

**Deloitte.**  
Private



信頼でリードするファミリーエンタープライズ

混乱した市場でいかに成長するか

2020年11月



MAKING AN  
IMPACT THAT  
MATTERS  
*since 1845*

---

アジア太平洋地域のファミリーエンタープライズにとって、信頼を持ってリードすることは今まで以上に戦略的優先事項であり、収益を上げることや他のビジネス目標を立てると同じくらい重要になっています。

いま求められているのは信頼です	04
信頼とコミュニケーション	06
信頼と成長・縮小の管理	08
信頼と加速するデジタルへの移行	10
信頼と将来への準備	12
信頼とガバナンス	14
混乱した市場で成長するための道	16

原著：「Leading with trust as a family enterprise」

注意事項：本稿はDeloitte Touche Tohmatsuが発表した原著をもとに、デロイト トーマツ グループが翻訳・加筆したものです。和訳版と原文（英語）に差異が生じた場合には、原文を優先します。



# いま求められているのは 信頼です

Maple Leaf Educational Systemsは、1990年代初頭に設立された中国本土初のインターナショナルスクールです。同校最大の施設がある武漢では、約60,000例の新型コロナウイルス感染症（コロナ）感染が報告されています。

しかし、同校の武漢キャンパスでは1件も感染が報告されませんでした。しかも、全世界に104校以上を有する同校は、シームレスに近い形でパンデミックから脱却したのです。その成功の理由は、心から共感して断固とした行動を取ったことにあります。透明性のあるコミュニケーションにより、チームは共通の目的に向かって自由に戦略を議論し、協力しました。高度な教育技術により、リモート学習への移行が容易になり、コースワークの継続性と予定通りの卒業が保証されました。エンパワーメントの文化により、各校長は、地域の状況に応じて再開の判断を下すことができました。消毒手順を徹底することで、生徒と教師に信頼が生まれました。突き詰めると、Maple Leafはこの危機において、はるか以前に確立したものの、すなわち、他者の信頼に応え、他者に信頼を与えることを特徴とする文化に注力したのです<sup>1</sup>。

アジア太平洋地域のファミリーエンタープライズは、コミュニケーション、成長または縮小の管理、デジタルトランスフォーメーション、将来の計画、ガバナンスといった、プライベートファミリーエンタープライズにとって重要な特定の組織の優先事項を効果的に管理することで、競争優位性を得ることができます。

これらの優先事項に対処することは通常の場合でも困難ですが、特に、あらゆるビジネスや生活のあらゆる側面が混乱をきたしている現在のパンデミック下では、困難を極めます。

アジア太平洋地域のファミリーエンタープライズは、信頼をもってリードすることで、これらの課題に取り組むことができます。信頼は、ファミリーエンタープライズとそのステークホルダーをつなぐ絆であり、企業は元来、信頼を通じて成長してきました。

実際、多くの面で、アジア太平洋地域のファミリーエンタープライズのリーダーたちはすでに信頼をもってリードし、従業員や顧客の安全を守るために迅速に行動し、ビジネスの優先順位をリセットし、時間、労力、およびリソースを投じて、事業活動の場である社会を支援しています。

確かに、もっとできることはあります。特にアジア太平洋地域では、多くのファミリーエンタープライズはまだ第一世代です。多くの企業にとって、特に組織が家長ひとりに支配されている場合、組織運営管理は成熟する必要があります。また、合理化された、よ

りフラットなリーダーシップ構造は、アジリティを向上できる一方で、複雑な意思決定を行う必要がある場合、特に現在のパンデミック時や将来、混乱が発生したときに潜在的な隘路となる可能性があります。

本レポートでは、アジア太平洋地域のファミリーエンタープライズが、現在の混乱の影響を受けているステークホルダーの多様なニーズに対応しながら、日々の業務をしっかりと遂行する能力を示すことで、信頼の獲得に向けてさらなる行動を起こす方法について説明します。これらのニーズは、[物理的](#)、[感情的](#)、[財務的](#)、[デジタル](#)の、大まかに4つの信頼領域に分類されます。

アジア太平洋地域はさまざまな回復段階にあるため、ファミリーエンタープライズや創業者経営の企業は依然として高いリスクを負っています。結局のところ、一族の名前がビジネスに先行します<sup>2</sup>。失敗は、防ぐことができるかどうかに関わらず、ビジネスを経営する創業者や家族につきまといまいます。コロナ禍の現実に対処しながら成長したいと考えている多くの企業にとって、他者の信頼に応え、他者に信頼を与えることが不可欠です。





## 信頼の定義

信頼とは、「他者が善意を持っていて、自分に対して良い行動をしてくれると信じているため、相手の行動に対して脆弱になるのを厭わないこと」と定義されています<sup>3</sup>。私たちは、他者が自分のために最善を尽くし、裏切ることなく、自分の利益を守ってくれると信じ、また、そうすることですべての人にとってより良い結果が得られると信じているからこそ、他者を信頼するのです。

リーダーは、**能力と意図**をもって行動することで信頼を構築・維持することができます。能力とは、実行力であり、自分の言ったことを最後までやり遂げる力のことです。意図とは、ビジネスリーダーの行動の背景にある意味を指し、ステークホルダーの欲求やニーズに心から共感し真の配慮を払って、

断固とした行動を取ることを意味します。信頼し、信頼されるためには、相互価値を生み出せる関係性に投資する選択を日々、意識的に行う必要があります。信頼は**具体的な価値の交換**であり、多くの次元で**実行可能**です。

