。国連の「持続可能な開発目標 (SDGs)」の中でターゲットとする項目をファミリーオフィスに尋ねたところ、サステナブル投資の優先事項として、約3分の2 (64%) が手頃な価格のクリーン

「サステナブル投資を行うことはファミリーの遺伝子に組み込まれているため、現在および将来にわたってサステナブル投資に取り組んでいます。次世代のファミリーメンバーたちは特に熱心です。私たちは、太陽、風力、水素、養殖場などに投資しています。ファミリーのDNAの一部として、こうした投資を行っているだけです」

シングルファミリーオフィス (ベルギー)
ゼネラルマネジャー

エネルギーを挙げ、47%が気候変動対策、27%がサステナブルな都市と、コミュニティを挙げました (図14)。興味深いことに、欧州のファミリーオフィスは他のどの地域よりもクリーンエネルギーに投資する傾向があります (欧州76%に対し、アジア太平洋地域48%、北米63%)。

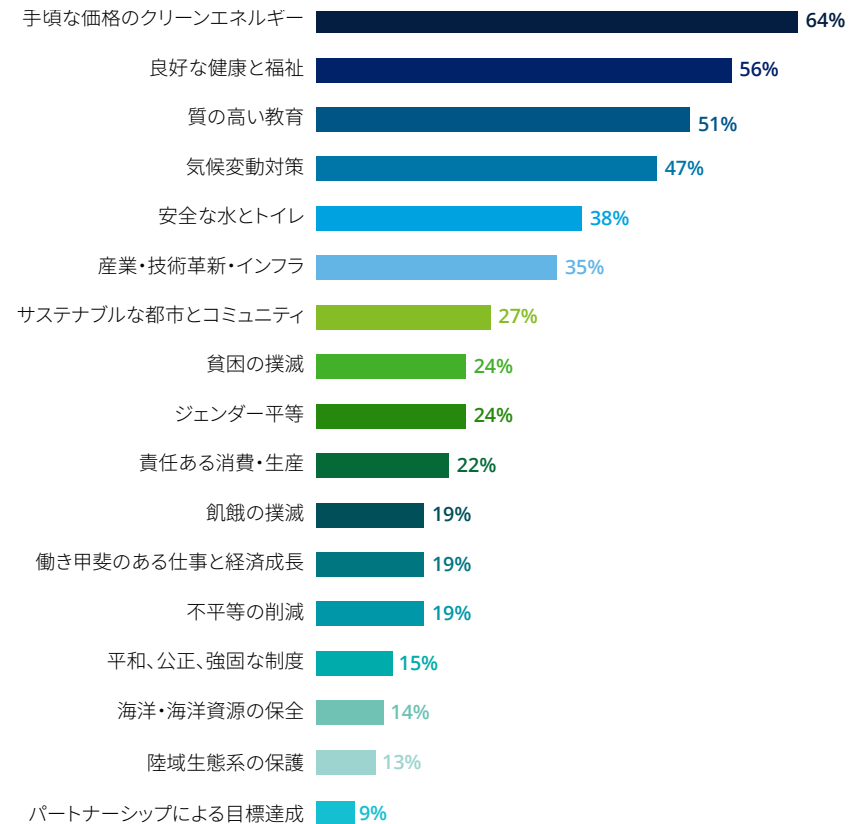
「米国での次期選挙を考慮して、サステナビリティ政策がどのように策定され、支持されているかを注視しています。このような政策は、これまで行ってきた気候関連ビジネスへの投資に直接影響を与えるものになるでしょう」

シングルファミリーオフィス (シンガポール)
ディレクター



図14：ファミリーオフィスが投資するサステナブル分野 (国連の「持続可能な開発目標」の各項目に基づく)

各ボタンをクリックすると、データが表示されます。



4

サステナブル投資は低いリスクで高いリターンをもたらすと考えるファミリーオフィスは半数に上る

ファミリーオフィスの60%が、サステナブル投資を行う理由として、私たちを取り巻く世界を改善するという願いを挙げていますが、半数（50%）は、リターンが高く、リスクが低いこともサステナブル投資戦略を採用する動機としています（図15）。興味深いことに、サステナブル投資がプラスのリターンをもたらすと考える傾向は、北米のファミリーオフィスが最も低い結果となりました（北米33%に対し、欧州51%、アジア太平洋地域56%）。このような結果は、米国ではこのトピックがますます政治問題化していることが要因かもしれません。

「私たちはサステナブル投資を長年行ってきたので、他企業に役立つアドバイスをいくつかすることができます。最も重要な点は、『サステナブル投資をするためには低いリターンを受け入れなければならない』という多くの誤った情報があることをファミリーオフィスは認識すべきだということです。ファミリーオフィスの非常に優秀なエグゼクティブでさえ、こうしたことを口にしますが、全くの事実と反しているにも関わらず、あまりに頻繁に耳にするので、いつも驚きを隠せません。実のところ、サステナブル投資は将来的にリターンの主な源泉になると考えています」

Keith Rook
Weiler Arnow Mgt Co
社長
シングルファミリーオフィス（米国）

ただし、リターンに関する懸念は一部に残る

ファミリーオフィスがサステナブル投資をしない理由として一番多く挙げたのが、「良いこと」は慈善活動を通じて行いたいというものでした（回答者の60%）（図16）。この考えは北米でより強く、回答者の74%に上った一方、欧州のファミリーオフィスでは55%、アジア太平洋地域では37%でした。

北米のファミリーオフィスがサステナブル投資をしない理由として2番目に多かったのは、これらの投資は伝統的な投資よりもリターンは低いという考えによるものであり、43%がそう考えていました。対照的に、他地域のファミリーオフィスで同様の考えを示したのは約15%にとどまっており、この事実は、サステナブル投資のリターンは伝統的な投資のリターンと一致することが多いという調査結果とも整合しています^{xv}。

図15：ファミリーオフィスがサステナブル投資を行う動機の上位

各ボタンをクリックすると、データが表示されます。

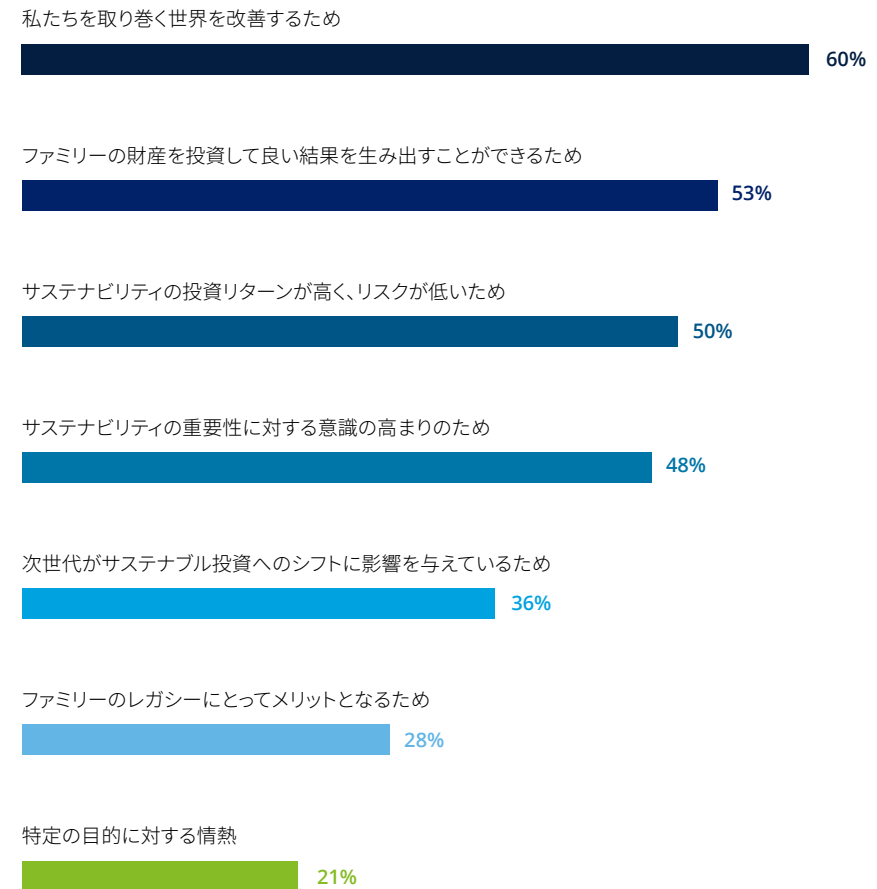
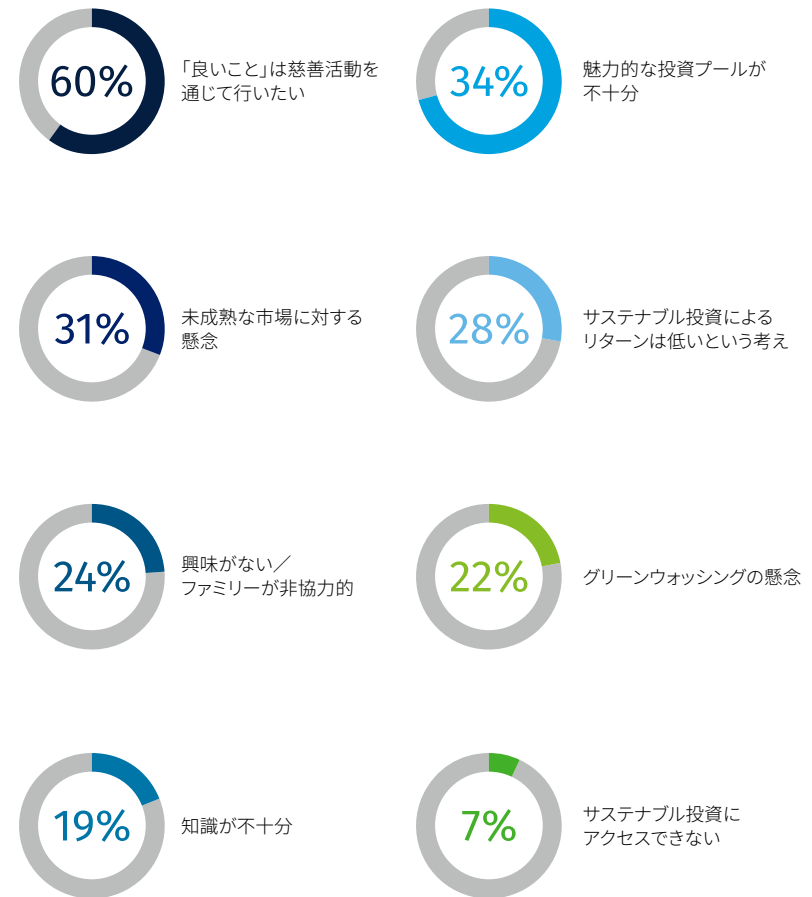




図16：ファミリーオフィスがサステナブル投資を行わない理由

各ボタンをクリックすると、データが表示されます。





一代で終わるファミリーオフィス： 世界の大富豪の一人が、財産を投げ出して 地球をより良くしようとするとき

Deloitte Privateでは、世界でも有数の著名な大富豪のファミリーオフィスにおいて最高経営責任者を務める人物にインタビューを行いました。彼の使命は、当主のために働くこと、そして、気候変動や疾病など現代の環境上・社会上の喫緊の問題と闘うためにファミリーの資産を活用することです。Giving Pledge（世界で最も裕福な資産家たちが資産の半分以上を慈善事業に寄付すると約束すること^{xvi)}）に似た哲学と、とある医療研究の重要分野に対する米国政府の歳出予算に匹敵する予算を背景に、変化をもたらそうという意欲に駆り立てられたファミリーオフィスの世界を、この大変興味深いインタビューの内容を通じて知ることができます。

貴ファミリーオフィスのミッションを教えてください。

当主が作った会社のおかげで、私たちのファミリーオフィスは非常に大規模です。彼の資金をうまく投資していますが、その個人ポートフォリオを3倍にすることは考えていません。当主のために働き、彼の資産を管理し、そして率直に言って、その資産を慈善事業に寄付するために、このファミリーオフィスがあるのです。計画では、彼の財産のほぼ全てを寄付し、その後ファミリーオフィスを閉鎖します。一代限りで終わるのです。

そのような動機はどこから生じているのですか。

当主から生じているのは確かです。それが彼の使命であり、私たちはそれを実行するだけです。

このような莫大な財産を扱う場合、実際にはどのようになるのでしょうか。

実際には、彼の財産を迅速に処理することはできません。少なくとも5年かかるでしょう。私たちには非公開信託会社がありますが、それが監督する資産があるので、運営を続けます。その後、財団はスピンオフされ、独立した事業体となります。

慈善事業に投資するために、どのようなアプローチをとっていますか。

当主のコア投資ポートフォリオを運用していますが、これは当主の退職に備えて設けられたものなので最小リスクの長期投資を基本としています。それから、長期的かつ困難な投資も行っており、2つの分野に焦点を当てています。1つは気候変動、もう1つは神経変性疾患で、基金と資金を投資しています。

そして、当社の501(c)(4)団体（社会福祉組織）では、当社が唯一のリミテッドパートナーであるファンドに直接投資しています。当社の他にもう1社リミテッドパートナーがいるかもしれないかもしれませんが、特に気候変動と科学投資に焦点を当てるために当社が創設したファンドへの投資です。現在、これらの2つのポートフォリオは、当主の中核となる慈善活動と同じ規模ではありませんが、かけ離れているというわけでもなく、時間の経過とともに規模が大きくなる可能性があります。

例えば、変性医療のある分野では、私たちは世界最大の研究資金を提供しています。この分野への投資額は米国政府と肩を並べているので、科学的発見を加速させ、最終的には新しい治療法を実現する力を持っています。

