



長期的目標と短期的行動
グローバルファミリービジネス調査 2019

デロイト ファミリービジネスセンター
2019年5月

目次

序文	2
エクゼクティブサマリー	3
将来に繋げられるか	4
過去の強みを活かし、新たな強みを見つける	7
長期的視点に沿った行動	12
ビジネスの維持：4つの重要な要因	17
戦略計画への代替アプローチ：ズームアウトからズームイン	24
現在と未来をつなぐ	27
脚注	28
著者について	29
お問い合わせ先	30
デロイト ファミリービジネスセンター	32

序文

ファミリービジネスは、一般的に長期的志向を持っていることが知られています。¹しかし、第三世代まで所有権を維持できているのはこれら企業の30%未満です。ファミリービジネスの所有権が、企業の存続を確実にするのに十分であるかどうかに関して疑問が生じています。

特に、今日のファミリー企業がさまざまな課題に直面していることを考慮すると、答えはありません。

- ・ファミリーシステム：ファミリー（一族）は、死、結婚、離婚、混乱をまねく可能性のある紛争等のイベントにより、増大・複雑化しつつある。
- ・市場／業界：ファミリー企業は、不安定な市場環境、消費者行動の変化、従来の業界構造とは異なるビジネスエコシステムの進化の中でビジネスを行っています。
- ・より広範な社会的・政治的環境：ファミリービジネスは、教育制度、気候変動、地政学的な不安定さ、環境の悪化などの要因から生じる課題に直面しています。

これらの課題に対処するために、ファミリーはどのように組織されているのでしょうか。ファミリーは本当に長期に焦点を当てているのでしょうか、または自らの企業に対する継続的な短期的圧力に対処することに焦点を当てているのでしょうか。ファミリー内でのビジネスの維持や、一族の資本の維持等の長期的な目標と、ディスラプション（創造的破壊）、デジタル化、グローバル化等から生じる短期的な課題とのバランスをどのようにとっているのでしょうか。また、現在のビジネス所有者はどのようにして自らのレガシーを確実に実現しているのでしょうか。

幸いなことに、本レポートで検討したファミリー企業役員は、長期的な方向性を確実に持っています。一般的に、ファミリー企業役員は、ファミリー内でビジネスを維持し、次世代に繋ぎ、資本を保護または増加させ、ファミリーの伝統とレガシーを維持したいと考えています。問題は、この方向性が彼らの短期的な行動に十分に反映されていない可能性があることです。多くのファミリーがビジネスにおける特定の問題を先送りし、重要事項よりも緊急の課題に重点を置いているようです。「ズームアウト/ズームイン」アプローチは、長期的な目標と短期的な需要において、より良い関係を確立するのに役立つ可能性があります。

本レポートに記載されている見解が、有益であることを願っています。具体的な事項については、本レポートの最後に記載されているデロイトのファミリービジネスリーダーにお問い合わせください。



Carl Allegretti
Global Deloitte Private leader

エクゼクティブサマリー

ファミリー企業は長期的な視野を持つ傾向があるため、短期的なイニシアチブと長期的な目標とのバランスをとることが容易であると感じるかもしれない。しかし、将来に焦点を当てているにもかかわらず、会社の最終ビジョンと目的に結びつかない短期的な優先順位を追求する傾向があるように見える。このような長期的な願望と短期的な優先事項のギャップは、一族の伝統とレガシー、さらには一族の資産の保護を危機にさらす可能性がある。

独自性、市場、ファミリー企業を特徴付ける社会文化的ダイナミクスに関し、ファミリービジネスのリーダーはどのようにして短期と長期の適切なバランスを達成できるだろうか。デロイトによる第5回年次グローバルファミリービジネス調査では、1) 所有権、2) ガバナンス、3) 継承、4) 戦略について、数百ものファミリー企業の会社を対象に調査を行った。我々が最も注目する調査結果は以下の通りである。

- 世界58カ国のファミリー企業791社の役員のうち、半分以上は自社の組織が、所有権、ガバナンス、戦略の観点で将来にビジネスを繋げられると考えているものの、継承計画において同様の自信を持っているのは41%のみである。
- 強固な継承計画は短期的目標と長期的目標を一致させるのに役立つが、多くのファミリービジネスは正式な計画を作成することに時間を使っていない。
- 調査に参加した役員の68%が、ビジネスを一族内で維持しようと考えている。しかし、3分の1超の回答者は、さらに長期的な経済的成功を得るために、少なくともある程度の一族の支配を取引すると思われる。

- ファミリービジネスのリーダーは、従前より2年から5年の期間に焦点を置いた戦略を取り、イベントが発生したときには対処的アプローチをとることが多い。

- 優れたガバナンスは、ファミリー企業にとって重要な推進力となる可能性があるが、会社に合わせて効果的なガバナンス構造を調整し、一族以外のメンバーにも開放する必要がある。

- ファミリーメンバーは、経済的な成功を超える目標を含む、ビジネスの目標を上手く調整できない可能性がある。

ファミリー企業の現在と未来を結ぶため、我々はDeloitte's Center for the Edge (シリコンバレーにあるマネジメントリサーチのシンクタンク) が開発した戦略策定のための「ズームアウト/ズームイン」アプローチを活用した。このアプローチは、リーダーが10年から20年後の市場や生き残るビジネスを想像し、そのイメージを今後6カ月から12カ月で追求する厳選されたイニシアチブに変換する。このアプローチは同様に、個人の目標と企業の目標(財務的目標と非財務目標の両方)を一致させることにより、共通のビジョンの構築を熟考することが重要となる。

適切な規律、ガバナンス構造、コミュニケーション慣行が整っていれば、どのようなファミリー企業でもビジョンと価値を同時に保有することは可能である。10年から20年の長期的願望と6カ月から12カ月の短期的イニシアチブの両方を適切に定義することができ、一方から他方へ明確な視点を維持することができるファミリーは、この先何年も競争に勝ち残るための大きなチャンスを得ると考えられる。

将来に繋がられるか

技術の進歩とグローバル化は、迅速かつ抜本的に社会やビジネス環境を変え、前例のないペースで変化を生み出している。ファミリー企業が、絶え間なく変化する世界で、機会を生かすことはどれほど難しいだろうか。