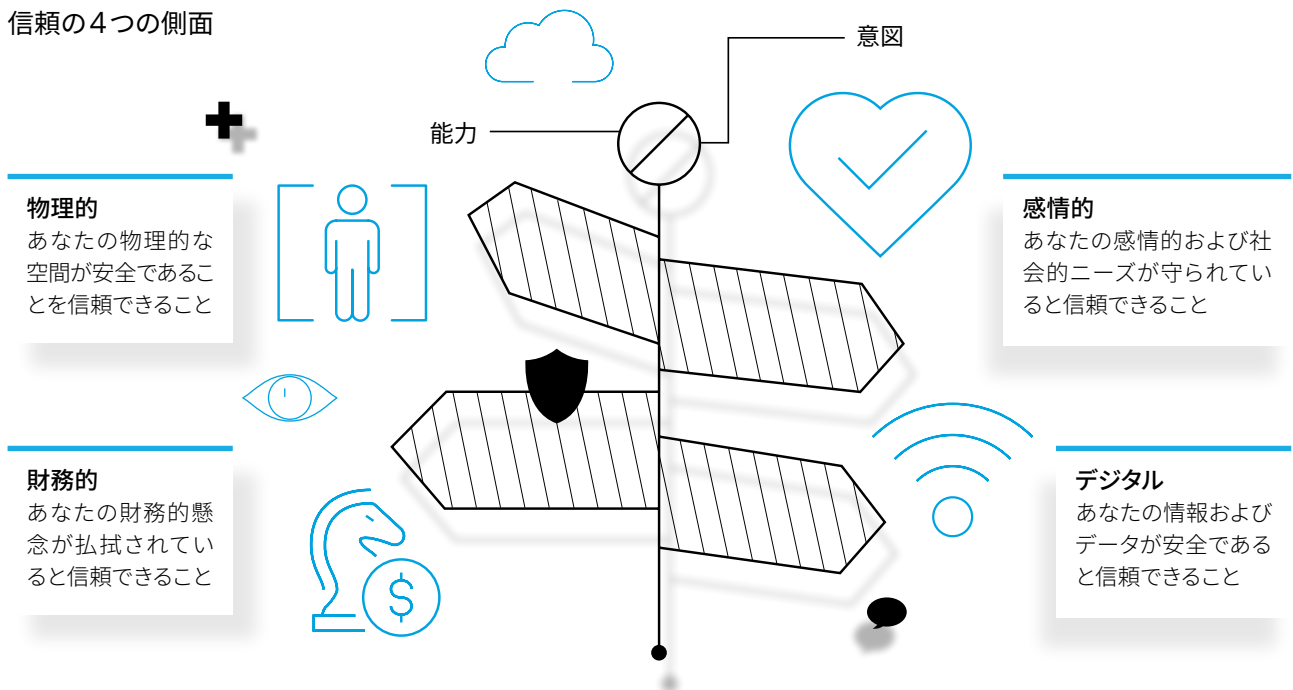
ビジネスリーダーは、コロナ後にステークホルダーの信頼の醸成・構築を模索する中で、以下の4つの信頼の側面にわたってステークホルダーのニーズに対応する必要があります。

- ・ **物理的信頼**：ステークホルダーが、オフィスや店舗などの物理的な場所が安全であると信頼できること。

- ・ **感情的信頼**：ステークホルダーが、感情的および社会的ニーズが守られていると信頼できること。
- ・ **財務的信頼**：ステークホルダーが、経済的および財務的懸念が払拭されていると信頼できること。
- ・ **デジタルへの信頼**：ステークホルダーが、情報およびデータが安全であると信頼できること。

各ステークホルダーグループに最も関係するのはどの側面でしょうか。それぞれの分野で戦略を練り、透明性と誠実さをもってそれを伝えることが重要です。

### 信頼の4つの側面





# 信頼とコミュニケーション： ステークホルダー間の 透明性を優先する

おそらくすべての組織にとって最も重要なツールである効果的なコミュニケーションは、約束したことは必ず守るアジア太平洋地域のファミリー組織にとって、特に重要です。

顧客とのコミュニケーションとは、顧客の人物像や欲求、自社の製品やサービスに対する満足度を理解することを意味します。従業員との透明性のあるコミュニケーションは、関係を強化し、忠誠心を高めることができます。家族の世代間コミュニケーションは常に優先事項ですが、危機的状況下ではさらに重要性が増します。

## コロナ期間中に高まった影響

パンデミックのストレスにより、特に、現在の環境下でファミリーエンタープライズが顧客ニーズを満たすことができるかを疑問視している顧客とのコミュニケーションの重要性が高まっています。例えば、組織は、買い物をするための物理的に安全な環境やデジタル的に安全な環境を提供できることを、言葉と行動で顧客に伝えることができなければなりません。デジタル機能を構築中で、

マーケティング部門やPR部門がより初期段階にあるプライベートファミリーエンタープライズは、絶え間なく変化する市場環境下で顧客と効果的にコミュニケーションを取り、関わり合うことが難しいと感じているかもしれません。

同様の理由から、ファミリーエンタープライズは、従業員やサプライヤーとのコミュニケーションはさらに難しいと感じているかもしれません。コミュニケーションが効果的でない場合、従業員やサプライヤーは組織の支払い能力に疑問を抱くようになり、財務的信頼を失うことになるかもしれません。その場所の感染率が曖昧であることは、物理的な職場で仕事をしなければならない従業員や、外出して買い物やビジネスを行いたいと考えている顧客、両方の物理的信頼を失うことにつながりかねません。



成長したファミリーエンタープライズの考え方

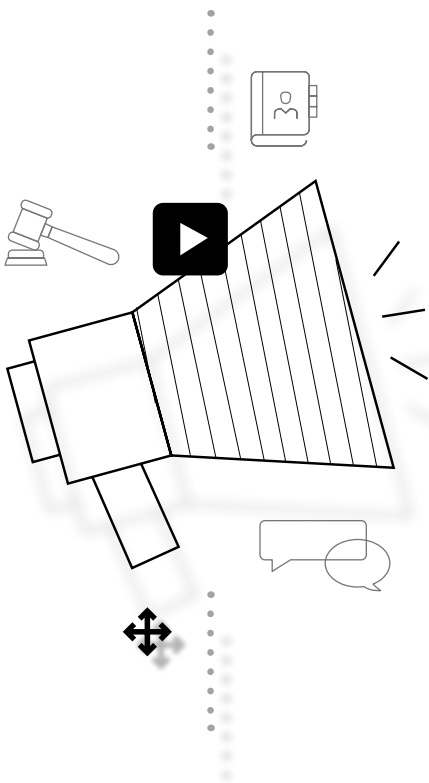
組織は、さまざまなステークホルダー、顧客、従業員、サプライヤー、コミュニティ、その他の家族にとってどの程度、信頼できる存在ですか。