富の保有者は、気候変動や変性疾患のような大規模な問題にどのように効果的に取り組むのですか。

私たちが問題に目を向けるとき、既存のギャップを埋めるために、問題の対処に最適な資本の形態を検討します。多くの場合、複数の形態が可能です。慈善活動だけでなく、リターンがあまりない投資が最適なこともあれば、政策変更が最適なこともあるため、その際には、当社の501(c)(4)団体に頼ります。私たちのメリットは、当主の資産を最大限に活用するために、これらの各分野に協力して取り組む調整されたチームを運営していることです。

そうすることで、純粋な市場レートでサステナブルな気候関連投資を行っています。また、私たちが「未来開拓型投資」と呼ぶ投資も行っています。これは、市場レートのリターンを得られないことを厭わない場合に、変化を促すと確信している投資を行うことです。リターンがゼロか最小限しか得られない投資をすることで変化を促すことができるのであれば、私たちは喜んでそれを実行します。

これまでの経験上、気候変動の緩和のために最も有望な投資分野は何ですか。

私たちは世界の状況を見て、温室効果ガスの最大規模の排出源でありながら、慈善活動や投資の面で最も資金が不足している分野を確認しました。その結果、私たちが現在注力している4つのターゲット、すなわち、輸送、洋上風力、送電網の近代化、大型トラック輸送を特定しました。例えば、ディーゼルトラックを電気自動車に転換できるのに、なぜ一日中、港にディーゼルトラックを停車させて大気を汚染しているのでしょうか。

環境や社会に変化を及ぼすという視点から投資の影響を測るに関して、ほかのファミリーオフィスにアドバイスはありますか。

私たちが行う全ての慈善事業的投資には、達成目標と主要な成果（OKR）があり、これらについて助成金受領者による署名と報告を求めています。OKRの各項目は、温室効果ガスの排出を削減すること、または将来的な温室効果ガス排出削減を可能にすることを中心に設定されています。

私たちはこれからも日々良い仕事をしていくつもりです。私は世界で最高の仕事をしています。これは本当です。善のために財産を使うことに関して、私に大きな裁量を与えてくれる人の下で働いているのですから。

5

ファミリーオフィスは雇用を進め、
さらなるプロフェッショナル化を目指す



5 ファミリーオフィスは雇用を進め、さらなるプロフェッショナル化を目指す

ファミリーオフィスの10社に4社が今年、スタッフの追加雇用を検討し、29%がプロフェッショナル（ファミリーメンバー以外）人材の雇用を選択しており、プロフェッショナル化が進む兆しを見せています。現在、ファミリーオフィスの責任者のうち、ファミリーメンバー以外のプロフェッショナルは35%にすぎませんが、この数字は事業承継後には49%に跳ね上がると予想されています。ファミリーオフィスが人材を雇用するセクターの1位は金融サービス（64%）で、人材発掘の中心的ターゲットとなっています。これに会計事務所（44%）、コンサルティング会社（25%）、その他のファミリーオフィス（22%）が続きました。

ファミリーオフィスは社内スタッフを拡大傾向

ファミリーオフィスのAUMが増加し、ファミリーへのサービスが拡大する中、40%が2024年にスタッフの増員を目指しています（図17）。採用する予定があるという回答が最も多かったのは北米のファミリーオフィスで全体の45%に達し、2021年の33%から上昇した一方、経済成長が鈍化している欧州では採用する予定がないとの回答が34%と最も多く、2021年の27%から上昇しました^{xvii}。

AUMが10億米ドル以上のファミリーオフィスでは、小規模オフィスよりも積極的に採用を行っており、その割合は55%であるのに対し、AUMが10億米ドル未満のファミリーオフィスでは33%です。この結果は、規模の大きなオフィスのポートフォリオと広範な関心をサポートするために、より大規模かつ専門的なチームが必要なることを示しています。

「ファミリーオフィスは進化しました。資産ベースが拡大し、個人的なニーズに合わせてファミリーの焦点も広がりました。私が10年以上前に入社したとき、社内には有用な投資チームはありませんでしたが、今では本格的な投資チームがポートフォリオを運用しています」

シングルファミリーオフィス（米国）
最高財務責任者



5

ファミリーオフィスでは、人材のさらなるプロフェッショナル化を目指す

ファミリーオフィスは成熟するにつれて、財務、投資、税務計画、法律サービスなどの分野の専門的な知識を持つ、ファミリー以外のメンバーを加えてチームを拡大しようという傾向が強くなっています。現在、世界のファミリーオフィスの29%が、よりプロフェッショナルな（ファミリーメンバー以外の）スタッフへの移行を目指しています（図17）。

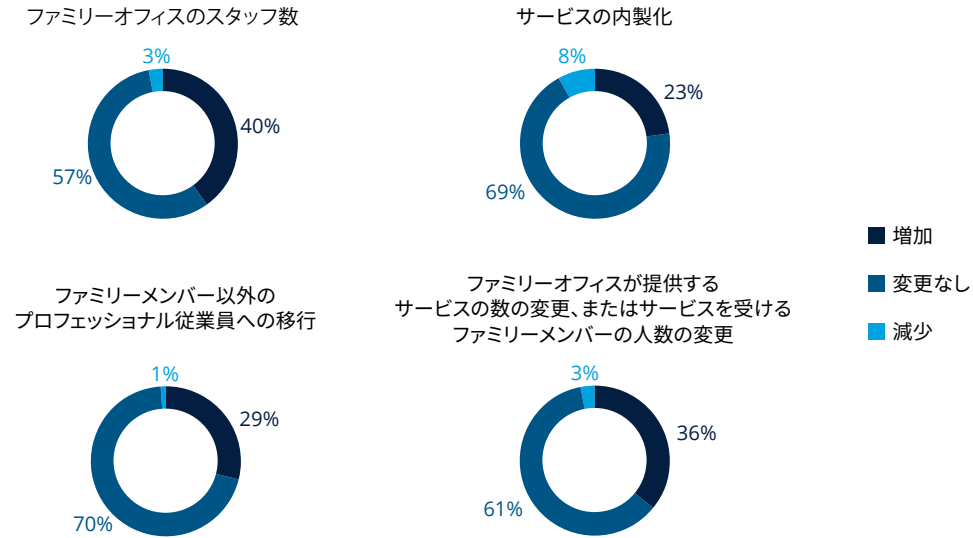
このような移行を目指している割合は、アジア太平洋地域（43%）とその他の地域（58%）が、北米（17%）と欧州（26%）よりも著しく高くなっています。その理由として考えられるのは、ファミリーオフィスの分野がアジア太平洋地域及びその他の地域では相対的に未成熟であり、それゆえにプロフェッショナル化を進める必要性が大きいことです。同様に、この割合は、AUMが10億米ドル未満のファミリーオフィス（31%）の方が、AUMが10

億米ドル以上のファミリーオフィス（24%）よりも高くなっています。これは、後者の大規模なオフィスは、時として組織化が進んだオフィスでもあり、既に外部のプロフェッショナルに移行されている可能性が高いからです。

また、ほとんどのファミリーオフィスは平均15人のスタッフで構成される小規模なオフィスであるため、長年にわたり信頼されてきた一握りのプロフェッショナルが複数の役割を兼務し、様々な責任を担っていることが一般的であることにも注意が必要です。そして、全体的な傾向として、ファミリーメンバー以外のプロフェッショナルのスタッフを増やす傾向がある一方で、ファミリーメンバーとファミリーメンバー以外のプロフェッショナルが協力して、各ファミリーの固有の目標に取り組むことができるバランスの取れたチームを作るハイブリッドモデルが最も効果的であると多くのファミリーオフィスは考えています。

図17：2024年に予定されているファミリーオフィスの変更

各ボタンをクリックすると、データが表示されます。



5

ファミリーがファミリーオフィスを率いる役割から 退く傾向が強まる

現在、世界のファミリーオフィスの責任者に占める割合を見ると、ファミリーメンバーが3分の2（65%）と極めて高く、ファミリーメンバー以外のプロフェッショナルは3分の1（35%）にすぎません（図18）。しかし、これまで述べてきたように、ファミリーは、現在の世代が退いた際にファミリーメンバーを外部のプロフェッショナルに置き換えることで、リーダーシップのプロフェッショナル化を進めようとしています。

事業承継後にファミリーメンバー以外のプロフェッショナルがファミリーオフィスのリーダーシップを引き継ぐことを期待する回答者は半数近く（49%）に上り、33%増となりました。ただ、これらの数字は地域によ

って大きく異なります。例えば、北米では、ファミリーオフィスの責任者の51%が既に外部のプロフェッショナルであり、その割合は事業承継後に73%に増加すると予想されています。一方、アジア太平洋地域では外部のプロフェッショナルは22%にとどまりますが、事業承継後には31%に達すると予想されています。こうした成熟傾向は、規模の大きなファミリーオフィスやレガシーファミリーにも見られ、既にファミリーメンバー以外のリーダーの割合の方が高くなっています。例えば、ファミリーオフィスの事業承継後に外部のプロフェッショナルをリーダーに据えることを計画している割合は、AUMが10億米ドル以上のファミリーオフィスでは60%であるのに対して10億米ドル未満では44%、そして第4世代以上のファミリーオフィスの71%に対して第1～3世代では47%となりました。

「歴史の浅いファミリーは、主に信頼に基づいてファミリーオフィスにスタッフを配置することが多く見られます。過去と一緒に仕事をしたことのある人、例えば売却した会社の元最高財務責任者を連れてきます。こうしたケースでは、投資の役割を担うこれらのプロフェッショナルに洞察や関連する経験が欠如しているため、期待するほど良好なりターンは得られません」

Paulo Bilezikjian
シングルファミリーオフィス
(ルクセンブルグ)
Analytica Capital
最高投資責任者

「当社の役員会はファミリーメンバーのみで構成されています。何年もの間、私はベストプラクティスを浸透させるために、外部のプロフェッショナルを役員会や投資委員会に招き入れようとしてきました。ですが、全て失敗に終わりました。成果を出せるのは当主が亡くなった後だと思えます。その時点でもう一度やってみます。組織の体質を改善するために実現可能な、唯一かつ最大の改革だと考えています」

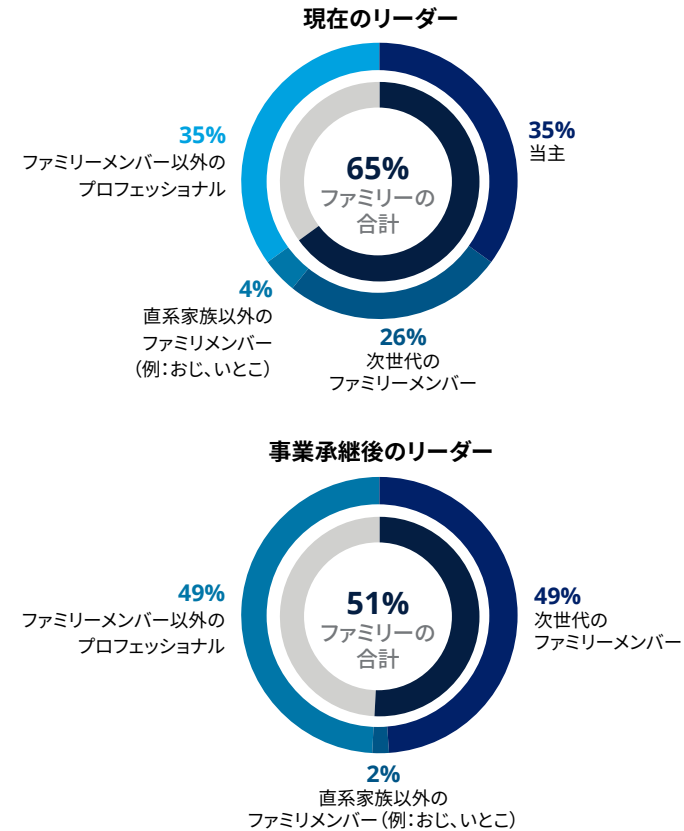
シングルファミリーオフィス (米国)
最高経営責任者

「時間の経過とともに、ファミリーオフィスはより組織化され、プロフェッショナルなスタッフをより多く雇用するようになるでしょう。当社の業務は全て組織的な方法で運営されています。スタッフは大手銀行などの機関投資家組織で勤務した経歴を持ち、他の会社でうまくいったことを再現しようとしています」

シングルファミリーオフィス (米国)
最高経営責任者

図18：現在、ファミリーオフィスを率いているのは誰ですか、そして事業承継後に率いるのは誰ですか。

各ボタンをクリックすると、データが表示されます。



5

ファミリーオフィスでは、金融サービス企業からの採用が最も多く、会計事務所がそれに続く

ファミリーオフィスの規模、構造やアプローチは様々ですが、富裕層の財産や資産、諸事を管理するという基本的な目的は共通しています。これを実行するには、投資、税務計画、信託・遺産計画、保険、法律サービスなどの分野に必要なスキルセットを備えた複数のプロフェッショナルを雇用するか、これらのサービスをアウトソーシングすることを選択する必要があります。

様々なスキルセットの人材を採用しているファミリーオフィスが多い中、スタッフを採用している「主な業種」を聞いた質問に対しては、金融サービス企業（銀行、資産運用会社、ヘッジファンドなど）が最も多く（64%）、次いで会計事務所（44%）、コンサルティング会社（25%）、ほかのファミリーオフィス（22%）、法律事務所（17%）、ファミリーの事業会社（17%）の順となりました（図19）。

「ほかのファミリーオフィス出身のプロフェッショナルを雇いたいと思っていますが、見つけるのは困難です。ファミリーオフィス業界は非常に小さなコミュニティであり、従業員はあまり転職しません。その他の業種では、民間の銀行などの金融機関を中心に人材を求めています」