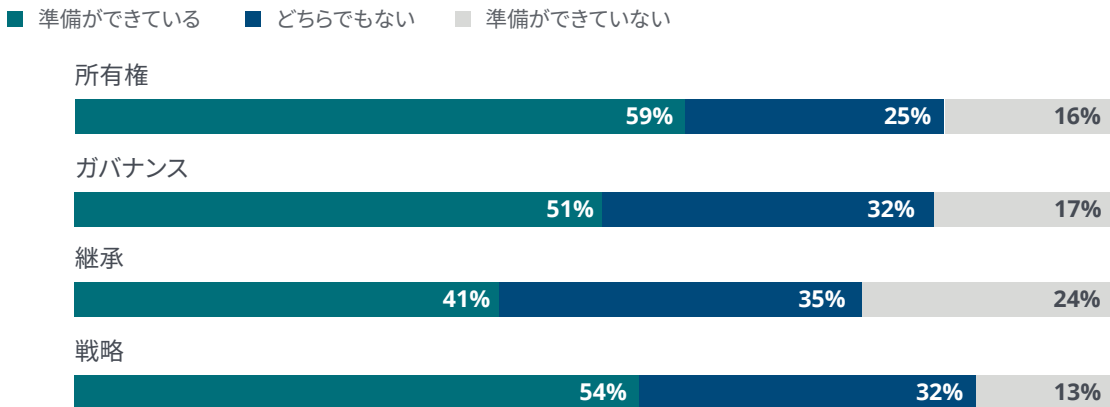
従来から、多くのファミリー企業は共通の価値観、ビジョン、文化に根ざした長期的な見解を持つことで知られている。また、ファミリー企業は、柔軟で、発生したイベントに適応でき、混乱期にも回復力があることが知られている。これらの特徴を武器に、ディスラプション（創造的破壊）により市場のほぼ全ての局面が変化しても、ファミリー企業は世界経済において主要な役割を果たし続けてきた。

ファミリービジネスの長期的志向を考慮すると、ファミリービジネスは企業の所有権、ガバナンス（ビジネスと一族の両方）、継承、戦略に関する確りとした計画を持ち、将来を見据えていると推測できるかもしれない。しかし、我々の調査では、これら4つの主要分野の少なくとも1つにおいて、多くのファミリー企業が明確さを欠いていた。このような企業にとって、関係者の目標と自社の目標との調整を行い、短期的な行動と長期的な優先事項を一致させる戦略を策定し、長期にわたって持続可能となるための多様化を模索する方法を見つけることが重要となる。

図1

回答者は、概して、今後10年から20年間について準備ができていると自信を持っている

質問：下の各分野において、貴社は今後10～20年の課題にどの程度対応できますか



出典：デロイト グローバルファミリービジネス調査2019.

総合的な自信

調査では、所有者、ガバナンス、戦略、継承という4つの主要分野において、今後10年から20年間のビジネスの準備状況について質問している。回答者の半数以上が4つの分野のうち3つ（所有権、ガバナンス、戦略）において将来のための「準備ができている」と回答したため、調査結果は彼らの強い自信を示している（図1）。例外として、41%のみが継承計画により将来への準備ができていると回答した。注目すべき点は、過去のリーダーが定めた方向性に新たなリーダーが定める目標と共に効果的な継承計画は現在と未来の懸け橋として機能するのである。

技術の進歩と
グローバル化は、
迅速かつ
抜本的に社会や
ビジネス環境を変え、
前例のない
ペースで変化を
生み出している。

Terbergグループ：第5世代へのインスピレーション

1869年にオランダの鍛冶屋として設立されたTerberg Group は、ターミナルトラクターから自動車まで扱う、US\$10億の特殊車両のサプライヤーとなり、車両の交換と新規の両方を提供している。12カ国で28社を展開し、世界各地の顧客にサービスを提供している。²

Terberg Groupの会長であるGeorge Terberg氏は、Terberg一族の第5世代のリーダーである。

ファミリー規則

Terberg Groupの所有権は、1869年の単独株主から、会社で証明書を保持するファミリーメンバー60人にまで拡大した。25歳以上のファミリーメンバーだけが株主になることが可能である。

我々は、Terberg氏に、企業と全ての関係者の足並みを揃える方法を尋ねた。Terberg氏によると、重要なことは、一族の規則を通じて共通の規範、価値観、基準を維持すること、とのことである。また同氏は、「規則は我々一族にとって非常に重要であり、規則にはお互いをどのように扱うべきか一族からの期待が説明されている」と述べた。

「ファミリー企業における意思決定は非常に感情的になる場合がある」とTerberg氏は認めている。「しかし、感情に頼ることはできない。結局、決定は感情ではなく論理的根拠に基づいている。我々の構造は、非常に迅速に決断力を持って行動することを可能にしている。意思決定は理事会によって行われるが、問題の影響が大きい場合は監査役会および株主を代表する小さな委員会である『STAK』の承認が必要となる。更に、大規模な買収や事業会社の解散等の非常に重要な決定は、株主総会で行われる」と同氏は述べた。

次のページに続く...

ファミリー企業の継続性

ファミリービジネスとして、Terberg Groupの継続性を確保することは一族にとって非常に重要なことである。Terbergファミリーは、長期的なビジョンが短期的なプレッシャーを軽減するため、一族の構造が会社にとって最良の組織形態であり、ビジネスの成功に役立つと考えている。Terberg Groupは保守的に資金調達を行っており、同社が活動している市場の混乱に直面したとしても回復力がある。

「我々は様々なセクターでビジネスを行っており、今後の我々のビジネスがこれまでと同じように強固なものとなるように、オランダやその他の国々で引き続きビジネスを拡大したいと考えている」また「自律的な成長も重要であるが、ビジネスの継続性は成長よりも重要である」と同氏は述べた。