## 機会

### 信頼を兼ね備えたコミュニケーション

ステークホルダーのニーズを理解し、そのニーズに対応する計画を持っていることを示すために、ビジネスリーダーはどのようにコミュニケーションを計画したらよいでしょうか。



**クライシスコミュニケーションチームを設立しましょう（まだ存在しない場合）。** 公的危機や内部の危機が発生したときには明確さと共感をもって危機に対応することで、組織を前進させ、その過程ですべてのステークホルダーの信頼を得ることが重要です。



**従業員が顧客やその他のステークホルダーともコミュニケーションを取れるようにしましょう。** 公式かどうかにかかわらず、従業員は日々企業を代表して発言し、顧客体験やエコシステムに影響を及ぼしています。従業員はまた「公式」な情報源よりも信頼できると見なされる可能性もあります<sup>5</sup>。



**包括的で共感できる従業員向けコミュニケーションプランを策定しましょう。** まだまだ未知のことが多い環境の中で、あなたから提供される情報は従業員にとって貴重です。一貫性のあるタイムリーなコミュニケーションを取ることで、雇用主と従業員の絆が深まります。職場における現在の感染状況や、スペースを清潔で安全に保つために組織が行っていることについて透明性のあるコミュニケーションを取りましょう<sup>4</sup>。



**的を絞った戦略的な財務透明性に取り組みましょう。** プライベートカンパニーが財務情報を公に議論することは反直観的であるように思えるかもしれませんが、この不安定な時期に、ビジネスの財務状態についての的を絞った戦略的かつ透明性の高いコミュニケーションを取ることで、ステークホルダーとの財務的信頼を構築することができます。



# 信頼と成長・縮小の管理： 変化の時期における 関係の優先順位付け

パンデミック発生前は、世界的に、特にアジア太平洋地域において、プライベートファミリーエンタープライズは、非ファミリーエンタープライズを上回る堅調な収益成長と利益を生み出していました<sup>6</sup>。

2019年のアジア太平洋地域のファミリーオフィスの純資産額は平均9億米ドル以上となっており、多くの第一世代のファミリーが大企業を経営しています<sup>7</sup>。アジア太平洋地域のプライベートファミリーエンタープライズは、成長のための効果的な選択を行い、計画を確実に実行することで、成功へのポジションを確立しました。

特に新規市場参入や生産性の向上に関するイノベーションへの注力は、アジア太平洋地域の多くのファミリーエンタープライズが採用している戦略の一つです<sup>8</sup>。ファミリーエンタープライズは、一般株主の要求に縛られないため、より長期的な考え方で成長計画を策定するフレキシビリティを享受してきました。信頼は、これらの組織が成長していく中で、ファミリーエンタープライズとエコシステムのステークホルダーを結び付ける接着剤としての役割を果たしてきました。

## コロナ期間中に高まった影響

現在のパンデミックによってもたらされた不確実性のため、アジア太平洋地域のファミリーエンタープライズの成長機会はまちまちです。アジアを含む世界のファミリーエンタープライズの予測によると、今後12ヶ月間に収益と収益性がコロナ以前の水準に戻ると予測している企業はわずか40%に過ぎません<sup>9</sup>。中国、シンガポール、日本を含むアジア太平洋地域の多くの政府は、コロナの景気刺激策を民間部門に提供し、企業の回復を支援しています<sup>10</sup>。地政学的な問題を背景に、物理的および財務的なサプライチェーンの混乱を克服することは、多くのプライベートカンパニーにとって新たな課題となっています<sup>11</sup>。

しかし、パンデミックは、新たな成長の道筋を明らかにし、場合によっては予想以上に早く新しいビジネスモデルや望ましいビジネスモデルへのシフトを加速させています<sup>12</sup>。

これらの成長シフトでは、既存のケイパビリティやキャパシティも試されています。例えば、インドネシア最大のタクシー会社であるBlue Birdは、パンデミックによるロックダウンを受けて、輸送サービスからMaaS（モビリティ・アズ・ア・サービス）に拡大するという長期計画を予定よりもはるかに早く実行し、同社のIT部門に大急ぎで2つの異なるプラットフォームでの配送サービスを開始させました<sup>13</sup>。

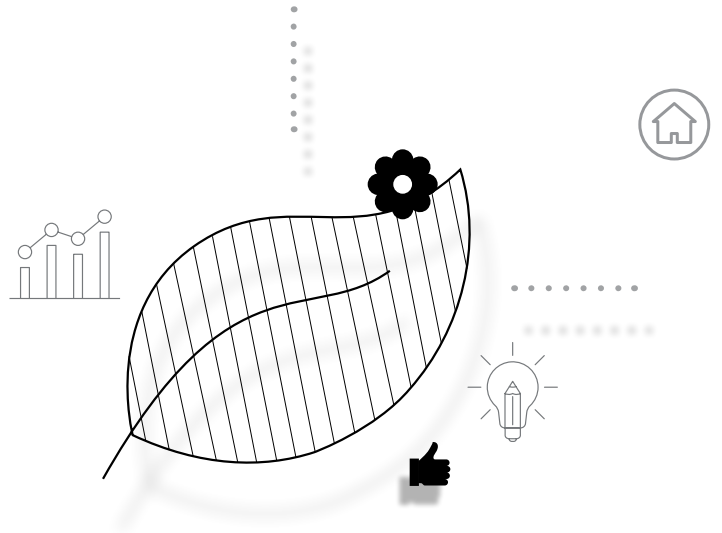
Anthony Pratt氏とその家族が所有する、オーストラリアに本社を置く紙・包装・リサイクル企業のVisyはこのほど、オーストラリアのOwens-Illinoisとニュージーランドのガラス製造企業の買収を完了しました。この取引は、オーストラリアにおける製造業の大型買収案件の一つです。取締役会長のAnthony Pratt氏は、今回の買収により、亡き父Richard Prattの遺志である、Visyをガラス製造市場の重要なプレイヤーにしたいとの思いが実現したと述べています。Visyは、これを機に、価値の高い製造業の雇用への強いコミットメントを示し、持続可能なパッケージング戦略をさらに展開したいと考えています<sup>14</sup>。



## 機会

### 信頼を基盤とした成功・成長

アジア太平洋地域の企業がパンデミックから脱却し、新たな成長機会を見出す中で、信頼は、従業員、取締役会、顧客、パートナー、コミュニティ、社会、および政府を活用し、さらに関係を積み重ね続けるための資産です。