Keith Rook
Weiler Arnow Mgt Co
社長
シングルファミリーオフィス（米国）

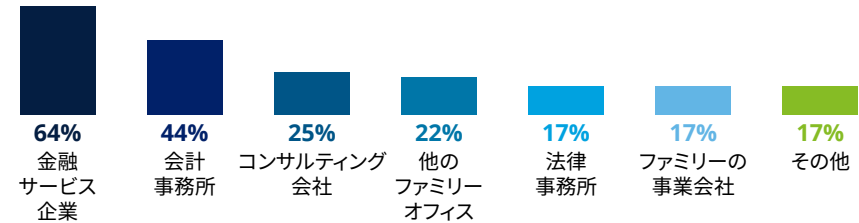
ただ、他地域に比べて北米では、ファミリーオフィスが金融サービスと会計関連の経歴を等しく好む傾向が強く、北米のファミリーオフィスのうち59%が金融サービス企業から、57%が会計事務所から人材を採用することを好んでいるのに対し、欧州およびアジア太平洋地域では、ファミリーオフィスの採用源として金融サービス企業が圧倒的に好まれています。また、AUMが10億米ドル以上の大規模ファミリーオフィスにも金融サービス企業は人気があります。しかし、北米のように、多数のメンバーと複数の支店で構成されることが多いレガシーファミリーでは、通常広範な納税義務があるため、金融サービス企業と会計事務所からの人材採用が等しく好まれています。

「会計と財務報告ができる人材が必要なので、通常は5年以上の会計実務経験を持つ人を求めます。当社の事業会社が不動産業界に属していることを考えると、不動産関連の経験のある候補者も好ましいです」

Brett Treadwell
RIDA Development Corporation
最高財務責任者
シングルファミリーオフィス（米国）

図19：ファミリーオフィスがプロフェッショナルスタッフを最も多く採用している業種

各ボタンをクリックすると、データが表示されます。



「当社のサービスプロバイダーで働いた経験があると把握している人だけを採用したいと、私は思っています。例えば、私たちと付き合いのある銀行の出身者なら安心です。適材適所が非常に重要です。運営しているのは小さなチームですから、チーム内の関係を緊密に保つようになっています。厳しいビジネスをしているので、皆が良好な関係を築ける必要があるのです」

シングルファミリーオフィス（米国）
最高投資責任者



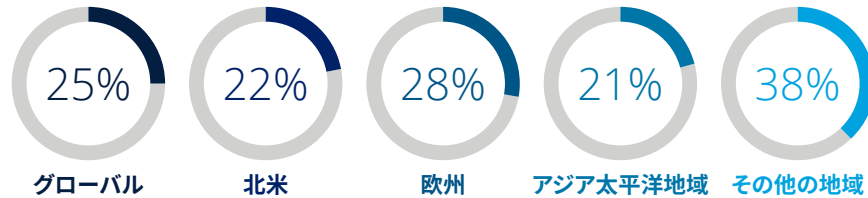
2024年の中核的リスクとされた人材の採用・維持

ファミリーオフィスは、既存の従業員を維持しながらスタッフの数を増やそうとしますが、数々の課題に直面しています。そのため、回答者の4分の1 (25%) が、今年のリスクのトップ3の1つに人材の採用・維持を挙げています (図20)。特に金融分野の若い人材は、金銭的報酬とキャリアアップの余地を考えて、投資銀行やヘッジファンドなど業界の大手有名企業に魅力を感じる可能性があります。これとは対照的に、ファミリーオフィスは一般的に小規模な組織であり、知名度が低く、明確な昇進の機会が少なく、外部のプロフェッショナルよりもファミリーメンバーの昇進を好む傾向があります。主要なファミリーオフィスでは、少数精鋭のチームの一員であることに伴う責任の幅とボードメンバーを含むリーダー層と直接関わる機会のほか、独自の文化、大規模な資産ベース、意義深い取り組みへの注力を強調することで、人材の採用・維持をめぐる課題に取り組んでいます。

「人材確保に苦労したことはありませんが、それには2つ理由があります。まず、当社はスタッフが必要とする額の給与を支払うことを惜しみません。第二に、世界のために良いことをするという私たちのミッションに投資したいと思い、当社を志望する人が多いからです」

シングルファミリーオフィス (米国、アジア)
最高経営責任者

図20：人材の採用・維持をめぐる課題がファミリーオフィスにとって2024年の中核的リスクであると回答したファミリーオフィスの割合



「人を雇うのは難しいかもしれませんが、人材は、私たちの資産ベースが機関投資家規模であり、また自分が大きなチームの一員になるとわかれば、魅力を感じてくれます。プライベートエクイティファンドでは、その人材が有望株であれば安定したキャリアアップの軌道があり、アナリストからスタートしてバイスプレジデントまで昇進するかもしれません。ですが、ファミリーオフィスに入ることは、こうしたプライベートエクイティファンドに入ることと同じではありません。これまで、リーダー職につながるキャリア成長の道筋を同様の明確さをもって示してきませんでしたが、だからこそ人材を惹きつけるために当社の資産ベースの規模とチーム力を積極的に提示しています」

シングルファミリーオフィス (米国)
最高経営責任者

「主要な幹部の多くは10年から20年働いているので、トップ層での大量の離職に対処する必要はありませんでした。むしろ下級職の離職率が高いといえます。私たちは15人という小さなオフィスで、リーダーシップ構造が固定されており、昇進できる体制がないので、若手を維持するのは困難です。数年働いた後、若手社員は昇進できないことに不満を感じて退職する可能性があります」

シングルファミリーオフィス (米国)
最高経営責任者

6 規模拡大のためのアウトソーシング



6 規模拡大のためのアウトソーシング

平均的なファミリーオフィス回答者のAUMが20億米ドルに達する一方で、スタッフ数はわずか15人であることから、ファミリーオフィスの3分の1以上(34%)は今年、取り組みの規模を拡大し、専門性を高めるために第三者サービスプロバイダーへの依存度を高めようとしています。

専門的なサービスや追加サポートに対するニーズがアウトソーシング業務の増加を促進

ファミリーオフィスは通常、社内従業員とアウトソースリソースを組み合わせてサービスを提供しており、業務量が多い時期や専門知識が必要なときに外部チームに頼ることで規模拡大を実現できています。第三者アウトソーシングサービスへの依存度を高めることを検討しているファミリーオフィスが増えており、依存度を高めると予想しているファミリーオフィスの割合は2021年の25%から2024年には34%に増加しています^{xviii}

(図21)。この増加は、アウトソーシングに対するファミリーオフィス全体の肯定的な見方と一致しています。2023年の調査では、ファミリーオフィスのプロフェッショナルの71%がサービスレベルの向上にアウトソーシングが役立つと考えており、また63%がプライベートエクイティなどの流動性の低い資産のサポートに第三者を利用している一方で、60%がファミリーメンバーの個人的な財務管理のサポートにアウトソースリソースを利用していることがわかりました^{xix}。

図21：2024年に予定されているファミリーオフィスの変更：第三者アウトソーシングサービスへの依存度

各ボタンをクリックすると、データが表示されます。



34% 増加
59% 変化なし
7% 減少





構築、買収、提携： 世界最大級のファミリーオフィスが明かす、 規模拡大に成功した秘訣

Deloitte Privateでは、1800年代半ばから6世代にわたってビジネスを続けるファミリーを支える大規模ファミリーオフィスのディレクターに話を聞きました。ディレクターは話の中で、ファミリーオフィスの採用している「構築、買収、提携」モデルによって、チームがどのように大規模なファミリーのニーズを満たすために柔軟に適応し、規模を拡大することができるかについて語りました。

貴ファミリーオフィスは約70人のスタッフを擁し、世界最大級の個人投資ポートフォリオを運用するとともに、77の傍系に枝分かれした大規模なファミリーツリーを支えています。こうしたことをどのように行っているのですか。

私たちは、スマートな「構築、買収、提携」のモデルを採用しています。ファミリーオフィスは、管理やプライバシーを理由に、全てを自分たちで構築しなければならないと考えていることで有名です。しかし、全てを社内で行わなくても完全性を維持する方法があることをファミリーオフィスは理解する必要があります。

例えば、私たちには5人の税務チームがあり、毎年ファミリーの確定申告を600件以上行っています。様々な理由から、最終締め切りのわずか2週間前まで、必要な全てのデータを入手できないことがよくあります。したがって、非常に過密なスケジュールで業務を処理する方法を見つける必要があります。

チームの規模が限られていることから、このピーク時にクライアントの満足度を維持するため、頻繁にコミュニケーションを取り、クライアントの期待事項を把握しています。また、理性的かつ効率的に仕事をし、スタッフの配置についてよく考えるようにしています。過密スケジュールの期間に必要なだけなのに、なぜ12~15人の税務スタッフをフルタイムで雇う必要があるのでしょうか。必要ときに力を貸してくれるアウトソーシングパートナーと仕事をする方が理にかなっています。

また、税務チームは常に存在しますが、必要に応じてアウトソーシングのパートナーシップを強化します。例えば、去年は2人が産休に入ったので、特に強化が必要でしたが、クライアントのためにより価値のある計画業務を行えることがチーム内でわかったので、アウトソーシングを継続しました。予算、時間、リソースの制約がある中で、必要な結果を提供できることを実証していなかったら、こうしたことはできなかったと思います。この点は重要な強みです。

ファミリーオフィスのほかの分野でも、このハイブリッドモデルを使用していますか。

オペレーションテクノロジー面および投資面での専門知識を拡大するために使用しています。例えば、直接投資と外部ファンドへの共同投資を組み合わせで行っています。小規模なチームでできるデューデリジェンスには限りがあるため、外部のプロフェッショナルを活用しています。

私たちは、構築、買収、提携のモデルについて非常によく考えていますが、提携というカテゴリーに傾くことが最も多いと思います。私たちは大規模なファミリーオフィスですが、巨大な組織ではないため、購入または構築することが最も費用対効果が高く効率的な運用方法というわけではない場合が多いのです。

ファミリーはこのハイブリッドモデルにどのように反応しましたか。

私たちよりも上の世代は、データへのコントロールを失う可能性を恐れていたため、より盤石な体制を取る必要がありました。また、このアプローチがなぜ理にかなっているのかを説明する必要がありました。つまり、コストの観点から、新しいスタッフを雇用してトレーニングするよりも提携を組む方がはるかに簡単であるというだけでなく、専門性を高めるためであることを説明しなければならなかったのです。私たちの小さな税務実務チームでは、世界、州、地方のそれぞれの事柄や、独

特の性質を持つ信託に関すること、ソフトウェアのことなど、何もかも知っているプロフェッショナルを抱えることはできません。その代わりに、こうした知識を全て持っている外部の会社を利用することができます。素晴らしいことです。

若い世代への対応は緩和されましたが、こちらも最初は、なぜ単純にスタッフを増やせばよいというわけではないのかわかってもらえませんでした。世代間で異なるコミュニケーションのスタイルやニーズに対応することが重要だったので、2つのアプローチを取りました。シニア世代に対してはプライバシーと機密性に関する懸念への対応に注力した一方、若い世代に対してはコスト面・効率面でのメリットを説明しました。

最も重要なことは教育であり、これは継続して行う必要があるプロセスです。ファミリーオフィスの改善に必要な調整についてファミリーに情報を提供しなければならない一方で、ファミリーが慣れ親しんできた重要な要素を維持することにスタッフ自身が順応しなければならないという、駆け引きのアプローチです。私たちの構築、買収、提携の哲学はスマートでなければなりません。必要に応じて調整できなければならないのです。環境が変化する中で、私たちも一緒に変わる必要があります。

他のファミリーオフィスに助言できることはありますか。

ファミリーオフィスのスタッフが考える自らの役割や実現すべき目標が、ファミリーの考えるものと同じでないことがあります。したがって、そうした期待事項のギャップを可能な限り小さくすることが重要です。

最後になりますが、ファミリーオフィスにとって最も重要なのは、非常に高い適応力を備えることだと思います。例えば、自分が住んでいる場所で人材を見つけるのが難しい場合は、世界中から最高の人材を引き込むことができるように、バーチャルな働き方の可能性について検討するとよいでしょう。こうしたことがファミリーオフィスには特に重要なことです。私たちは大規模なファミリーオフィスですが、スタッフは70人しかいません。大規模なファミリーオフィスといえども小さなビジネスであることに変わりはないので、人材やリソースなどに関しては創造力を働かせる必要があるのです。



7 テクノロジーで優位に立つ



7 テクノロジーで優位に立つ

今年、ファミリーオフィスの半数近く（43%）がテクノロジー戦略を策定または展開しています。ほぼ5社に1社（17%）がテクノロジーへの投資が不十分であることをファミリーオフィスの中核的リスクとして認識し、また4分の3近くのファミリーオフィスが近代的なビジネス運営に必要なオペレーションテクノロジーへの投資が不十分（34%）、または中程度（38%）であることを認めています。

ファミリーオフィスは、オペレーションの近代化のために新興テクノロジーに注目

ファミリーオフィスは従来、テクノロジーを活用した業務で知られているわけではなく、テクノロジーがビジネスに十分に組み込まれていると答えたのは、世界のファミリーオフィスのわずか28%にすぎません（図22）。ファミリーオフィスの規模が比較的小さいことを考えると、大規模な組織が導入しているような高度テクノロジーソリューションを導入していないことが多く、必要ないと述べているファミリーオフィスもあります。しかし、ファミリーオフィスの活動範囲の進化に伴い、企業幹部は新興テクノロジーを導入する必要性を認識しており、43%がテクノロジー戦略を年内に本格展開する予定か、策定中であると回答しました。