俊敏性

Terberg Groupの長期ビジョンについて、Terberg氏は次のように述べている。「我々の企業戦略の対象期間は3年間である。我々は市場動向に従い、活動を行っている市場に対して長期的なビジョンを持っているため、必要に応じて、急速に変化する市場環境に迅速に適応することができる。そういった意味では我々は非常に柔軟である。2007年から2011年の経済危機からの教訓の1つであるが、組織の観点だけでなく、例えば、最終市場の地理的広がりから柔軟に対応する必要がある。ディスラプションは新しいことではない。過去にもあったが、ディスラプションによる変化はかつてないほど速い。我々は市場を注意深く監視しており、変化に適応し革新し続けることが十分に可能である。留まっていることは我々の選択肢にはない」

第5世代

Terberg Groupは現在、4代目がリーダーであるが、5代目の40人のファミリーメンバーのうち2人が業務に関わっている。「『第5世代委員会』は、5代目にコミットメント、熱心さ、情熱、インスピレーションを与えている」とTerberg氏は述べた。

第5世代のファミリーメンバーは、Terberg Groupの事業会社の1つを毎年訪問してキャリアアドバイスを受けるが、彼らが自動的に会社に加わることはない。高い基準があり、それをTerberg氏は次のように述べている。「彼らは大学または高等専門教育機関の学位を持っていないなければならない。また、Terberg以外で5年以上の実務経験を積まなければならない。その後、仕事に応募可能となり審査が行われる。基準値は高いが、事業の継続性を保証するためのより優れた方法でもある。最終的に、私の世代はこの会社を次の世代に正しく引き継ぐ責任がある」

過去の強みを活かし、 新たな強みを見つける

本調査では、回答者の企業がどのように業務を行っているか、現在の慣行が有効であると考えているかどうかを垣間見ることができた。これらの傾向、視点、および優先順位から学ぶことによって、ファミリー企業のリーダーは自らの組織を強化し存続を追求する方法を見つけるかもしれない。

調整を通じた合意

今後10年か20年の間に、事業を開始する準備ができていたと考えていたファミリー企業の中には、今後ファミリー内で強力な連携を期待する者もいるかもしれない。しかし、自社の長期計画が事業の目的、ファミリーメンバー全員の個人的・共通の目標と一致しているかどうかを尋ねたところ、完全に同意した回答者は35%のみで、50%が部分的に同意し、10%はまったく同意しなかった(図2)。この結果は、多くのファミリービジネスにおける潜在的な問題を浮き彫りにしている。ファミリーメンバーの目標はしばしば対立する。目標はビジネスの方向性を定め、共通性の欠如はファミリーの意見の相違の基となる。

今後10年から20年間のビジネスの発展についても、同じパターンが見られる(図3)。3分の1未満がこの点でファミリー内で完全な合意があったと述べた。

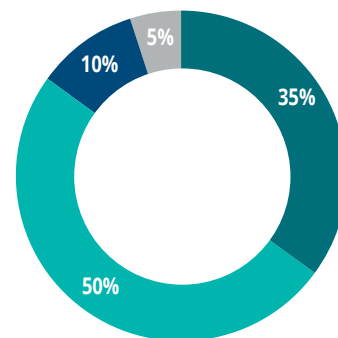
我々の以前の調査では、ファミリー企業にとって最大の脅威は外部からのものでなく、内部からのものが多いことがわかった。³この脅威に対処するためには、ファミリー企業は、明確な中核的ビジネスに関する戦略を理解し、多様な視点とモチベーションを伴う複数世代にわたる場合でも、ファミリーメンバー全員が同意する明確に定義された共通ビジョンが必要である。

図2

回答者の35%のみが、ビジネスの目的はファミリーの目的と一致していると回答

質問: 会社の長期計画は、ビジネスの目的や、ファミリーメンバー全員の個人的・共通の目標と一致していますか

■ 完全に同意 ■ 部分的に同意 ■ 同意しない
■ わからない



出典: デロイト グローバルファミリービジネス調査2019。

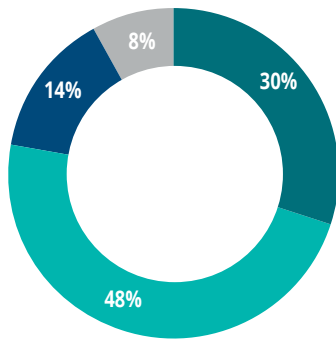
重要な資産としての俊敏性

重要な無形資産は、多くの場合、ファミリービジネスの対立や持続可能性の維持に役立つ。ファミリー企業は、求められたときに決定し、俊敏性と適応性により変化する環境に適応可能であると知られている。回答者の61%によると、このような俊敏性はファミリービジネスの最も重要な特性である(図4)。彼らはこの俊敏性を、イノベーション能力(39%)や

図3

回答者の3分の1以下は、自身のファミリーが事業のビジネスの将来的展開について同意していると回答
質問:あなたのファミリーは、今後10年から20年間に
おけるビジネスの将来的展開について同意している

■ 完全に同意 ■ 部分的に同意 ■ 同意しない
■ わからない



出典: デロイト グローバルファミリービジネス調査2019.

財務状況(32%)等、その他の特徴的な機能と共に、ビジネスを維持するために不可欠であると認識している。

興味深いことに、多くのファミリービジネスが従来、忠実な顧客基盤に依存していたにもかかわらず、顧客の忠誠心がビジネスの持続可能性を促進すると考えているのは回答者の21%のだけであった。この結果は、もはや顧客の忠誠心が得られていないという認識を反映している可能性がある。デジタル化、格付けやその他の比較データの利用が、顧客と企業とのやり取りを急速に変えている。

イノベーション志向

回答者の39%が、自社のイノベーション能力が自社を維持するための重要要素であると答えていることから、ファミリービジネスのリーダーは「この強みは更なる飛躍のために活用することができる」という点に気づく必要がある。⁴

一般的に、ファミリービジネスは、良くない結果や一族の財産の減少の可能性を懸念するため、リソースがある場合でもリスク回避傾向があり革新的ではないと考えられている。しかし、ファミリービジネスのリーダーは、「能力か、意欲かのパラドックス」の現象に陥らないよう注意する必要がある。ファミリービジネス以外の企業と比較して、ファミリービジネスは通常イノベーションに取り組む意欲が低いが、より良い結果を得ている傾向がある。⁵ファミリービジネスがイノベーションの機会を受け入れることへのためらいを克服することができれば、競合他社よりも早くより効果的なイノベーションの恩恵を受ける可能性がある。