**公正・透明な価格設定を通じて顧客の財務的信頼を獲得し続けましょう。**一般の人々は、事業を展開しているコミュニティに誠実に対応することより利益を優先しているように見える企業に対して、ますます警戒心を強めています。過去の他の危機の時と同様、コロナによって価格のつり上げ問題が顕在化しています。顧客への公正な対応を約束することで知られるアジア太平洋地域のファミリーエンタープライズであれば、地域の他の企業の模範となれるでしょう。



**事業縮小が避けられない場合は、関係を持続させましょう。**アジア太平洋地域の多くのファミリーエンタープライズは、市場の状況を鑑みて、事業を縮小するという難しい決断を下しています。勇気と思いやりをもって困難な課題に取り組み、信頼できる組織としての市場での評価を維持してください。関係は、終わるのではなく、別の形へと変化するのです。例えば、かつての従業員を潜在顧客または将来のパートナーとして考え、接してください。



**オペレーションの透明性を構築または維持し、従業員やサプライチェーンパートナーとの感情的信頼を確保しましょう。**会社の拡大に伴い、リーダーシップやその他の重要な役割を担う人材を家族の枠を超えて積極的に採用するようにしてください。ステークホルダーとの信頼を確保するために、縁故採用という考え方は避けてください。既存プロセスの透明性を高めることにより、物理的および財務的なサプライチェーンパートナーとの信頼を強化してください<sup>15</sup>。



**長期的と即時の両方の成長機会を模索して組織の目的を達成し、コミュニティのニーズに対応しましょう。**中国およびアジア太平洋地域の多数のファミリーエンタープライズは、パンデミック期間を通して医師・看護師に資金や設備を寄付しており、短期的な利益よりも長期的な社会的責任への取り組みを示しています<sup>16</sup>。例えば、Minderoo FoundationのAndrew Forrest氏は、5月に西オーストラリア向けに何百万ものコロナ検査を確保するための取引仲介を支援しました<sup>17</sup>。



# 信頼と加速するデジタルへの移行： デジタルトランスフォーメーションと テクノロジー投資

ファミリーエンタープライズにとって、デジタルトランスフォーメーションは、新しい市場やセクターで競争するための重要な機会を提供してくれます。同時に、変革の概念は本質的に破壊的なものであり、ファミリーエンタープライズの持続性の特徴とは相反しています。

特に長年のやり方で物事を進めてきたファミリーエンタープライズの場合、たとえ新たな投資がより良い結果につながるとしても、変化の兆しに不安を感じることもあるでしょう。さらに、ファミリーエンタープライズのリーダーが一部のテクノロジーに精通していない場合、支持を取り付けるのはさらに困難になります。

とはいえ、デジタルトランスフォーメーションは、拠点の多様化や進化を目指す企業に大きな利益をもたらす可能性があります。

## コロナ期間中に高まった影響

コロナ以前、アジア太平洋地域の多くのファミリーエンタープライズは、すでにデジタル近代化に焦点を合わせ、プロセスの最適化、製品と顧客エクスペリエンスの向上、新しい製品とサービスの開発に取り組んでいました<sup>18</sup>。パンデミックと仮想化の急成長を受けて、デジタルトランスフォーメーションの緊急性が高まっています。一部のファミリーエンタープライズがこれまで示していたデジタルトランスフォーメーションへの消極的な姿勢も、必然的に減退傾向にあるといえるでしょう。

オペレーションの観点では、データを保護する必要性から、サイバーセキュリティ機能への投資の必要性が高まっています。アジア太平洋地域のファミリーエンタープライズは、積極的なサイバーセキュリティ計画を立てる可能性が最も低いことが判明しており、ステークホルダーの信頼が低下する可能性があります<sup>19</sup>。サイバー脅威は、家族のプライバシーや個人資産にも影響を与えることから、他の種類の組織よりもファミリーエンタープライズに大きな影響を与える可能性があります<sup>20</sup>。

アジア太平洋地域のファミリーエンタープライズが直面しているもう一つの厄介な問題は、社会的距離の要件により、リモートワークや仮想コラボレーション、仮想コマースが必要とされている一方で、文化的嗜好により、対面でのやり取りが依然として強く支持されているということです<sup>21</sup>。そのため、アジア太平洋地域のファミリーエンタープライズでは将来または少なくとも近い将来、リモートワークが増える可能性がある一方で、特に対面でのやり取りを前提とする関係においては、それが感情的信頼の損失につながる可能性もあります。

ベトナム最大のプライベート・コングロメイトであるVingroupは、デジタルトランスフォーメーションに重点的に取り組んでいます。子会社の多くは、自動車、スマートフォン、不動産、ホスピタリティとエンターテインメント、ヘルスケア、教育などの分野ですが、同社は、エレクトロニクスやソフトウェア開発、先端テクノロジーへと戦略を進化させています。子会社であるVinSmartは、スマートデバイスの開発・製造に焦点を当てています。同グループは、AI、自動化、次世代材料にも注力しており、研究所を利用して先端技術や新興技術の実用化に向けて研究を進めています。このような多様なケイパビリティにより、Vingroupはテクノロジーのリーディングカンパニーとしての道を切り拓いています。



成長したファミリーエンタープライズの考え方

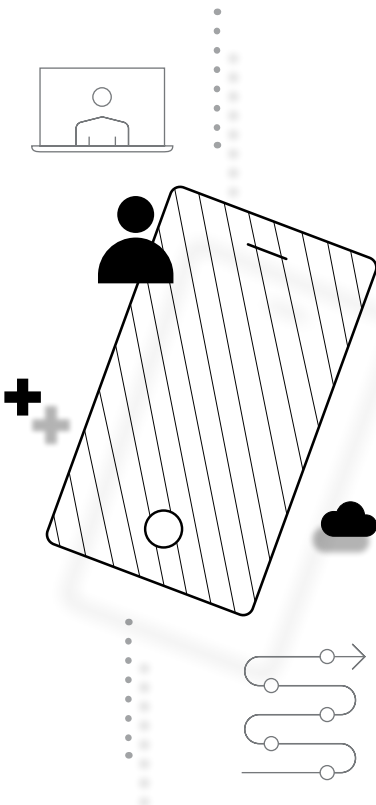
どのステークホルダーが最も信頼できますか。また、最も信頼できないのはどのステークホルダーですか。