このような意図を念頭に置いて、ほとんどのファミリーオフィス（72%）は、近代的なビジネス運営に必要なテクノロジーへの投資が不十分である、あるいは全く投資していない（34%）、または中程度である（38%）と率直に認めています（図23）。同様に、5人に1人近くが、今年ファミリーオフィスの中核的リスクとして、テクノロジーへの投資とその導入が不十分なことを挙げています（図24）。

現在では、投資・税務・資産に関する報告、顧客管理、データ管理、財務、セキュリティプロトコルなど、フロントオフィス、ミドルオフィス、バックオフィスの幅広い分野でテクノロジーソリューションを利用できます。テクノロジーを更新してオペレーションに組み込むことは、旧式のスプレッドシートの使用や手動によるデータ入力を削減してスタッフの効率を向上させるだけでなく、データに基づく意思決定の改善を可能にし、ファミリーオフィスが規模拡大に向けてより明確な道筋を辿ることもつながります。

多くのファミリーオフィスでは当初、プロセスの合理化、コストの削減、意思決定の向上を目的としてテクノロジーを採用していましたが、セキュリティの強化、リスク管理能力の向上、投資機会を最適化できる可能性など、より広範なメリットを認識するファミリーオフィスが増えています。つまり、テクノロジーを戦略的に採用することで、ファミリーオフィスは堅牢で合理化された、さらにはコスト意識の高い方法で、ファミリーの複雑な問題をうまく管理することができます。



7

AUMが10億米ドル以上のファミリーオフィスでは、小規模なファミリーオフィスよりもテクノロジーの採用がはるかに進んでいます。テクノロジー戦略がオペレーションに十分に組み込まれていると回答した割合は、大規模なファミリーオフィスが44%に上ったのに対し、(AUMが10億米ドル未満の)小規模なファミ

「テクノロジーに関して言えば、私たちは最先端ではありません。文書と組織管理の観点から、常にテクノロジーソリューションを検討しています。安価ではないため、効率性の向上に見合ったコストとなるように常に努めています。また、スタッフの数が少なく、組織の複雑さを考えると常に忙しいため、私がテクノロ

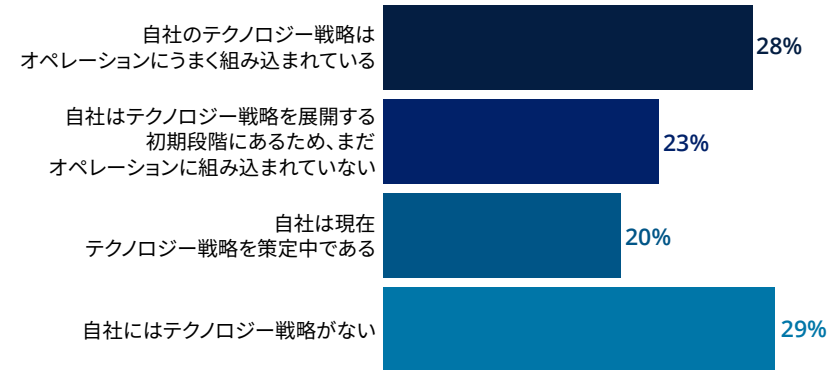
リーオフィスではわずか19%でした。大規模なファミリーオフィスでは、その投資ポートフォリオが往々にしてより複雑であることを考慮し、オペレーションや投資の規模に対応するためにテクノロジーへの投資を増やす傾向があります。

ジーへの転換の話を持ち出すと、誰もが『やれやれ、またか』と思うのです」

シングルファミリーオフィス (米国)
社長

図22：新興テクノロジーをオペレーションに組み込むためのファミリーオフィスの戦略

各ボタンをクリックすると、データが表示されます。



7

図23：ファミリーオフィスは、近代的なビジネス運営に必要なオペレーションテクノロジーへの投資を十分に行っていると考えているか
各ボタンをクリックすると、データが表示されます。

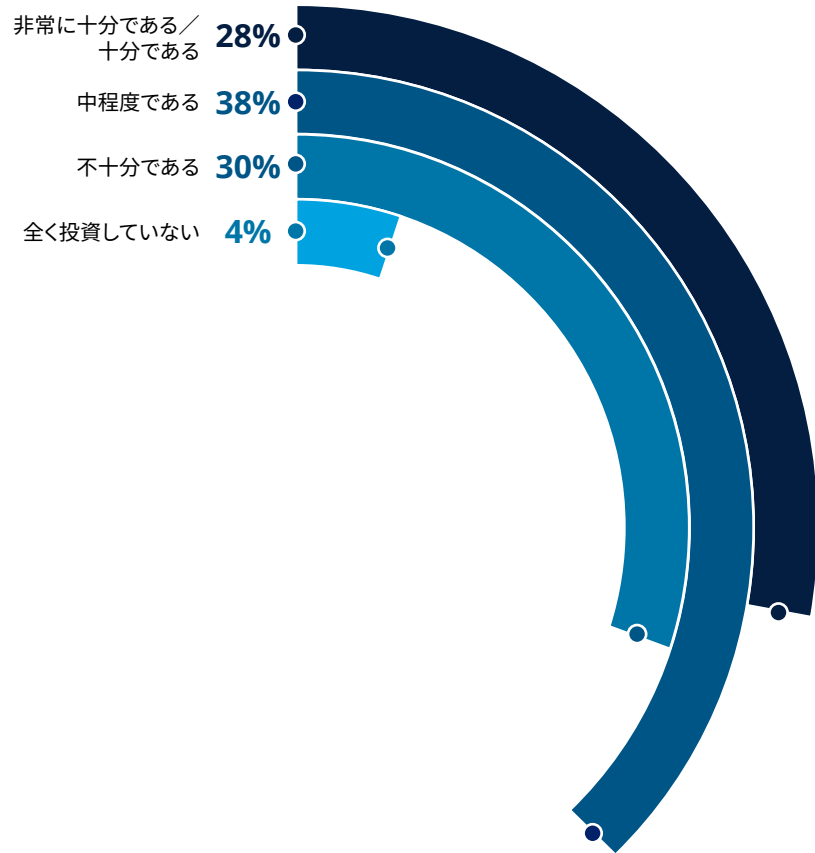
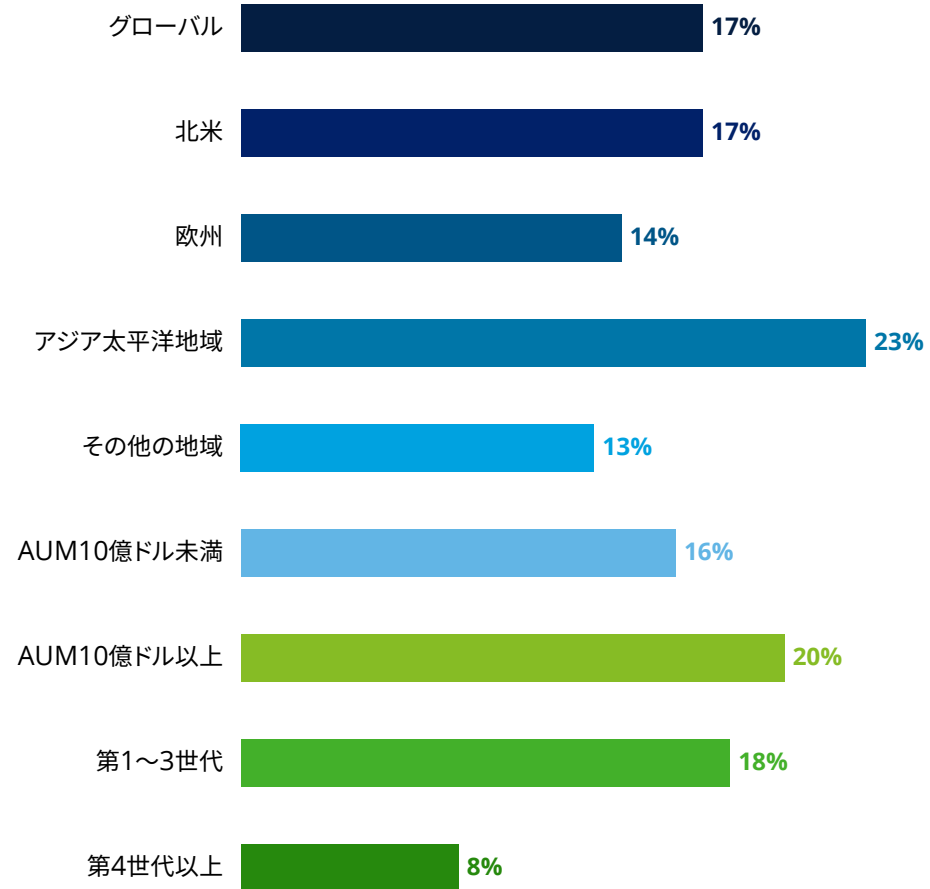


図24：新興テクノロジーへの投資やその導入が不十分なことが、ファミリーオフィスにとって2024年の中核的リスクであるとした回答者の割合



7

よくある不満：オペレーション、税務、資産に関する報告に十分に対応できないテクノロジー

オペレーションテクノロジーのニーズに関して直面している課題をファミリーオフィスとのインタビューで尋ねたところ、興味深いことに、財務報告システム（オペレーション、税務、資産に関する報告）のスピード

「十分な規模のポートフォリオを持つファミリーオフィスであれば、可能な限り早期に適切な報告システムを導入することをお勧めします。データを手動で入力したり、別のプラットフォームからインポートしたりするのは非常に労力を要する作業です。もし従来のスプレッドシートや何らかの自前のシステムを使っている、今後もファミリーオフィスが存続していくという状況ならば、おそらくこうしたやり方は長期的には合わなくなるでしょう。システムの導入は早いに越したことはありません」

シングルファミリーオフィス（米国、アジア）
最高財務責任者

と機能が不十分であることが最も多く挙げられました。このことは、ファミリーオフィス特有の、往々にして複雑なニーズに対応するために、市場がさらに進化する必要のあることを示唆しています。

「市場には、効果的な財務報告システムがほとんどありません。良い報告システムを見つけることは、聖杯を見つけるようなものです。私たちの様々な資産や投資の詳細な情報を簡単に得られるシステムがあれば、私は大喜びするでしょう。良い報告システムがなければ、自分が一体何をしているのかわかりません。外部アドバイザーを雇ったのもそのためです。私たちは現在、組織全体のプロセスフローを最適化し、また、オペレーション、税務、業績に関する報告のための『信頼できる唯一の情報源』を備えたソリューションを導入する計画に取り組んでいます」

シングルファミリーオフィス（ベルギー）
最高経営責任者



8 サイバー脅威への取り組み



8 サイバー脅威への取り組み

注目すべきことに、ファミリーオフィスの43%が過去12~24カ月間にサイバー攻撃を受けており、25%は3回以上の攻撃を受けています。しかし、約3分の1(31%)のファミリーオフィスはサイバーセキュリティ戦略を導入しておらず、43%は導入しているものの、改善できる余地があると回答しています。ファミリーオフィスの5社に1社以上(22%)がサイバー攻撃を今年の中核的リスクとして警告しています。今こそ先手を打つべきときです。

ファミリーオフィスの半数近くが、 過去12~24カ月間にサイバー攻撃の標的に

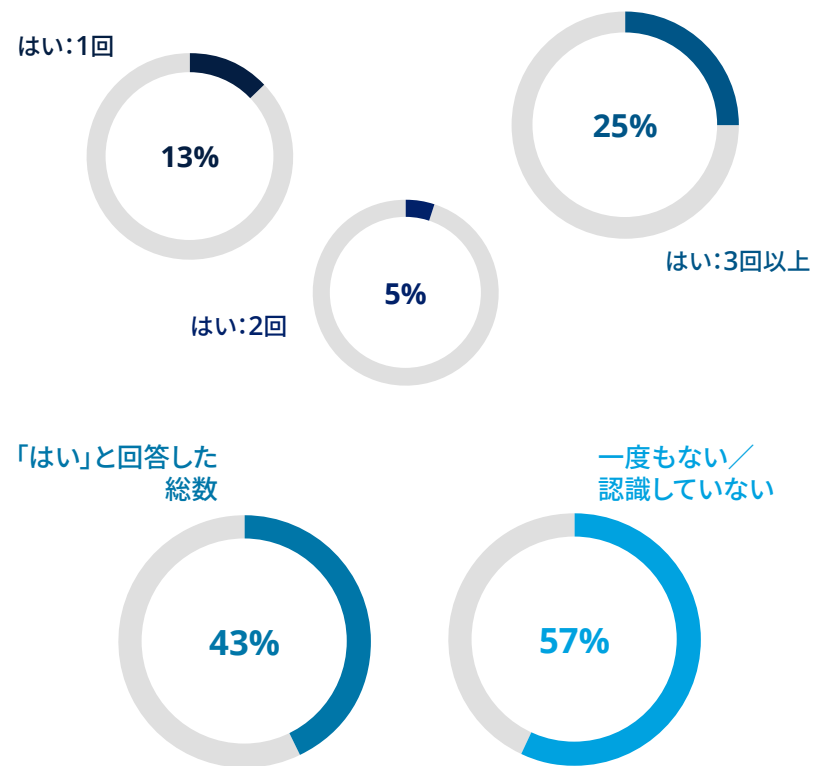
注目すべきことに、ファミリーオフィスの43%が過去12~24カ月間にサイバー攻撃を受けたと回答しており、25%は3回以上攻撃を受けたと回答しています(図25)。この結果は、2021年に攻撃を受けたと回答した割合の30%^{xx}から大幅に増加しており、サイバー攻撃の全体的な増加傾向を反映しています^{xxi}。