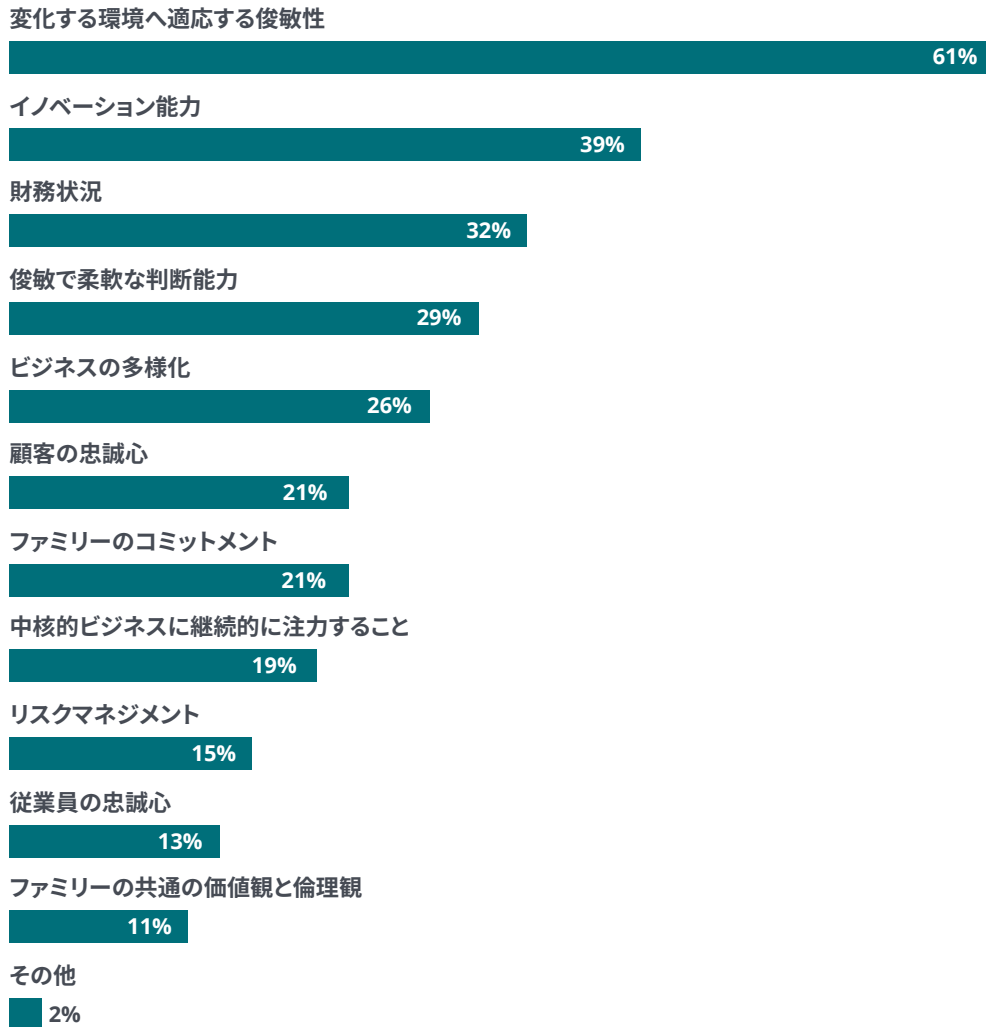
多様化の追求

回答者の26%のみが、今後10年から20年間にビジネスを維持するための方法として、ファミリービジネスの多様化をあげている。これは、ファミリービジネスの所有者が、自社のレガシーを代表する「コア」ビジネスを守る傾向があり、この安全地帯を出ることに消極的である可能性があるという考えと一致している。しかし、ファミリービジネスの中には、成長のためにポートフォリオ管理アプローチを採用し、より多くの周辺ビジネス(業界や地域の拡大等)に投資することで、この型を破る企業がある。しかし、多様なポートフォリオにファミリービジネスの資金を投資することは有益かもしれないが、ビジョンとリスク許容度の両方において、ファミリーメンバーの足並みが揃っていない場合はこれが困難になる可能性がある。

図4

俊敏性とイノベーションは、ビジネスを維持するための重要な要素として認識されている

質問: 今後10年から20年で貴社の持続可能性を推進する主要な特性は何ですか



出典: デロイト グローバルファミリービジネス調査2019.