## 機会

### デジタルトランスフォーメーションにおける信頼の維持

アジア太平洋地域のファミリーエンタープライズは、デジタルトランスフォーメーションへの取り組みを開始して数年になるか、開始したばかりかに関わらず、仮想環境で有能かつシームレスに業務を行えるだけでなく、焦点をテクノロジーに合わせることで、焦点をテクノロジーに合わせることをステークホルダーに示す必要があります。



**文化的変化をサポートしてデジタルトランスフォーメーションを成功させましょう。** 継続的なデジタルトランスフォーメーション（一部の国におけるリモートワークの継続的な重視も含む）は、組織の文化にどのような影響を与えるのでしょうか。デジタル成熟企業は、より分散した意思決定システムやクロスファンクショナルチームを採用し、新しいことを試す可能性が高いといえます<sup>22</sup>。組織がデジタル化の取り組みを進める中では、新しいプロセスとシステムや教育の機会を通じて、また既存の人材を補う新しい人材を採用することで、これらの行動をサポートする機会を模索してください<sup>23</sup>。組織の文化をデジタルトランスフォーメーションのサポートに適応させることにより、従業員とリーダーの両者がデジタルテクノロジーを受け入れ、デジタルテクノロジーがもたらす機会を活用することができるでしょう。



**デジタル戦略をステークホルダーに伝えましょう。** デジタル化が進んでいる組織は、多くの場合、信頼を生み出す重要な能力である協調性や透明性にも優れています<sup>24</sup>。これまでに実行したこと、今後の計画を述べてください。デジタル戦略が組織の目的をどのようにサポートし、前進させるかを示してください。おそらく最も重要なことは、デジタルトランスフォーメーションが各ステークホルダーにとって何を意味するのかを説明し、それが自身のニーズにどう影響するかを理解してもらうことです。



**サイバーセキュリティを優先させましょう。** サイバー関連の投資、特にデータプライバシーに関する投資を削減しないでください。顧客と従業員のデータを保護することは、両者のデジタルおよび財務的信頼を構築するために必要な優先事項です。プライベートファミリーエンタープライズにとって、家族の個人データのプライバシーを保護することは、家族のデジタルおよび財務的信頼を維持する上でも非常に重要です。セキュリティ違反が発生した場合は、速やかにステークホルダーに通知し、是正方法や再発しない理由を説明してください。



# 信頼と将来への準備： 後継者計画

すべての組織にとって、思慮深い後継者計画は、組織の長期的な健全性を維持する上で鍵となります。ファミリーエンタープライズの場合、創業者がまだ経営権を手放す準備ができていない、あるいは次世代が経営権を引き継ぐ準備ができていないといったデリケートな問題が伴うことを考えると、後継者計画はより困難なものとなります。

例えば、シンガポールのアグリビジネス企業であるWilmar Internationalの共同創業者の子息のように、将来ファミリーエンタープライズに加わる選択肢を残しつつ、まずは自分の道を切り拓きたいと考えている後継者候補もいるでしょう<sup>25</sup>。そのため、ファミリーエンタープライズは複数の後継者シナリオを積極的に策定する必要があります。リーダーは、時間をかけて家族と密に連携し、お互いの進化する視点を理解することで、思慮深く意図的な方法で組織を成熟させるための態勢を整えるのです。

アジア太平洋地域のファミリーエンタープライズの大半は、まだ創業者が主導しているため、多くの企業が、十分に練られた後継者計画を実施する初期段階にあるのは驚くことではありません<sup>26</sup>。実施が進んでいる企業もあれば、そうでない企業もあります。最近の調査によると、アジアのファミリーエンタープライズのうち、明確な後継者計画がある程度策定している企業は約半数に留まっています。この数は数年前の調査よりかなり多いものの、それでも世界平均より遅れています<sup>27</sup>。

## コロナ期間中に高まった影響

現在の環境下で完全な後継者計画がないことで、誰が将来に向けて組織を的確に導いていくのか疑問を抱いているであろう家族や従業員の感情的信頼を損なう可能性があります。次世代の家族にとって、感情的信頼の喪失は、ファミリーエンタープライズでの自分の将来やファミリーエンタープライズの存続可能性に関する不確実性となって表れます。その結果、リーダーシップに対する信頼や、いかなる立場であれ企業に参加しようという意欲が低下する可能性があります。

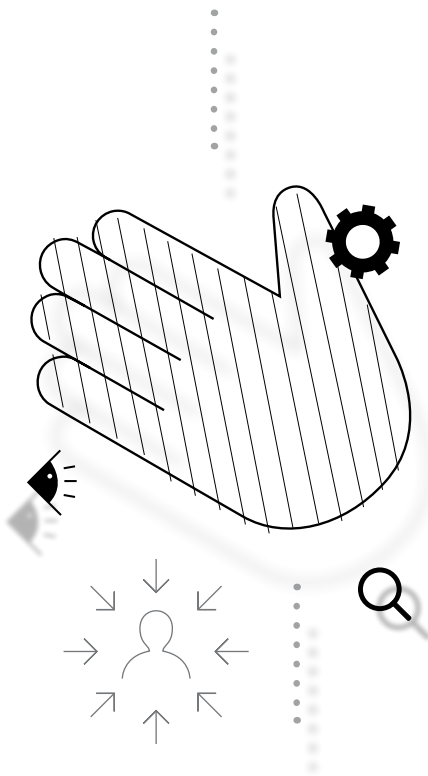
市場の状況からすでに自分の身分の安定性を不安視している可能性が高い従業員にとって、堅牢な後継者計画がないことで、実権を握る家族と共有する独自の絆であり、多くのファミリーエンタープライズを特徴づけている、帰属意識が損なわれる可能性があります。また、従業員は、会社の支払い能力にさえ疑問を抱くようになり、組織における自分の将来の役割や新しい未知のリーダーと一緒に仕事ができるかどうかを疑うなど、財務的信頼の喪失につながる可能性があります。