北米のファミリーオフィスは、他地域に比べて、攻撃を受けたと回答する傾向が非常に強く見られます(北米57%に対し、欧州41%、アジア太平洋地域24%)。(北米は、米国とカナダの複雑なデジタル環境と、その相対的な富と影響力のために、最もサイバー犯罪者の標的になりやすい地域です^{xxii}) また、AUMが10億米ドル以上のファミリーオフィスも、AUMが10億米ドル未満のファミリーオフィスに比べ、攻撃を受けたと回答する傾向が著しく強く、それぞれ61%と37%でした。

また、AUMが10億米ドル以上のファミリーオフィスは、AUMが10億米ドル未満のファミリーオフィスに比べ、頻繁に攻撃を受けたと回答する傾向があり、約半数(46%)が3回以上の攻撃を経験しているのに対し、小規模なファミリーオフィスではその割合はわずか15%です。

とはいえ、攻撃には、フィッシングメール、マルウェア、ハッキング、アイデンティティ脅威、ソーシャルエンジニアリングなど、様々な形態があります。また、攻撃を受けていても、ファミリーやファミリーオフィスの評判、財務、収益、オペレーションが損なわれるなど攻撃が既知の損害につながらない限り、攻撃されたことに気づかないのが一般的です。

図25：ファミリーオフィスが過去12~24カ月間にサイバー攻撃を受けたか
各ボタンをクリックすると、データが表示されます。



8

サイバー脅威への取り組みは今年最優先事項

ファミリーオフィスは頻繁な攻撃に直面しているにもかかわらず、3分の1近く（31%）はサイバーセキュリティ戦略を導入していません。43%は戦略を導入しているものの改善の余地があると認識しており、失敗のない堅牢な戦略があると回答したのはわずか4分の1（26%）でした（図26）。

強力なサイバーセキュリティ戦略の欠如は、ファミリーオフィスにとって中核的リスクとなっており、22%はサイバー攻撃は今年直面する最大のリスクの1つとまで回答しています。北米のファミリーオフィスは、このリスクに対して他地域よりもはるかに敏感であり、これを中核的リスクと認識している割合が30%だったのに対し、欧州では19%、アジア太平洋地域では18%にすぎませんでした（図27）。

サイバー脅威に対抗したいという思いから、世界のファミリーオフィスのほぼ5社に1社（15%）と北米の4社に1社（25%）は、サイバーセキュリティに関する

ニーズへの対応が今年最優先事項だと述べています（図28）。AUMが10億米ドル以上のファミリーオフィスは、小規模なファミリーオフィスよりも、現時点でサイバーセキュリティの問題に取り組む準備ができています（AUMが10億米ドル以上のファミリーオフィス22%に対し、小規模なファミリーオフィスは13%）。これはおそらく、過去に攻撃を受けたという回答が、AUMが10億米ドル以上のファミリーオフィスの方がはるかに多いことによるものでしょう（AUMが10億米ドル以上のファミリーオフィス62%に対し、小規模なファミリーオフィスは38%）。

上記のデータは、世界のファミリーオフィスの17%がサイバーセキュリティ戦略の構築・実行という今年最優先事項に取り組んでいるという調査結果を裏付けるものです。ファミリーオフィスは、取り組みを強化していく中で、全体的な事業戦略、技術的な目標、およびリスク管理能力の重要な要素として、サイバーセキュリティを捉えることが重要になります。

「攻撃を企む者は常にいるでしょう。問題は、『攻撃が発生したときにどれだけ適切に対応できるか』と『攻撃の発生に気づきさえしないうちに攻撃から防衛することができる制御体制を構築しているか』ということです」

Brett Treadwell
RIDA Development Corporation
最高財務責任者
シングルファミリーオフィス（米国）

「サイバーセキュリティは大きなリスクです。問題の核心は、多くの人がサイバー攻撃を受けるまでサイバー脅威に対応しないことです。現在では、多くのファミリーオフィスが攻撃を受けた経験があるため、非常に敏感になっています。一般的に、サイバー犯罪者は簡単に手に入るものを狙うため、対策が少ないほど、標的になる可能性が高くなります。ハッカーにとって状況を困難にすればするほど、潜在的な問題を回避することが容易になります。サイバーセキュリティにお金をかけたくないという人もいます。多額の費用を投じて、実現しうる最善の成果が『何も起こらないこと』だからです。しかし、資金を投じなかったために何かが起こった場合、大きな損失を被る可能性があります。保険を掛けるのと似たようなことです。マイナス方向に偏った投資ですが、避けては通れない投資です」

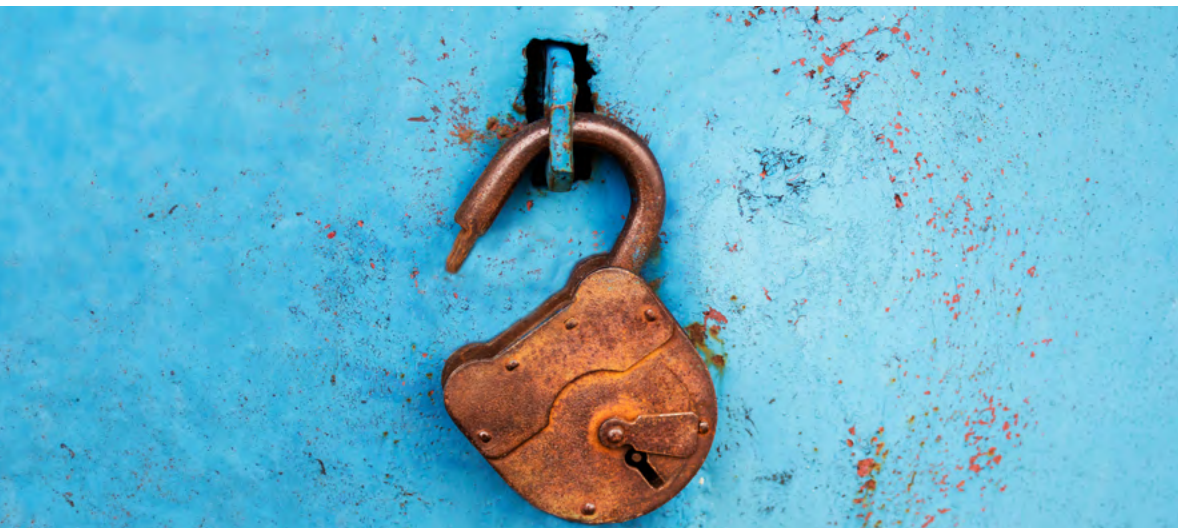
シングルファミリーオフィス（米国）
最高経営責任者兼最高投資責任者

「当社のシステムに対して実際のサイバー攻撃を模倣した攻撃を計画して実施することで、サイバーセキュリティを検証して脆弱性を特定し、実際のセキュリティ侵害の防御に必要な保護を構築したいと考えています。こうした検証の実施は私たちが本当に安全かどうかを知ることができる唯一の方法です」

シングルファミリーオフィス（ベルギー）
最高経営責任者

「データ侵害が発生し、何かがクライアントメールシステムに侵入しました。侵害に気づいた時点で、ありとあらゆる対抗策が講じられました。以前はサーバー上で業務を行っていましたが、クライアントのアカウントにハッカーからの下書きメールをスタッフが見つかりました。システムをシャットダウンしてサーバーレスに移行したので、ハッカーは二度と同じことはできません。幸い、直接的な被害が出る前にハッカーは阻止されました。しかし、そのことにより不安が広がり、当ファミリーオフィスにはレピュテーションリスクがもたらされました」

シングルファミリーオフィス（米国）
ディレクター



8

図26：ファミリーオフィスはサイバーセキュリティ戦略を導入しているか

各ボタンをクリックすると、データが表示されます。

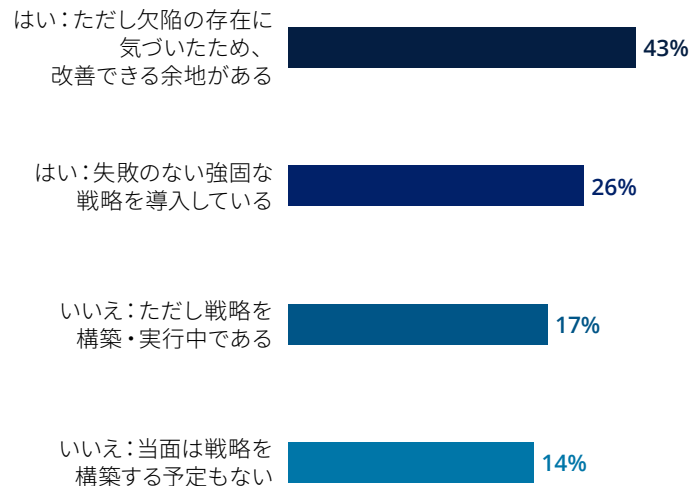


図27：サイバーセキュリティを「2024年に認識している最大のリスク」と位置づけたファミリーオフィスの割合

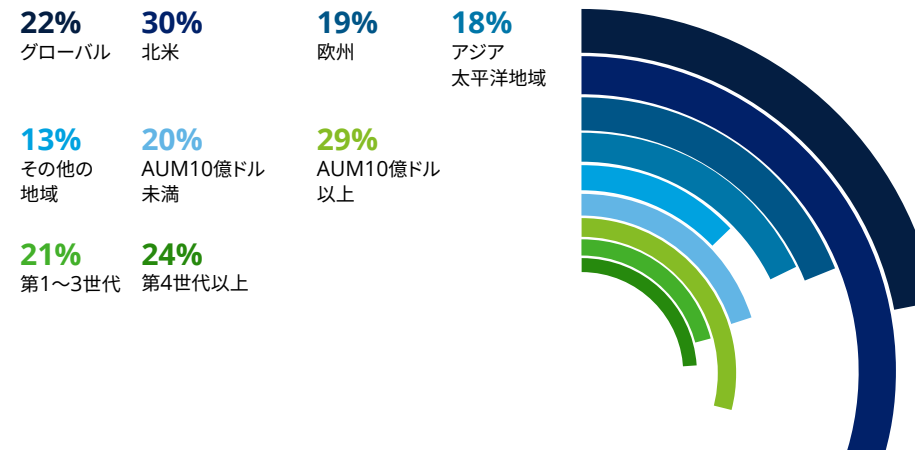
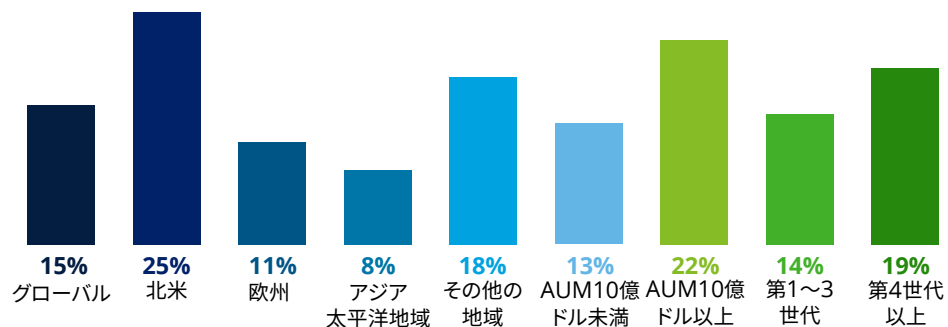


図28：サイバーセキュリティを「2024年の戦略上の最優先事項」と位置づけたファミリーオフィスの割合



9 後継者への道筋を描く



9 後継者への道筋を描く

10ファミリーのうち4ファミリー（41%）が今後10年以内に世代交代を迎える中、特に41%が現在、計画を策定していないことから、後継者計画は2024年の重要な優先事項となっています。一方、ファミリーオフィスの50%は、リーダーシップチームの後継者計画も策定していません。その結果、世界全体で回答者の4分の1近く（24%）が、承継に対するファミリーオフィスやファミリーの準備不足をファミリーオフィスの最大のリスクと位置づけており、43%が後継者計画を2024年の戦略上の最優先事項としています。

今後10年以内に、5分の2のファミリーが世代交代を経験

最も先進的なファミリーでは、長期的および（不測の事態に備えた）短期的な後継者計画を立てています。しかし、交代するのが第1世代であろうと第5世代であろうと、承継は慎重な計画、トレーニング、オープンな意見交換を必要とする複雑な取り組みであることに変わりはなく、また同時に、世代交代期に生じる様々な争いに対応していかなければなりません。この点において、ファミリーオフィスは、計画策定の支援、次世代のトレーニング、コミュニケーションの促進を行い、ファミリーダイナミクスの複雑性を管理する重要な役割を果たすことができます。

現在は大きな世代交代期にあり、41%のファミリーが今後10年以内に世代交代を見込んでおり、世代間で数兆ドルの資産が移転することになります（図29）。それにもかかわらず、41%のファミリーが後継者計画を現在策定していません（図30）。このグループをさらに詳しく見てみると、後継者計画を準備していないと回答した新興富裕層（第1～3世代）の割合は、レガ

シーファミリー（第4世代以上）の2倍に上ります（新興富裕層43%に対し、レガシーファミリーは22%）。レガシーファミリーは「3代目は身上を潰す」という言葉に打ち勝っているため、新興富裕層は承継の障害について苦労して学ぶよりも、先達であるレガシーファミリーを模倣して後継者計画に真正面から取り組む方が良い結果に結びつくかもしれません。