職場におけるテクノロジーの影響

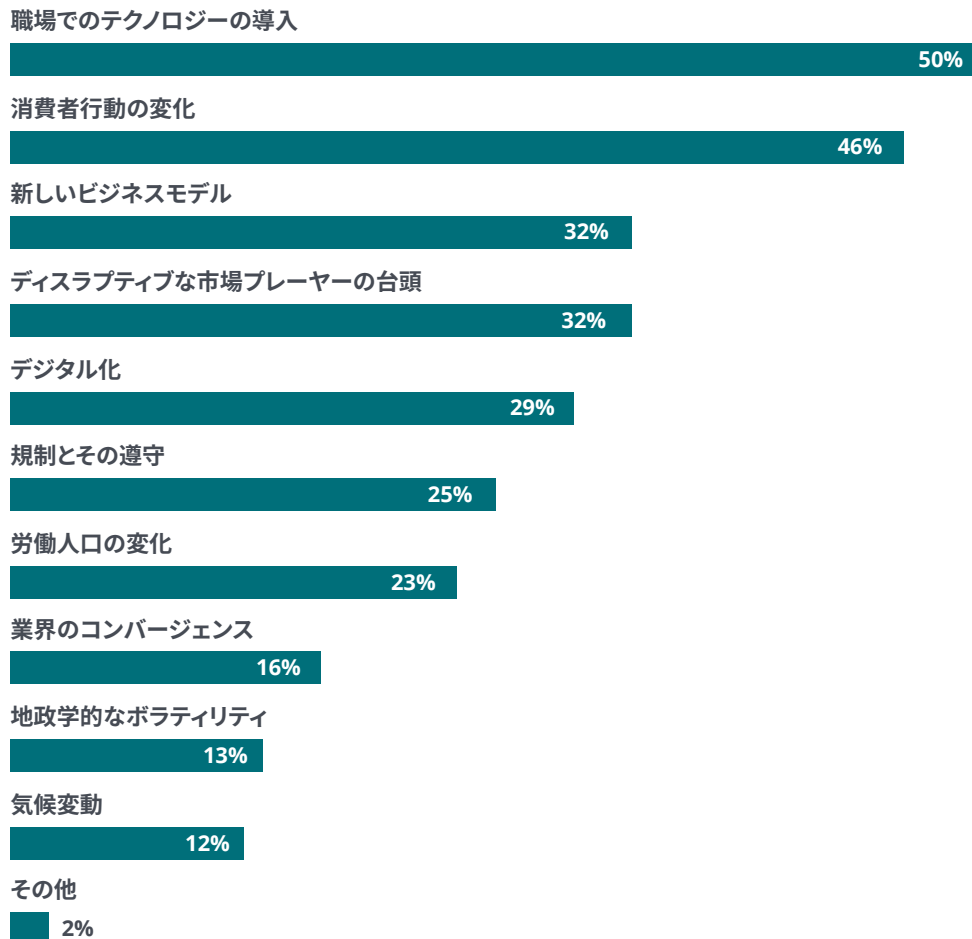
今後10年から20年間で、活動を行っている市場に最も大きな影響を与える要因は何かと回答者に尋ねたところ、50% (複数回答) が職場でのテクノロジーの導入をあげた (図5)。これは、テクノロジーの変化や競合他社に遅れを取るリスクに対処する必要性を示している。例えば、ファミリー企業は従来、忠

実な労働力に頼っているが、AIを使って労働者を強化することが、新たなレベルの効率性と知識に到達する一助となる可能性がある。AIの可能性を最大限に引き出すには、どのような作業を行う必要があり、誰が行い、どこで実施すべきかについてのアイデアを再検討し、⁶職場で人間と機械がやり取りを行う方法を根本的に再考する必要があるかもしれない。⁷

図5

職場でのテクノロジーの導入は、プライベートカンパニーの市場に影響を与える最大の課題と見なされている

質問: 今後10年から20年で貴社が活動している市場に最も重大な影響を及ぼすと思われる課題を最大3つリストから選択してください



出典: デロイト グローバルファミリービジネス調査2019.

ファミリービジネスは、良くない結果や一族の財産の減少の可能性を懸念するため、リソースがある場合でもリスク回避する傾向があり革新的ではないと考えられている。

SCMグループ：伝統を活かしたイノベーション

SCMグループは、イタリアのRiminiに拠点を置くグループ企業で、1935年にLanfranco Aureli氏とNicola Gemmani氏によって設立された。同社は、プラスチック、ガラス、アルミニウム、大理石、カーボン等、木工機械や新素材用機械を製造している。世界10カ国に拠点を置くSCMグループは、従業員数約4,000人、29事業部門である。⁸

2001年、Valentina Aureli氏は、SCMグループの持株会社Agecoの取締役社長と、グループ企業の1つであるSCM ImmobiliareのCEOに就任した。

バランスの維持

SCMグループは2つのファミリーによって所有されており、それぞれが株式の50パーセントを保有している。彼らはどのようにしてファミリーの個人的な共通の目標とビジネスの利益のバランスを保っているのだろうか。「私たちは、2つのファミリーで会社を保有しているため、会社の目標は常に最優先事項である。私たちは、ガバナンス体制を通し、企業価値を維持している。両ファミリーのメンバーは、会社に参加し特定の役割を専門とする機会がある」とValentina Aureli氏は説明している。

両ファミリーが大きくなり、多くの第4世代のファミリーメンバーが会社に参加する意思を示し、状況はさらに複雑になっている。よって、Aureli氏は、「今後10年間で、ファミリーのガバナンスはさらに重要となるだろう」と述べている。

所有

SCMグループのリーダーは、ファミリーでビジネスを維持するつもりであるが、Aureli氏は「2つの持ち株ファミリーは必ず足並みを揃える必要がある。私のファミリーは常にグローバル視点を持っているが、もう一方のファミリーは地域的な視点を持っている。しかし、2つのファミリーはとてもよく調和が取れており、良いダイナミクスがある」と指摘している。また同氏は所有権に関しては、「会社を第三者に譲るつもりはない。例えばそれは、会社が財政危機を経験したり、ディスラプションに対応できなくなった場合等の最終手段である」と述べた。「プライベートエクイティ会社や戦略的投資家が参加するのは良いことだが、それは最も持続可能な解決策ではない」と同氏は述べた。「彼らの財政的メンタリティは、私たちのファミリーのメンタリティと一致していない可能性が最も高い。私達は長期的な投資リターンを重視するが、彼らは短期的な投資リターンをより重視している」と同氏は続けた。

イノベーションと持続可能性

長年にわたり、SCMグループは多くのイノベーション賞を受賞してきた。同氏は、イノベーションはビジネスの持続可能性にとって重要な要素であると考えている。「イノベーションは私たちのファミリーの伝統に基づいている。それは私たちが受け継いできたレガシーと未来を繋げている。私たちは伝統を活かし、新製品を開発している。私たちは今日の洞察と技術で過去の情報源と知識を再び得ることができる。私たちは自分たちのDNAから離れることはない」と同氏は述べている。

イノベーション無くして、SCMグループが顧客に付加価値を提供することはできないと同氏は主張している。「私たちは顧客のニーズを認識し続ける必要がある。この側面を失うと、未来への正しい道筋を維持することは不可能である」と同氏は説明した。

ファミリービジネスのプライド

同氏によると、異なる考えのファミリー同士のファミリービジネスは見えない結びつきに縛られている。「ファミリービジネスは、共通の環境の一部であることを誇りに思う必要がある。彼らには共通点がたくさんある。他の国々でも、同じような新たな課題に直面している。彼らは皆、彼らの父親と母親が最善を尽くして行ったことよりもうまくやろうという野心を持っている」と述べた。