## 機会

### 後継者計画の策定

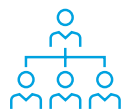
アジア太平洋地域のファミリーエンタープライズにとって、現在のパンデミックは、包括的な後継者計画を実施するきっかけとなる可能性があります。どのように計画を実行したらよいのでしょうか。



**後継者計画の策定プロセスを開始しましょう（まだ開始していない場合）。**今が適切な時期である理由を説明することで、えこひいきや手放すことに対する躊躇など、後継者計画に伴うことの多い偏見や課題を克服してください。タイムテーブルを作成し、それに従ってください。ただし、状況が本当に必要とするのであれば、計画を先に進めることを恐れてはいけません。良い計画を立てるには、新しい事実が出てきたときにそれを処理する時間と広い心が必要です。



**次世代リーダーに一部の支配権を委譲して、厳選した事業領域をサポートしましょう。**次世代リーダーには、大きな組織の舵取りをする前に、失敗から学んでもらいましょう。将来有望な後継者を教育または育成するためのさまざまな方法を検討してください。現在の環境下では重要な戦略的オペレーションに対する支配権を握る準備ができていないかもしれませんが、次の混乱ではしっかりリードできるようになっているでしょう。



**従業員との透明性を確保しましょう。**たとえ家族であっても、後継者としての資格がなければ、従業員の組織に対する感情的信頼を損ねる可能性があります。これに対処するための方法として、従業員を後継者計画の策定プロセスに巻き込み、彼らの意見を求め、従業員がリーダーシップの役割を担う方法が考えられます。



**単なる次世代リーダーの特定を超えて考えましょう。**後継者計画は、将来のより大きな戦略的ビジョンの枠組みの中で進めていく必要があります。





# 信頼とガバナンス： 正式なガバナンス体制の整備

ファミリーエンタープライズは、初期段階では、私的の孤立したメカニズムを備えた起業家組織であり、通常、ビジネスは比較的小規模ですが、機敏さや応答性が高くなります。

しかし、家族の関与が増して組織が成長し、大規模な組織のわなをより引き受けられるにつれて、正式なガバナンスモデルの欠如がネックとなる可能性があります。問題は、創業者家族が、それまで機能していたやり方から成長を維持するために必要なやり方に移行することを潜在的に躊躇することにあります。さらに、創業者家族の多くは、自分たちのビジネスに対する部外者の意見を信頼せず、デリケートな問題を身内で対処することを望みます<sup>28</sup>。

幸いなことに、アジア太平洋地域の多くのファミリーエンタープライズは、ガバナンス体制の重要性を理解しています。キルギス共和国の大手段ボールメーカーである Altyn-Ajydaar が内部統制やその他のガバナンス問題を改善するために国際金融公社 (IFC) の協力を要請するなど、積極的に支援を求めている企業もあります<sup>29</sup>。

## コロナ期間中に高まった影響

パンデミックによってファミリーエンタープライズのガバナンスの弱点が露呈しましたが、そのいくつかはこの地域で事業を展開している企業特有のもので、アジア太平洋地域では、第一世代の組織が大半を占めているため、多くの場合、創業者の望みを聞いた上で意思決定がなされます。しかし多世代企業であっても、ファミリーガバナンスのオフィス構造や正式な取締役会が確立されていないことにより、多くのファミリーエンタープライズが市場の変化に先手を打つのが遅れています<sup>30</sup>。主要な意思決定者の健康が危険にさらされ、組織が不安定な状態に陥っている現在のパンデミック下では、こうした遅れはさらに緊急性を増しています。その過程で、ステークホルダーの感情的および財務的信頼が損なわれています。

欧州や北米のファミリーエンタープライズは、こうした教訓を長い間身をもって学び、数十年または数世紀にもわたって経験してきた多様な危機に関する歴史的な視点を持っています。しかしこれは、1979年に市場が開かれ、起業家の第一波を生み出した中国の第一世代のファミリーエンタープライズには当てはまりません<sup>31</sup>。アジアの他の地域では、そのようなエピソードを経験した専門の外部アドバイザーに対する信頼の欠如、あるいは単にそのような課題に直面した際に閉鎖的な独立独歩を好む傾向が進歩を行き詰らせ、ファミリーエンタープライズがより急速に発展するのを妨げてきました。



## 成長したファミリーエンタープライズの考え方

パンデミックは、ステークホルダーが組織に対して抱いている信頼のレベルにどのような影響を与えましたか。



## 機会

### 正式なガバナンス体制の構築

危機管理に成功したファミリーエンタープライズの多くは、長い間、家族の紛争に対処するための正式なメカニズムを有してきました。それらの企業はすべての人の意見を受け入れ、重要性の低い問題に共通する根拠を見つけ、より根強い問題へと組み立てることで、発生した紛争に優先順位をつけ、交渉を行っています。また、タイムリーで客観的な分析を提供してもらうために、家族以外の信頼できるアドバイザーに、時には取締役会のメンバーとして、依拠する傾向があります<sup>32</sup>。

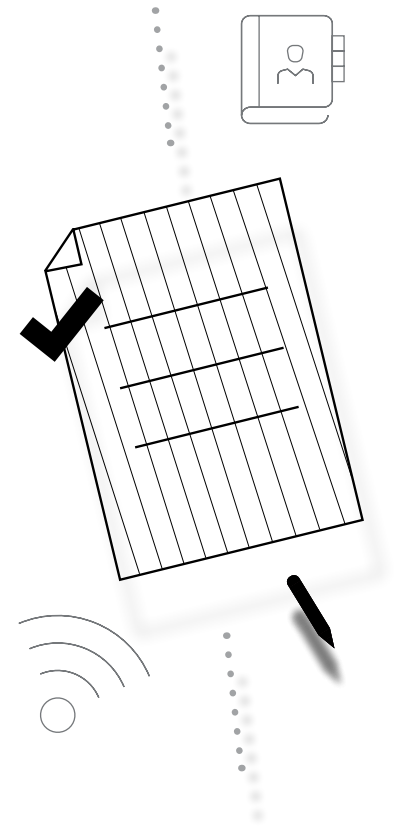
パンデミックがなくてもアジア太平洋地域のファミリーエンタープライズに正式なガバナンス体制の重要性を強調することはできたでしょう。しかし、きっかけが何であれ、そのような体制を持つことで、アジア太平洋地域のファミリーエンタープライズは、内的または外的な問題であるかを問わず次の危機への準備、あるいは単に次のリーダーシップ移行を成功させるための準備を整えることができます。