また、後継者計画はファミリーだけの問題ではなく、ファミリーオフィスの次世代のリーダーシップに関する準備をすることでもあるという認識を持つことも重要です。この点について、ファミリーの承継よりもさらに大きな遅れが調査結果から明らかになっており、現在ファミリーオフィスの50%がリーダーシップチームの後継者計画を策定していないことは注目に値します。先述の回答と同様に、新興富裕層にサービスを提供しているファミリーオフィス（51%）とAUMが10億米ドル未満のファミリーオフィス（54%）は、レガシーファミリーのためのファミリーオフィス（45%）やAUMが10億米ドル以上のファミリーオフィス（43%）よりも後継者計画を策定していない傾向が強く見られました。



「ファミリーオフィスを設立したいのであれば、一人の人間ではできない成果を生み出すものにする必要があると考えなければなりません。何が起ころうとも存続するものでなければなりません。私たちはあらゆるものに余裕を持たせています。誰かがファミリーオフィスを去った場合、誰がその役割を代わりに果たすことになるのかをわかっています。誰もが複数の分野で業務を行えるようトレーニングを受けています。また、複数のサービスプロバイダーを利用しています。全てのバックアップを取っていますし、サイバーセキュリティ対策も整備しています。ファミリーオフィスが私たちの誰よりも長く存続するように、こうしたことを行っているのです。多くのファミリーオフィスでは業務が体系化されず、将来の出来事に備えていません。組織のことを第一に考えるのであれば、ファミリーオフィスが自分より長く存続する方法を考える必要があります」

シングルファミリーオフィス（米国）
最高経営責任者兼最高投資責任者

9

図29：ファミリーリーダーが世代交代した／するのは、直近でいつか

各ボタンをクリックすると、データが表示されます。

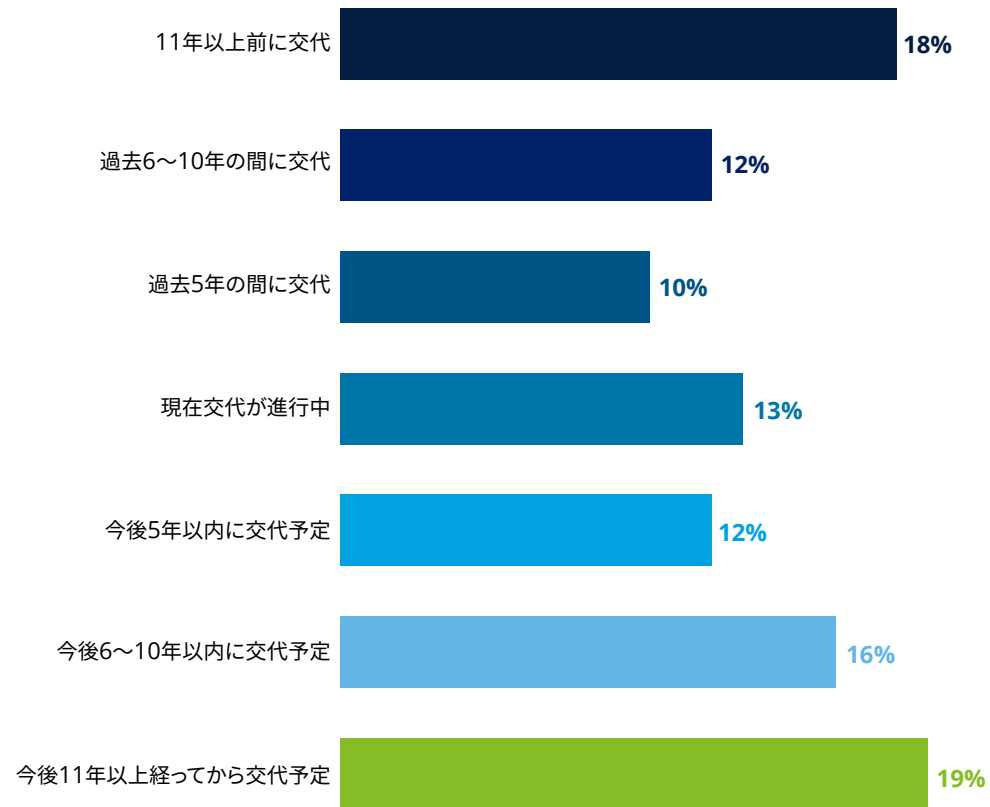
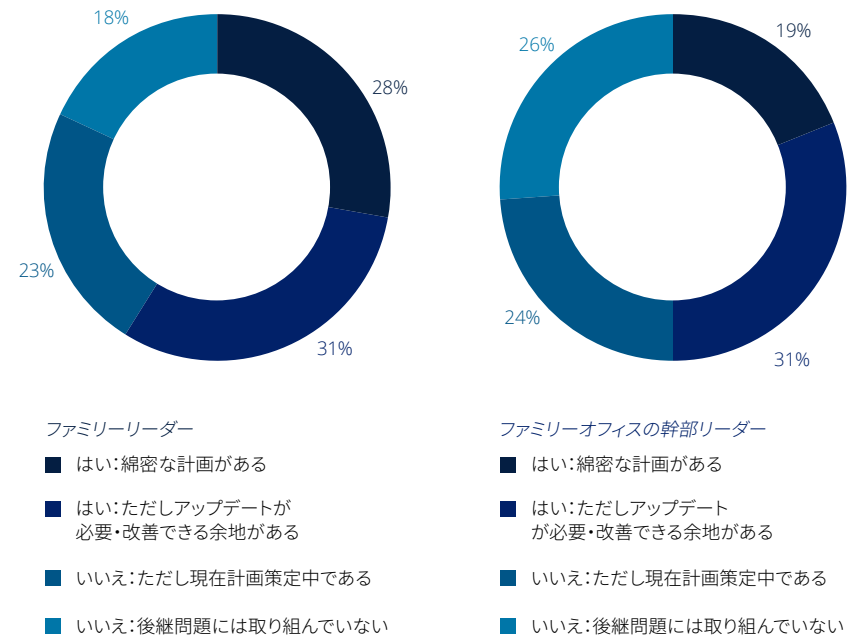


図30：ファミリーリーダーとファミリーオフィスの幹部リーダーに対する後継者計画を策定しているか

各ボタンをクリックすると、データが表示されます。



9

承継の準備ができていないことへの懸念により、計画への取り組みが進む

承継の問題が迫る中、回答者の4分の1（24%）は、ファミリーオフィスおよびファミリーが次世代の承継に向けた準備ができていないことを、ファミリーオフィスにおける今年の最大のリスクとして挙げています。また承継について懸念している割合は、北米のファミリーオフィスが高く（40%）、欧州（12%）やアジア太

平洋地域（21%）をはるかに上回りました（図31）。その結果、世界の43%、北米では59%のファミリーオフィスが、後継者計画を2024年の戦略上の最優先事項としていることは注目に値します。全ての優先事項に照らし合わせると、後継者計画は投資リスク管理に次いで第2位の優先事項となります（図32および6）。

図31：次世代およびファミリーオフィスの幹部リーダーの承継に向けた準備ができていないことを、2024年の最大のリスクとするファミリーオフィスの割合

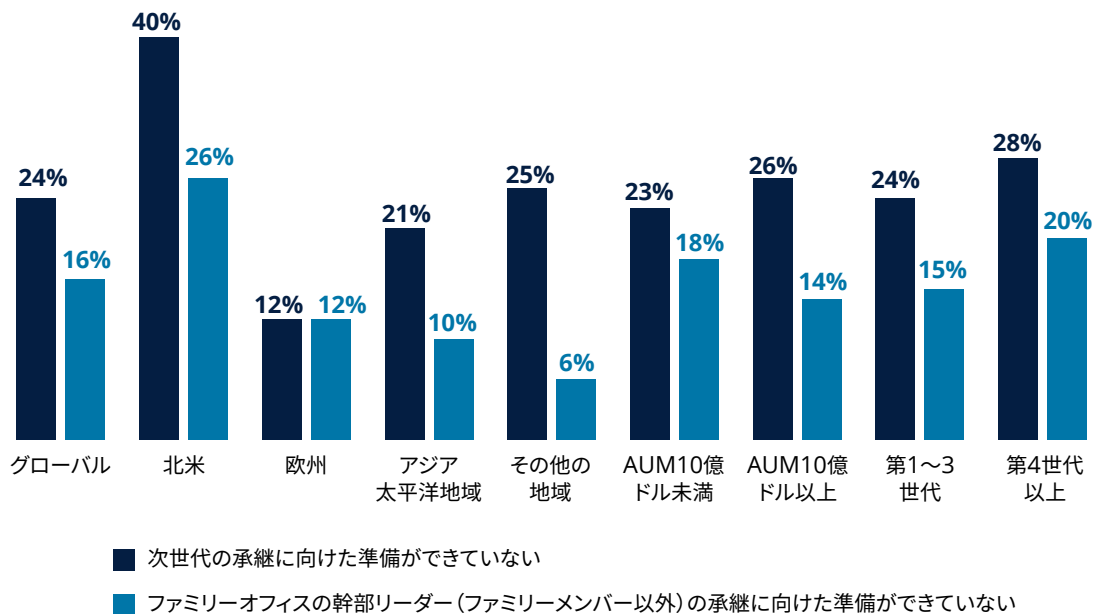
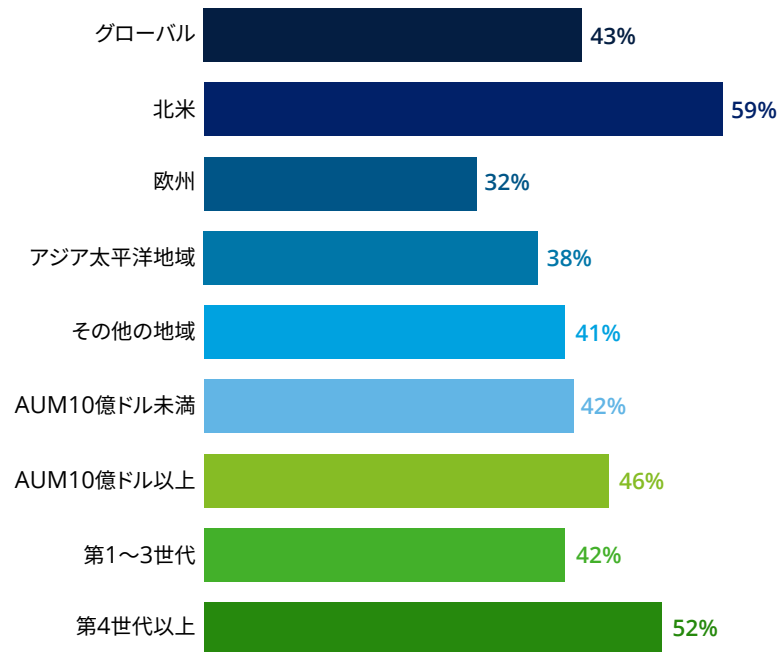


図32：2024年の戦略上の最優先事項に後継者計画を挙げたファミリーオフィスの割合





「3代目は身上を潰す」とも言われる第3世代への移行の瀬戸際で：初代ファミリーオフィスのエグゼクティブから得られる大切な教訓

「正直なところ、ほとんどのファミリーオフィスにとって最大のリスクはファミリーです」

あるファミリーオフィスのエグゼクティブは、後継者計画の策定に当主の関心がないと、懸念を示しています。このエグゼクティブの話は、富を築いた初代リーダーの死去がどのようにファミリーオフィスを混乱に陥れるかについての理解を促し、また後継者計画の失敗がどのような影響をもたらすかについて洞察を示します。また、富を築いた当主がファミリーメンバーに資産管理の責任を負わせまいと決断したことが裏目に出て、戦略的な不協和と混乱につながる可能性があること、そして、築かれた富の帝国が、歯止めのない法外な支出によってどのように脅かされる可能性があるかを示しています。

ファミリーオフィスにとって最大のリスクは何ですか。

正直なところ、ほとんどのファミリーオフィスにとって最大のリスクはファミリーです。もちろん、税金や規制、サイバーセキュリティのリスクなど、私たちエグゼクティブが大半の時間を費やしている物事もあります。しかし、核心をつくならば、最大のリスクはファミリーです。小規模なファミリーオフィスで問題となるのは、エグゼクティブがどのファミリーメンバーに報告する必要があるか、誰が高レベルの戦略的意思決定を行うかということです。一方、大規模なファミリーオフィスで問題となるのは、どのようにある世代から別の世代へと移行するか、また、様々なファミリー派閥が枝分かれして資産が複数のファミリーオフィスに分割されるのをどのように防ぐかということがより重要になります。

このリスクは、貴ファミリーオフィスではどのような形で現れていますか。

当主はファミリーオフィスの責任者でもありますが、70代で、長期にわたる深刻な健康問題を抱えています。にもかかわらず、後継者計画を一切策定していません。私は、計画を立ててくださいと数え切れないほど当主に懇願してきました。当主は富を築いた初代であり全ての決定を下すので、彼が世を去った場合に起こるリーダーシップの空白について懸念を伝えてきました。しかし、当主の答えはいつも、「ファミリーオフィスを存続させるかどうかは自分の相続人たちが後で決めればよい」というものです。

この問題は、単純にイエスカノーかを定めるものではないと説明してきました。私たちが行う機能の80%は、単純に「行わなければならないもの」

であり、「それらをどのように行うか」ということが問題なのです。マルチファミリーオフィスやバーチャルなファミリーオフィスを通じて資産を管理することや、一部の機能をアウトソーシングしたり、処分したりすることもできるでしょう。しかし、確定申告は何があっても来年も行わなければなりません。もう行わないと決めて済む話ではありません。ですから、後継者計画を立てていないということは、残念ながら、理解が不足しています。

なぜ当主は承継問題に取り組むことに消極的なのですか。

承継はデリケートな問題であり、当主はそれに対処したくないと考えています。というのも、彼の周りの人たちがファミリーオフィスで上級職に就いていますが、残念ながら能力に欠けているからです。当主が皆に周知される後継者計画を策定し、私がリーダーに任命された場合、他の人たちとの関係が悪くなる可能性があります。彼はそうなってほしくないで、全く計画を立てていません。