同氏はまた、ファミリービジネスによって創造された価値についても述べた。それは、「金融機関によって強調されている価値ではない」と主張している。「ファミリービジネスにおいて価値を創造することは、理論上正しいことである。それはあなたが気にかけていることであり、社会的責任でもある。金融資産だけでなく、あなたの立場、出身地に対してできること、社員に対してできること、会社の評判、誠実さが重要なのである」と同氏は述べた。

長期的視点に沿った行動

市場は常に変化し続けており、消費者の嗜好、景気循環、⁹さらに最近ではディスラプションの発展等の要因が企業に変化をもたらしている。今後のビジネス需要の急激な変化を考えると、ファミリー企業が長期的な目標と短期的な行動を一致させることは困難である。しかし、そのような調整は継続的な成功に不可欠である。

他の企業同様に、ファミリービジネスは明確な方向性を示す必要がある。明確な方向性がなければ、変化とディスラプションの加速によってビジネスが消耗するリスクがある。課題は、選択した道筋が目的地につながることを確認しつつ、その日のニーズへの継続的な対応を通してその方向性を維持することである。

財務目標とディスラプション

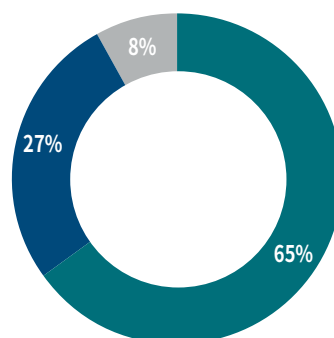
回答者の65%によると、ファミリービジネスのリーダーにとって、企業の長期的な価値は、短期的な経済的利益より重要な意味を持っている(図6)。この優先順位付けは、リーダーによる日々の意思決定に反映されており、さらに驚くべきことに、第一世代のビジネスリーダーであった人々にも反映されている。短期的にビジネスを構築することができる新たな試みに専念することより、若手の経営者でさえも長期的価値の強化に重点を置く傾向がある。

図6

ほとんどの回答者にとって、長期的な価値は短期的な結果よりも重要である

質問: 次のうちどれが貴社の状況を最もよく表していますか

- 長期的な企業の価値は短期的な結果よりも重要である
- 企業の長期的な価値よりも、短期的な財務目標を優先する必要がある場合がある
- 短期的な収益に関する強いプレッシャーがある



出典: デロイト グローバルファミリービジネス調査2019.

短期的目標の形成

短期的な収益よりも長期的な価値を重視するにもかかわらず、調査回答者の62%が、今後12カ月間の財務実績／収益性が最優先事項であると回答している(図7)。また、ファミリーのホーム国であろうと海外であろうと、成長は重要だと考えられている。短期的な収益性と成長に焦点を当てることは、ほとんどのファミリービジネスの長期的志向に反すると考

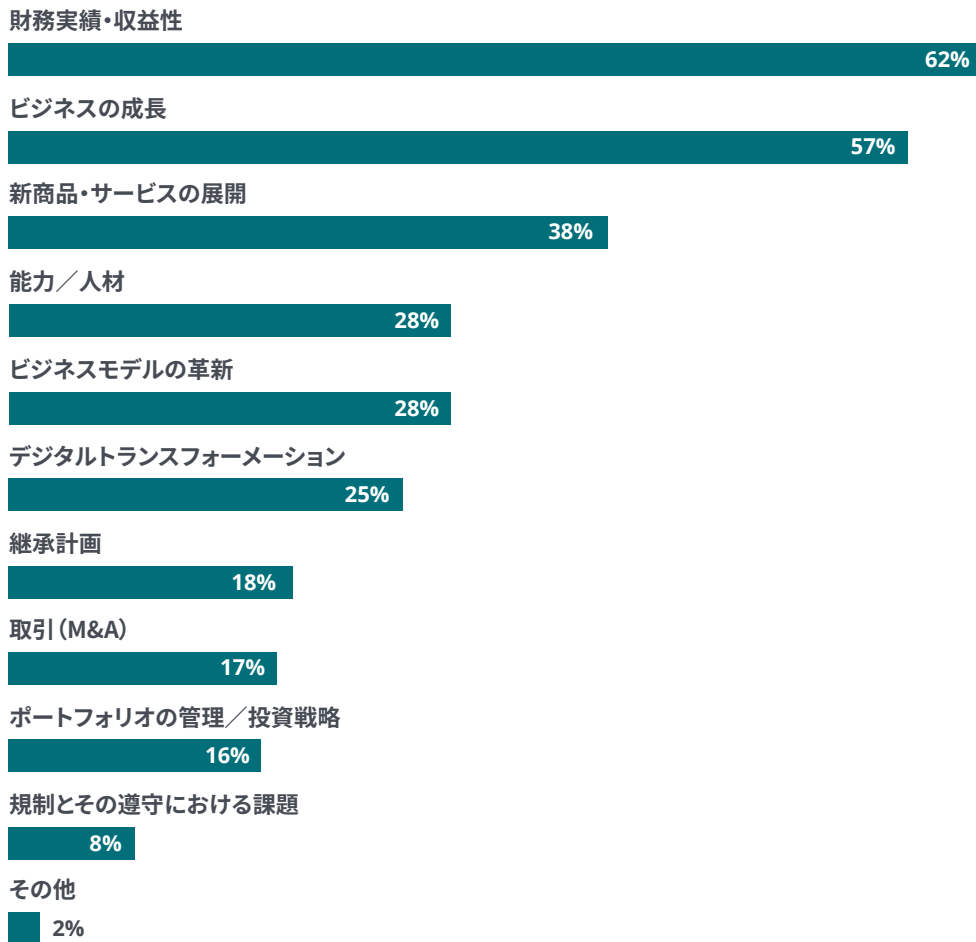
えられ、短期的な行動と長期的な目標との間にはギャップがあることを示唆している。

その他の短期的な優先事項には、企業の存続、経済的繁栄、競争上の優位性にとって不可欠な新製品および新サービスの開発が含まれていた。ビジネスモデルの革新も競争優位性の源となり、ファミリービジネスの価値を高める。企業のビジネスモデルを検討し、運用または組織化するための新しい方法を

図7

財務実績と成長が来年の最優先事項である

質問: 次のリストから、今後12カ月間の取締役会の最優先事項を3つ選択してください



出典: デロイト グローバルファミリービジネス調査2019.