**すべてのステークホルダーに時代が変わったことを周知しましょう。**  
これには、古い非公式なやり方や紛争解決方法が、今後は正式なガバナンスモデルによって管理されることになるというメッセージが含まれます。これは、**財務的信頼の構築に役立つ**でしょう。



**設計から実行、修正まで、正式なガバナンスプロセスのあらゆる側面に透明性を持たせましょう。**たとえ不完全でも透明性をもって行動することで、意思の真剣さを明確に示すことができます。この透明性の重視を、組織がデジタルトランスフォーメーション戦略の一環として実施している文化的な変化に合わせてください。うまくいけば、組織は、デジタル文化を強化しながら、ステークホルダーとの信頼性を高めることができます。



**正式なガバナンス体制を構築する際には、特に家族以外の従業員を含め、多くのステークホルダーからの意見を求めましょう。**インクルーシブな感覚を持つことで、**感情的信頼が構築**されます。



**そして、ニーズの変化に応じてガバナンス体制を進化させることを恐れてはいけません。**



# 混乱した市場で 成長するための道

アジア太平洋地域のファミリーエンタープライズは、信頼を築き、組織の指針となる価値観を遵守することで、ステークホルダーに貢献することに成功してきたため、信頼をもってリードすることが何を意味するかを直観的に理解しています。

ファミリーエンタープライズは、顧客、従業員、サプライヤー、およびコミュニティとの間で特別な信頼関係を共有しており、将来の成功および企業を長く存続させるためにはその関係を守る必要があることを認識しています。

しかし、現在の世界的危機が組織に何かを教えているとすれば、それは、これまで機能していたことが今は機能しない可能性があるということです。従来のやり方や従来の前提は、前例のない、予測不可能な状況によ

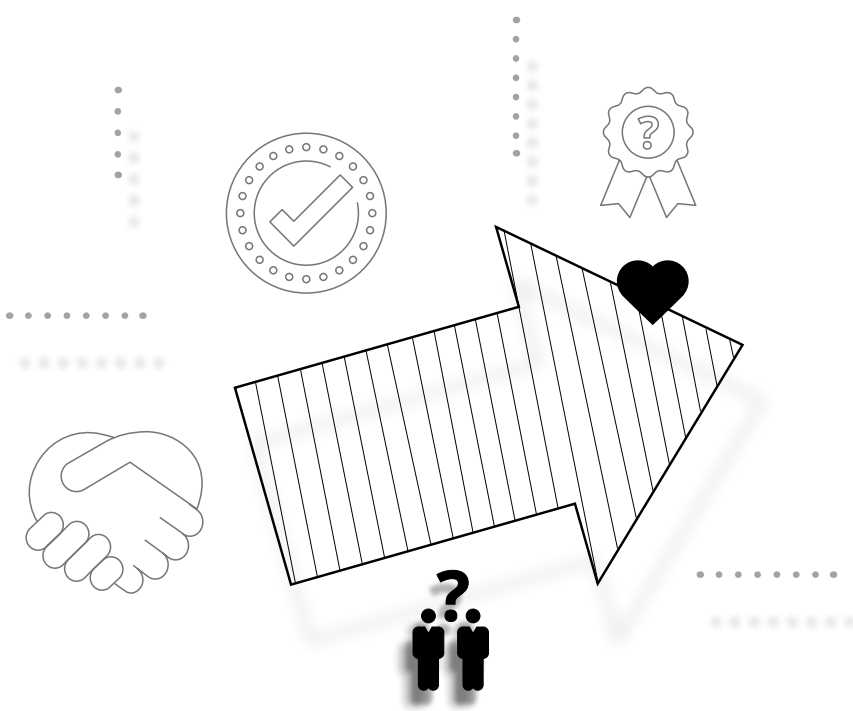
て覆されつつあります。顧客、従業員、その他のステークホルダーの信頼を得ているファミリーエンタープライズは、企業が現在直面している未知の状況や、今後起こりうる混乱を乗り越える準備ができています。

現在の環境下で今一度、信頼を重視したいと考えている組織にとって、次の良いステップは、組織とステークホルダーとの間に現在存在する信頼のレベルを把握することです。

そのためには、リーダーはコロナ後の世界で成功するために以下の3つの重要な質問を念頭に答えましょう：

1. 組織は、さまざまなステークホルダー、顧客、従業員、サプライヤー、コミュニティ、その他の家族にとってどの程度、信頼できる存在ですか。
2. どのステークホルダーが最も信頼できますか。また、最も信頼できないのはどのステークホルダーですか。
3. パンデミックは、ステークホルダーが組織に対して抱いている信頼のレベルにどのような影響を与えましたか。

信頼をもってリードすることに関して、科学的な公式はありません。信頼を獲得し、維持し、必要に応じて再構築するには、コミットメントと規律ある行動が必要です。しかし、アジア太平洋地域のファミリーエンタープライズにとって、信頼をもってリードすることは、今まで以上に、収益性を生み出すことやその他のビジネス目標と同じくらい重要な戦略的優先事項となっています。