当主のファミリーは承継問題にどのように関わってくるのでしょうか。

当主の妻は、ファミリーオフィスの活動について何も知識がありません。事情を十分に知らされていませんし、関わりたいとも思っていません。夫婦には、既に成人している3人の子供がいます。そのうちの1人は、ファミリーの資産を増やすことと過剰な支出を減らすことにとても力を入れています。ファミリーの投資ポートフォリオについて大望を抱いていますが、ファミリーオフィスの運営に必要な経験が不足しています。他の2人の相続人は関係のない分

野で働いており、母親と同様、ファミリーオフィスには関与していません。ファミリーの資産による恩恵を受けたライフスタイルを送り、幸せそうです。その結果、ファミリーダイナミクスは固有のリスクを伴っています。

後継者計画が立てられていない中、ファミリーの資産とファミリーオフィスは今後どうなると思いますか。

第3世代までに資産の半分が枯渇するのではないかと思います。お金を使いすぎることが最大のリスクです。管理が必要な家を何軒も購入し、家で働くスタッフや運転手を雇用し、プライベートジェット、ヨットなども購入しています。一定のライフスタイルに慣れてしまっているため、そのスイッチを切り替えるのは難しいでしょう。何にいくらかかるかさえ知らなくてもよい状態になっていれば、なおさら困難です。こうしたことを認識できていなければ、適切な価値判断を下すことは難しいでしょう。結果的に、全体を統括する当主がいない状態でシングルファミリーオフィスを運営するのは面倒だと感じ、結果、ファミリーが、マルチファミリーオフィスの道を辿ることになって不思議ではありません。

当主の深刻な健康状態を考えると、彼が亡くなった場合、ファミリーオフィスはどのように対処すると思いますか。

私には何が起るかがわかります。カオスになる可能性があるでしょう。皆は手をこまねいて、ファミリーオフィスを率いて今後進むべき道を定めることができる人を見つけ出そうとするでしょうが、結局、見つけられないと思います。ファミリーオフィスの投資の

筆頭株主であるリーダーが後継者を指名せずに亡くなった場合、新しいリーダーの選出に関して過半数を得ることはできません。私が住む地域では、最初に遺言検認裁判所での手続きを踏む必要があり、そのためにファミリーオフィスの活動が丸1年停止するおそれがあります。

このような過程は非常に混乱を招くものであり、スタッフの半数はすぐに辞めてしまうに違いありません。なぜなら、将来のことが全くわからないからです。不確実性は耐え難いものですが、当主がそれを認めようとしないので、苛立たしさを感じますし、モチベーションも下がります。

同じような経験をしているほかのファミリーオフィスに対して、どんなアドバイスがありますか。

後継者計画がなければ、皆に見捨てられるかもしれません。ですから、よく練られた計画がファミリーオフィスの安定には不可欠です。第1世代から第2世代への移行が最大の移行であることを覚えておいてください。ファミリーオフィスはこのときに、単独の意思決定者の構造から、よりプロセス主導の組織に移行することが多いからです。

承継に向けた準備を適切に行うのが最善の道です。しかし、後継者問題があまりにも厄介で難しいという理由でどうしても取り組みたくないのであれば、少なくとも内密の計画を立てることはできます。書類を用意し、後継者、後任管理者、後任受託者を指名し、計画書を封筒に入れて封印し、死去した際に開封するよう指示書付きで弁護士に渡せばよいのです。少なくともこの方法であれば、当主がいな

くなった後にどのように進めばよいかについて道しるべを残すことができます。



10 事業承継に対する次世代の自信は乏しく、
焦点はトレーニングへ



10 事業承継に対する次世代の自信は乏しく、 焦点はトレーニングへ

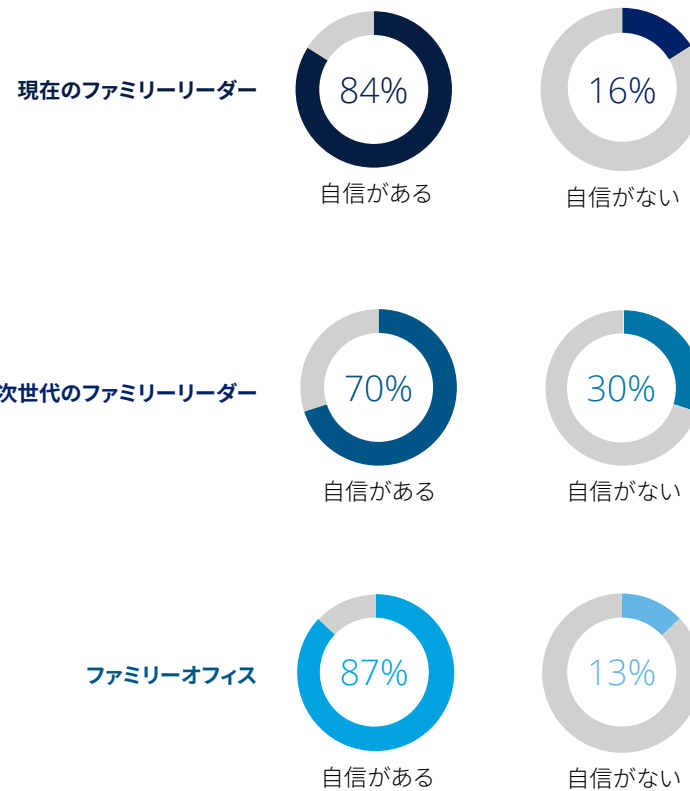
次世代は現在、ファミリーオフィスの役員会の46%、ファミリー会議の30%を占めており、ファミリーオフィスの26%で次世代がCEOを務めています。とはいえ、次世代がファミリーオフィスの後継者としての準備ができているかどうかに対して自信がないとする回答者は3分の1近くに上り(30%)、次世代には引き継ぐ資格がないという回答も同様の割合(28%)になりました。その結果、次世代が2024年に最優先すべきことについて、31%がメンタリング/トレーニングを受けること、22%が後継者計画だと回答しています。

次世代がファミリーオフィスの後継者としての準備ができているかどうかに対して自信がないと多数が回答
回答者は、現在のファミリーリーダーとファミリーオフィスのリーダーについては比較的高い自信を示しています(ファミリーリーダーに対する自信は84%、ファミリー

オフィスのリーダーに対する自信は87%)。一方で、次世代がファミリーオフィスを承継する準備ができているかについては自信がないという回答が30%に上りました(図33)。



図33：現在のファミリーリーダー、次世代のファミリーリーダー、そしてファミリーオフィスが、ファミリーオフィスの承継について準備ができているかどうかに対する自信
各ボタンをクリックすると、データが表示されます。



10

次世代への懸念が課題に

承継に関してファミリーとファミリーオフィスが直面する最も顕著な課題の3つは、次世代メンバーの成熟度、資質、関心の度合いについての懸念であり、それぞれ回答者の43%、28%、24%が課題として挙げています(図34)。

ファミリーダイナミクスは、リーダーが承継に対して抱く不安にも影響します。次世代は、現在の世代とは異なる目標や価値観を持っている可能性があり、計画について合意に達することが時に困難な場合があります。このことは、ファミリーが世代ごとに大きくなり、多様化していくにつれて特に当てはまります。こうした状況には、当主が支配権を手放したからない(回答者の22%が指摘)、承継の方向性や目標が不明確(21%)、

「次世代が自ら小さなファミリーオフィスを立ち上げ、自身の資産を管理し、自ら投資の意思決定を行う状況においては、次世代が被る投資の失敗が本家のファミリーオフィスに悪影響を及ぼすリスクが内在します」

シングルファミリーオフィス(オーストラリア)
最高執行責任者

ファミリー内の争い(13%)などの要因が影響している可能性があります。

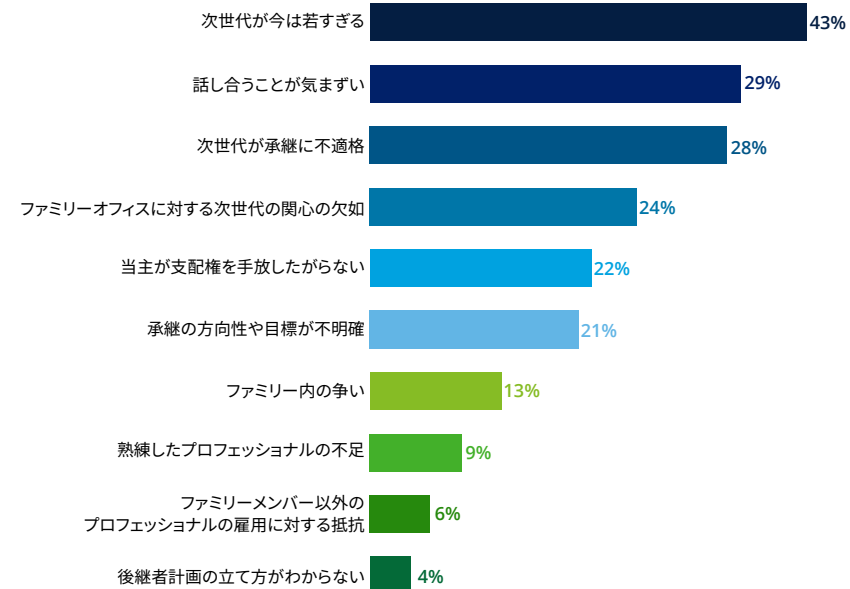
ファミリーオフィスは、ファミリーと次世代に対し、トレーニング、コミュニケーション、文化構築を目的とした専用プログラムを実施することにより、上述したような緊張を緩和することができます。このような取り組みは、関心のある次世代メンバーに全体的な資産管理戦略について教育することに加えて、次世代がファミリーのレガシーを維持し、発展させる役割を受け入れることにも役立つかもしれません。またこれにより、現在の世代は、自分たちのビジネス、資産、レガシーが優れた後継者に託されるという確信を得ることができるかもしれません。

「私たちの後の世代は、全く異なる、はるかに不確実な世界で育っています。次世代が最終的に世界のどの地域に落ち着くのかを判断するのは難しいですし、また、次世代はファミリーのビジネスやファミリーオフィスの仕事に興味を持たないと思います。では、どうやってファミリーの絆を保つのでしょうか。儒教の「孝」は私の世代でも文化的価値が失われているので、そこに立ち返ることはできません。現時点での解決策は、過去1世紀にわたるファミリーの歴史と、ファミリーがどのように勝利と悲劇を経験してきたかを将来の世代に教えることです」

シングルファミリーオフィス(香港特別行政区)
ファミリーオフィス責任者

図34：後継者計画についてファミリーとファミリーオフィスが直面する主な課題

各ボタンをクリックすると、データが表示されます。



10

次世代の2024年の最優先事項は、 トレーニングを受けることと後継者計画の2つ

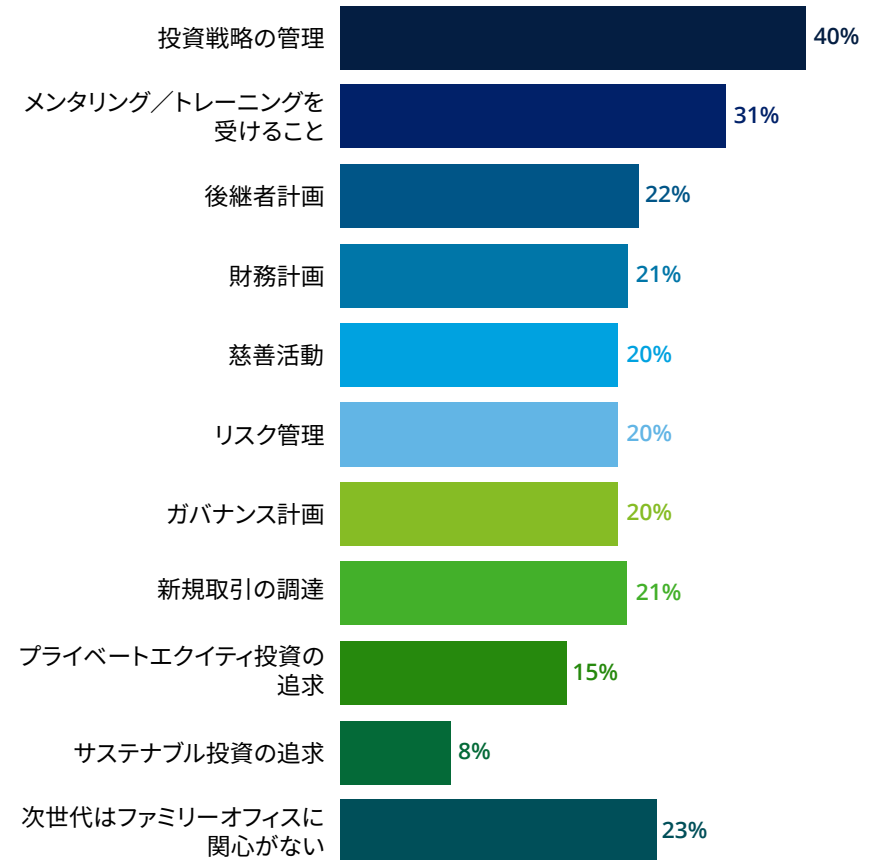
回答者は、次世代の承継への準備状況に対する懸念に鑑み、2024年における次世代の優先事項のトップ2として、メンタリング／トレーニングを受けること

(31%)、後継者計画に重点を置くこと (22%) を挙げました (図35)。この点については、ファミリーオフィスが長期にわたって効果的な運営と監督を行えるよう、後継者計画をより広範なガバナンス戦略に組み込むのが有益であることに留意すべきでしょう。