見つけることは、激しいビジネス環境において非常に重要である。また、リーダーは将来どのようなビジネスが成長するのかを考える必要があるため、長期的なビジョンを実現することも重要である。

非経済的優先事項

ファミリービジネスは、非ファミリービジネスの一般的な経済的目標を上回る優先事項を保有することがある。¹⁰例えば、ファミリーの調和、ファミリーメン

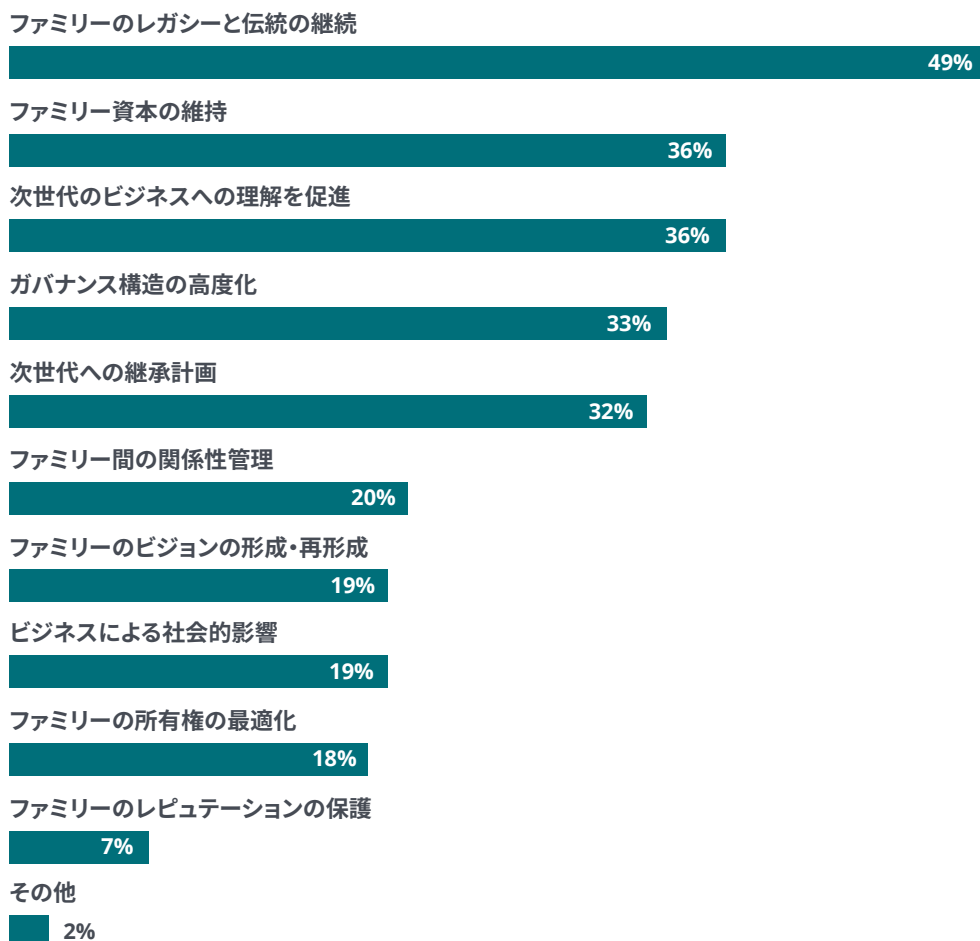
バーと会社との同一化は、意思決定の基準となる非経済的な2つの目標である。非ファミリービジネスは経済的利益を最大化することに焦点を合わせる傾向があるが、ファミリービジネスはファミリーとしてのアイデンティティと結束を尊重している（非財務的な財産の形態は、時に社会感情的な財産と呼ばれる）。

回答者が自身のビジネスに関して最も多く挙げた長期的な優先事項は、レガシーと伝統を継承することであった（図8）。しかし、レガシーを継承すること

図8

今後10年から20年で、ファミリーのレガシーと伝統の継承は、回答者の最優先事項である

質問：今後10年から20年で、ファミリーの優先事項は何ですか。下記のリストより最大3項目までお選びください。



出典：デロイト グローバルファミリービジネス調査2019.

は言うほど簡単ではない。それは感情を伴う生涯ミッションであり、経済の非個人的な力に反するものであるが、多くのファミリービジネスのリーダーは、それが次世代に必要な責任であると考えている。ファミリービジネスのリーダーがファミリーの所有権の維持とビジネスの存続を望むのであれば、ビジネス戦略とファミリー戦略の一致を促進する必要がある。

成長のための戦略の背後には、世代を超えてファミリーの資本を維持したいという強い意欲があるため、一般的にファミリービジネスは戦略的行動によって生じるリスクを慎重に管理する。このことは、社会貢献、他企業への出資、プライベートエクイティ・ベンチャーのような特殊プロジェクトへのファミリーによる共同投資を管理するための手段として、ファミリーオフィスを設置することを多くのファミリーに促す。これらファミリーの多くにとって、資本の保護と成長は、次の世代が理解し受け入れる必要がある中心的な目標である。

次の世代への継承準備

ファミリービジネスのリーダーにとってのもう一つの喫緊の優先事項は、次世代メンバーのビジネスへの理解や知的好奇心を促進することで、次世代のリーダーを育てることである。初期のファミリービジネスのリーダーは、変化が必要なときに変化をもたらす「継続性パラドックス」の中にありながらも、ファミリーのレガシーと伝統を守りながら、継承後もビジネスを繁栄させるという重要な責任を負っている。⁹ 個人がリーダーシップをとる準備ができていようかどうかは、最終的には個人の成長にかかっているため、「始めるのに最適な時期」というものはない。ただし、継承のために前もって準備を行い、後継者が前もって落ち着いた雰囲気の中でビジネスを理解できるようにすることで、予期しない問題や意見の相違が生じる可能性が少なくなる。さらに、継承計画によって、選ばれた後継者が次のリーダーになりたいというハングリー精神を増す可能性がある。