# References

01. Cheng, J.C.Y., & Au, K. (2020). Maple Leaf Educational Systems: Creating new opportunities in the next normal of education. Hong Kong: The Chinese University of Hong Kong.
02. Anne-Catrin Glemser and Joachim Schwass, *Wise Family Business: Family Identity Steering Brand Success* (Camden: Palgrave Macmillan, 2016).
03. Sandra Sucher and Shalene Gupta, "The trust crisis," *Harvard Business Review*, July 23, 2019.
04. Jennifer Lee et al., *Embedding trust into COVID-19 recovery*, Deloitte Insights, April 23, 2020.
05. Ashley Reichheld et al., "Safety and cleanliness—make it or break it," *Deloitte Digital*, 2020.
06. *The Family 1000: Post the pandemic*, Credit Suisse Research Institute, September 2020.
07. UBS, "Global Family Office Report 2019," accessed October 7, 2020.
08. Annie Koh et al., "Riding on Asia's economic transformation," *Singapore Management University and Business Families Institute*, accessed October 7, 2020.
09. Eugene Klerk and Richard Kersley, "The Family 1000: Post the pandemic," *Credit Suisse Research Institute*, September 2, 2020.
10. *Washington Post*, "Why even Xi can't get funding to small firms in China," January 20, 2020; Jiang Xueqing, "Financing for small firms gets priority," *China Daily*, August 4, 2020; Su-Lin Tan, "Coronavirus: Can Asia's small businesses survive Covid-19?," *South China Morning Post*, April 25, 2020.
11. Christopher S. Tang and S. Alex Yang, "Financial supply chain in the Covid-19 pandemic: Fuel or wildfire?," *Forbes*, April 30, 2020.
12. John Kang and Ruby Leung, "Forbes Asia webinars: Accelerating disruption," *Forbes*, Jul 15, 2020.
13. Darren Gray, "Visy's \$1b glass deal delivers on Richard Pratt's 'aspiration,'" *Sydney Morning Herald*, July 16, 2020.
14. *Ibid.*
15. Tang and Yang, "Financial supply chain in the Covid-19 pandemic: Fuel or wildfire?."
16. Grace Chung, "Forbes Asia tracker: How the region's billionaires, tycoons and entrepreneurs are combating the coronavirus," *Forbes*, April 13, 2020.
17. Deloitte client experience, sourced from [minderoo.org/covid-19/news](https://minderoo.org/covid-19/news)
18. Annie Koh, "Why family firms will continue to propel Asia's growth," *Duke Corporate Education*, December 2017; UBS, "Global Family Office Report 2020," 2020.
19. UBS, "Global Family Office Report 2019," 2019.
20. Deloitte Private, "Private company issues and opportunities 2020," 2019.
21. Das Narayandas, Vinay Hebbar, and Liangliang Li, "Lessons from Chinese companies' response to Covid-19," *Harvard Business Review*, June 5, 2020.
22. Dr. Gerald C. Kane et al., *Coming of age digitally: Learning, leadership, and legacy*, *Deloitte Insights*, June 5, 2018.
23. Khalid Kark, Bill Briggs, and Atila Terzioglu, *The future of work in technology*, *Deloitte Insights*, June 10, 2019.
24. Dr. Gerald C. Kane et al., *Accelerating digital innovation inside and out*, *Deloitte Insights*, June 4, 2019.
25. Stefania Palma, "Asia's next generation looks outside the family business," *Financial Times*, November 25, 2019.
26. Koh et al., "Riding on Asia's economic transformation."
27. *Ibid*; Deloitte, "Asian business families governance: Crossing the chasm for inter-generational change," 2015.
28. Francois Botha, "The Asian family succession challenge," *Forbes*, November 13, 2018; Jeremy Cheng, Paul Chung, and Chin Chin Koh, "Challenges that Asian families face in developing a full-service family office," *Family Firm Institute*, July 24, 2019.
29. International Finance Corporation, "Family business governance," October 2018.
30. Claudio Fernández-Aráoz, Sonny Iqbal and Jörg Ritter, "Why family firms in East Asia struggle with succession," *Harvard Business Review*, March 24, 2015.
31. Yujing Liu, "How China's capitalist entrepreneurial spirit arose from the ashes of revolution," *South China Morning Post*, November 18, 2018.
32. Cheng, Chung, and Koh, "Challenges that Asian families face in developing a full-service family office."

# Meet the team



**William Chou (Author)**  
**Deloitte Private Global  
Family Enterprise Leader  
Partner**  
wilchou@deloitte.com.cn  
China



**Mike Horne (Author)**  
**Deloitte Private Asia Pacific  
Lead Partner**  
mhorne@deloitte.co.nz  
New Zealand



**Cynthia Chen**  
**Family Enterprise Consulting  
Director**  
cynthichen@deloitte.com.cn  
China



**Adrian Batty**  
**Family Enterprise Leader**  
abatty@deloitte.com.au  
Australia



**Peter Pagonis**  
**Family Enterprise Consulting  
Leader**  
ppagonis@deloitte.com.au  
Australia



**Phil Stevenson**  
**Deloitte Private  
Partner**  
pstevenson@deloitte.co.nz  
New Zealand



**Joanne McCrae**  
**Deloitte Private  
Partner**  
jmccrae@deloitte.co.nz  
New Zealand



**Richard Loi**  
**Deloitte Private Leader  
Partner**  
rloi@deloitte.com  
Singapore



**Shantini Ramachandra**  
**Deloitte Private Tax & Legal  
Partner**  
sramachandra@deloitte.com  
Singapore



**Michael Tabart / マイケル タバート**  
**Family Consulting Leader  
Chief Strategy Officer**  
michael.tabart@tohatsu.co.jp  
Japan



**Emi Kono / 河野 絵美**  
**Family Consulting  
Partner**  
emi.kono@tohatsu.co.jp  
Japan



**Cheli Liaw**  
**Deloitte Private Leader  
Partner**  
cheliliaw@deloitte.com.tw  
Taiwan



**Yeon Joon Kim**  
**Deloitte Private  
Partner**  
yeonjookim@deloitte.com  
Korea



**Vijay Dhingra**  
**Family Enterprise Leader  
Partner**  
vdhingra@deloitte.com  
India





# Deloitte.

## Private

お問い合わせ

**Deloitte Private Japan**

email: [dpj@tohmatu.co.jp](mailto: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、日本で最大級のビジネス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都市以上に1万名を超える専門家を擁し、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 トウシュートーマツ 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](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（オーストラリア、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、税務およびこれらに関連するプロフェッショナルサービスの分野で世界最大級の規模を有し、150を超える国・地域にわたるメンバーファームや関係法人のグローバルネットワーク（総称して“デロイトネットワーク”) を通じ Fortune Global 500® の8割の企業に対してサービスを提供しています。“Making an impact that matters” を自らの使命とするデロイトの約312,000名の専門家については、([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 トウシュートーマツ 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**

© 2020. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu LLC, Deloitte Tohmatsu Consulting LLC, Deloitte Tohmatsu Financial Advisory LLC, Deloitte Tohmatsu Tax Co., DT Legal Japan.



IS 669126 / ISO 27001