図35：次世代のファミリーリーダーにおける2024年のファミリーオフィス関連の主な優先事項

各ボタンをクリックすると、データが表示されます。



10

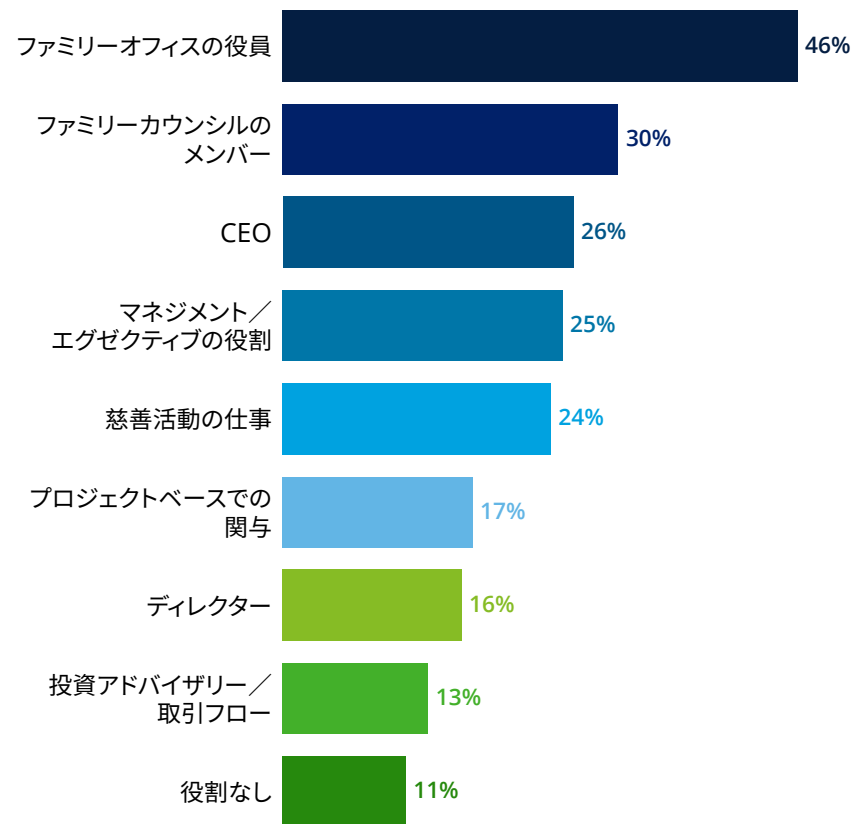
次世代がファミリーオフィスでどのような役割を担うのが有益だと考えるか

今年、次世代がファミリーオフィスで様々な役割を担う中で、さらなるトレーニング／メンタリングが有益であることが示されるでしょう。回答者の4人に1人は、2024年に次世代のファミリーメンバーがファミリーオフィスのCEOを務める(26%)、またはファミリーオフィスでマネジメント／エグゼクティブの役割を担う(25%)と答え、次世代が役員になるという回答は半数近く(46%)に上りました(図36)。当然のことながら、小規模ファミリーオフィス(AUM10億米ドル未満)

は、大規模ファミリーオフィス(AUM10億米ドル以上)よりも次世代をCEOや役員に迎える傾向が強くなっています(CEOについては小規模ファミリーオフィス28%に対し、大規模ファミリーオフィスは19%、役員については小規模ファミリーオフィス47%に対し、大規模ファミリーオフィスは42%)。一方、大規模ファミリーオフィスは、小規模ファミリーオフィスよりも次世代のファミリーメンバーをファミリーカウンシルのメンバーに加える傾向が強く見られます(大規模ファミリーオフィス37%に対し、小規模ファミリーオフィスは25%)。

図36：2024年に次世代のファミリーリーダーがファミリーオフィスで担う役割

各ボタンをクリックすると、データが表示されます。





第9世代に到達するには： 次世代を引き込み、ファミリーレガシーを 築くための鍵

とある欧州のファミリーオフィスの事務局長は、ファミリーとファミリーオフィスの橋渡し役としての自身の役割と、次世代の中で結束を築くことへの注力について語っています。200年以上前から9世代にわたってビジネス帝国を擁する著名なファミリーを補佐する事務局長のアドバイスは、後世に受け継がれるレガシーを築きたいと願うファミリーにとって貴重なものです。

第9世代のファミリーをファミリーオフィスの業務にどのように効果的に関与させていますか。

私の役割の中心となる信条は、「ファミリーとファミリーオフィスを結びつけること」です。第一に、信頼を得ることが重要です。循環の輪のようなものだと考えてください。言葉ではなく、行動が全てです。最も簡単に言うと、ファミリーメンバーにとって興味を持つことができ、かつ有益となる交流やイベントを企画する必要があります。首尾よく事が運べば、さらに興味を持ってもらえ、そのサイクルが続いていきます。ファミリーメンバーとの間に信頼関係が築ければ、ファミリーオフィス、ビジネス、財団に関する多くの事柄に関わってもらえるようになります。

私が働いているファミリーは大規模で、7つの傍系から成り、150人以上のメンバーがいます。そのため、幼いときからファミリーとして集まってもらうことに注力しています。結束と早期のコーチングが重要なのです。年に一度の集まりに0~10歳までの子どもたちとその家族を招待しています。

そうすることで、子供たちはRedwoodという育成プログラムに容易に移行することができます。

Redwoodを通じて、ファミリーの様々な傍系の家族が互いに知り合えるとともに、ファミリーのビジネスや投資、慈善活動に関与するようになります。このプログラムは16~32歳のファミリーメンバーを対象にしており、年に2回集まるものです。教育イベントを開催したり、海外の企業を訪問したりするほか、社会的側面にも力を入れています。ファミリーは拡大しているので、今ではこの年齢層に該当するファミリーメンバーは約40人に上ります。

このプログラムでは、次世代のために多くの公式な支援とトレーニングを提供しています。例えば、ファミリーの財団に参加する人もいれば、ファミリーの事業会社の役員会やその他の委員会に参加する人もいます。また、修学や学位取得のための教育給付金を次世代に提供しています。

次世代を積極的に関与させる秘訣は 何ですか。

「より多くの社交的なイベントがあって、楽しいこと」に重点を置くということです。昨年は、この「楽しい」という要素に全精力を注ぎました。なぜなら、それこそが次世代の求めていることだからです。次世代は私たちのプログラムを退屈だと思って興味を示さず、近年では、このプログラムへの参加はわずか3人になっていました。このような中、方針を変えるきっかけとなったのは、別のファミリーの事例でした。大きな邸宅があり、そこにファミリーメンバーが毎年集まる。10代の子供達は、キッズキャンプで様々なアクティビティをしながら、年下の子供達の面倒を見る。その間、大人達は交流し、絆を深める。こうした機会を皆が毎年楽しみにしているのです。これは、ファミリーの結束力を高め、ビジネスに関する事柄についてファミリーの関心の幅を広げる優れた方法です。

このアプローチにより、私たちは業務のやり方を変えることになりました。今では、ごく幼い子供だけでなく、次世代の大人にとっても楽しくて魅力的なイベントになるよう、いっそう注力しています。この変化が実を結び、今では次世代のファミリーメンバーが様々な分野に積極的に関与しています。

多世代にわたるレガシーを築きたいと 考えているほかのファミリーに 何かアドバイスはありますか。

長いレガシーを持つファミリーは、富を築いてからそれほど世代を経ていないファミリーとは異なります。何が起こり得るかという点、最初は、家業にファミリー全員が没頭していて、夕食の席でも話題の中心はビジネスに関することです。しかし、時が過ぎ、ファミリーメンバーがビジネスに関与しなくなるにつれ、この傾向は弱まる可能性があります。そして、子どもや他のファミリーメンバーをビジネスに一切関与させない世代が現れると、そこで関与のサイクルは永遠に壊れてしまうのです。

私のアドバイスは、家業に関する事柄にファミリーメンバーを継続的に関与させることです。会社訪問にファミリーメンバーを連れて行ったり、家業の歴史を記念する行事を催したりして、可能な限りファミリーメンバーを関与させるのです。これが意味しているのは、ファミリーメンバーが家業で働く必要があるということではなく、公式に家業に関与する必要があるということであり、それにより家業との一体感やつながりを感じてもらうことができます。私が補佐しているファミリーの場合、今も家業で働いているメンバーは多くありませんが、役員会やファミリーカウンスルには参加しています。

また、ファミリーと家業の歴史を行事などで祝うことも、レガシー構築の鍵になります。私が補佐しているファミリーは、家業が200年以上続いているので、ファミリーの歴史を大切に保存することに非常に力を注いでいます。そのようにして共有された歴史はファミリーメンバーを結びつける接着剤の役割を果たし、自分たちは何か重要なものの一部であるとメンバーは感じるのです。

さらに重要なのは、次のような認識を持つことです。それは、ファミリーの家業が時間の経過とともに変化しても、家業の歴史的起源に基礎を置き続けることが有益だという認識です。例えば、私が補佐しているファミリーは、歴史的に家業を営んできた市場で事業を行う旨の指示や株主との合意がありますが、他の市場でも事業を行っています。ファミリーの家業はもともと1つの市場分野で始まり、今日でもその分野でよく知られていますが、現在はファミリーのポートフォリオは拡大し、不動産、より広範な投資会社、その他数多くの事業に及んでいます。しかしファミリーは今でも、核となるアイデンティティをもともと歴史を築いてきた市場に置いています。そうすることで、全世代のファミリーメンバーが、ファミリーのDNAと家業に深く組み込まれている自分たちの起源に親しみを感ずることができると感じています。





連絡先

Dr. Rebecca Gooch

Global Head of Insights | Deloitte Private

2 New Street Square, London, EC4A 3BZ, United Kingdom
Direct: +44 20 7303 2660 | Mobile: +44 (0) 7407 859053
rgooch@deloitte.co.uk | www.deloitte.co.uk/deloitteprivate

Adrian Batty

Global Family Enterprise Leader

Partner | Deloitte Private, Tax & Advisory, Deloitte Australia
477 Collins Street, Melbourne, Victoria 3000, Australia
Direct: +61 3 9671 7858 | Mobile: +61 414 427 692
abatty@deloitte.com.au | www.deloitte.com.au

Wolfe Tone

Global Deloitte Private Leader

Partner | Deloitte LLP
111 S. Wacker Drive, Chicago, IL 60606-4301, United States
Direct: +1 312 486 1909 | Mobile: +1 312 545 9670
wtone@deloitte.com | www.deloitte.com

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

東京都千代田区丸の内3-2-3 丸の内二重橋ビルディング
ryosuke.higuchi@tohmatu.co.jp | www.deloitte.com/jp

巻末注

- i Roy Williams and Vic Preisser, *Preparing Heirs: Five Steps to a Successful Transition of Family Wealth and Values* (Robert D. Reed Publishers, 2010).
- ii The sample size for generations 4+ is relatively small; therefore, the findings are only indicative of general trends.
- iii In charts, percentages might not always sum to 100% due to rounding errors.
- iv International Monetary Fund, [World Economic Outlook Update, January 2024: Moderating Inflation and Steady Growth Open Path to Soft Landing](#), January 30, 2024.
- v Deloitte Private/Campden Wealth, *The European Family Office Report 2021*, p. 66.
- vi Campden Wealth, *The North America Family Office Report 2021*, p. 18.
- vii Campden Wealth, *The North America Family Office Report 2021*, p. 22.
- viii Steven A. Cohen, Karessa L. Cain, and John R. Sobolewski, Wachtell, Lipton, Rosen and Katz, [Private Equity in 2023—A Year \(Not\) to Remember](#), Harvard Law School Forum on Corporate Governance, 13 January 2024.
- ix UBS, *Global Family Office Report 2023*, p. 8.
- x Allison Schragger, To Fix Private Equity's Problems, Start with Pension Funds, *Bloomberg*, 8 May 2023.
- xi Moonfare, *Why Invest in Private Equity?* 16 January 2024.
- xii Laura Papi, International Monetary Fund, [The European Outlook and Policymaking: Seeing Off Inflation and Pivoting to Longer-Term Reforms](#), 28 October 2023.
- xiii The 2021 data comes from: Deloitte Private/Campden Wealth, *The European Family Office Report 2021*, p. 37.
- xiv Sustainable investing involves the consideration of environmental, social and governance (ESG) factors in the investment process. The 2023 Deloitte Private *Global Family Office Insights Series Survey* recognizes three distinct sub-approaches, which can be used individually or in combination: 1) exclusion – excluding investments that are not aligned with an investor's values; 2) integration – incorporating ESG factors into traditional investment processes; and 3) impact investing – investing with the intention of generating measurable environmental or social impact. All three approaches are intended to provide a competitive financial return.
- xv Barclays Bank/Campden Wealth, *Investing for Global Impact: A Power for Good 2021*, 2022.
- xvi The Giving Pledge, givingpledge.org/about
- xvii Deloitte Private/Campden Wealth, *The European Family Office Report 2021*, p. 51.
- xviii Campden Wealth, *The North America Family Office Report 2022*.
- xix Ocorian, *Family Offices and the Role of Third-Party Providers*, 2023.
- xx Deloitte Private/Campden Wealth, *The European Family Office Report 2021*, p. 58.
- xxi Check Point Research, *Check Point Research Reports a 38% Increase in 2022 Global Cyberattacks*, 5 January 2023.
- xxii Rublon, *Cybercrime: 70% of All Hacks Happen in USA and Canada*, 21 July 2023.

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 リスクアドバイザリー合同会社、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、リスクアドバイザリー、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 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、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 45 万人超の人材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