株式会社ソミック石川:精神的豊かさと将来性

ソミック石川は、1916年に日本で設立された石川ファミリーが所有するプライベートカンパニーである。3代目と4代目の両方が今日のビジネスを主導している。ソミック石川は、自動車部品メーカーであり、ボージョイントの世界有数のメーカーの1つのソミック石川グループの主要事業会社である。¹²

ファミリービジネスの第4世代メンバーである石川彰吾氏は、ソミック石川の持株会社であるソミックマネジメントホールディングスの取締役を務めている。また、同社の経営推進部部長も務めている。

優先順位

長期・短期的優先事項について、石川彰吾氏は、ソミック石川が100年以上前に設立され、ファミリー経営のプライベートカンパニーであることを強調した。同氏は、プライベートカンパニーであることが株式市場からのプレッシャーや要求がないことを意味すると述べている。また、「短期的には、既存顧客の要求に適切に対応することと財務力を維持することの両方に焦点を置いており、これにより新しいビジネスに進出するための基盤が作られている。デジタル化の進展と新しいプレーヤーの参入により自動車業界が変化していることを考慮すると、新規事業参入はソミック石川グループの継続性にとって重要な戦略的選択肢である」と同氏は述べている。

また、ソミック石川は短期的な優先事項について議論し取り進む際に、共有されている価値観における一貫性の確保を非常に重視している。この点は、同社の主要な長期的優先事項にも言えることである。つまりファミリーとファミリー以外の役員が行動を通して共有する価値観を表現することである。これらの価値観は、「過去から謙虚に学び、今までに見たことがないことを興味を持って探り、勇気を持って意思決定を行うこと」であると語っている。また「ファミリーリーダーは、ファミリーが所有するプライベートカンパニーであることを最大限に活用することができる」と述べている。

次のページに続く...

ファミリーの目標をビジネスの未来と一致させる

同氏によると、石川ファミリーは「ファミリーメンバー全員が自身の個々の願望を持ち、ビジネスはファミリーの共有資産であり、その成功が個人とファミリーの成功に影響する」ことを再確認するために定期的にミーティングを行っている。個人がビジネスについて自分の考えを共有し、他の人の話を聞く機会となるため、このミーティングへのファミリーメンバーの参加は必須である。また、「私たちは、感情を持ち込まずビジネスに焦点を当てている。これら全ては、リーダーがビジネスの将来の方向性について最終決定を下すのに役立っている」と同氏は述べた。

長期のための主要な特性

ソミック石川のビジネス継続性における重要事項として、ファミリーメンバーの教育があげられる。「ファミリーを適切に教育できずして、ファミリー以外の役員や従業員をどうやって教育できるだろうか。ファミリーメンバーは、ファミリーが共有する価値観やスタイルについて同程度の理解を持っているべきである。私たちは、若い世代や新しいファミリーを教育するためのシステムを発展させてきた」と同氏は述べた。

将来を見据える

10年から20年後の会社が活動している市場について、同氏は「私たちは今、ファミリーメンバーの誰もが今まで経験したことのない前例のない変化の時代にいる。自動運転、コネクテッドカー、MaaS（サービスとしての移動）等のデジタルイノベーションが私たちのビジネスの展望を変えたことは明らかである」と述べた。例として、顧客関係の変化や会社の顧客基盤をあげられると同氏は続けた。「私達の主要顧客の一つである日本の自動車メーカーは、モビリティ関連サービス会社としての地位を改めて明確化した。これは私達の顧客との関係に影響を与える。私たちは要求されるスペックを満たす製品のサプライヤーとして働くだけでなく、アイデアを新しいビジネスへ変えるために顧客と共に取り組む。更に、それほど遠くない将来、自動車メーカーではない新しいタイプの顧客と取引を行う可能性がある」と述べた。

また、同氏は「10年から20年後の会社が活動している市場について理解を深めるために、常にさまざまな考えや新しいアイデア・知識にオープンな姿勢である」と述べた。同氏は、会社の顧客、他の自動車部品メーカー、自動車業界以外の専門家、学者、政府機関、コンサルタント等の外部ネットワークと話すことによって情報を収集している。

財産の維持

同氏は、ファミリーの財産を維持することがとても重要であると考えている。「私にとって、『ファミリーの財産』とは金銭的な財産以上のものを意味する」と同氏は述べた。「それは、金銭的な財産とファミリーの結束の両方による精神的な豊かさを意味する。この精神的な豊かさを保つために、私たちは以下のプロセスを実施している。一人一人のファミリーメンバーはビジネスにおいて困難な機会を与えられその結果について責任を負い、他のメンバーはそのメンバーを支持し、時には建設的な批判を行う。これは、メンバーがファミリーと繋がっていること、そしてファミリーの一部であることを感じる環境を作り出す」

将来について、同氏は「精神的な豊かさは、私たちのファミリービジネスの持続可能性を推進する上で最も重要である」と述べた。

ビジネスの維持： 4つの重要な要因

我々の調査によると、ファミリービジネスの目的を達成し、ビジネスを維持するためには、所有権、ガバナンス、継承、戦略という4つの相互依存的側面が不可欠である。以下では、回答者がビジネスにおけるこれら4つ点について現状をどのように把握しているか、またこれらの分野における長期的な見解や意図について考察している。

所有権

ファミリーの所有権は、ファミリービジネスを明確化する。しかし、ファミリービジネスは成長するにつれてファミリー内で維持される傾向があるが、所有権は次の世代に渡り弱まる可能性がある。ビジネスの戦略的目的について、ファミリー間または部外者との間で意見の相違が生じる可能性があり、変化のペースについていくためにリーダーシップによる効果的な意思決定が不可能となる場合がある。

回答者の3分の2は、ビジネスがファミリー内で継承されると予想していると回答している（図9）。この意図は、長期志向の核心となるものである。それはまた、ファミリーメンバーと会社との同一性を維持すること、ファミリーと会社に対する精神的な愛着（自尊心等）を育むこと、そして社会的関係を維持すること等の非経済的な目標とも明確に関連している。¹³ 実際、一族の管理とビジネスに対する所有権を維持することは、それ自体が非経済的な目標である。

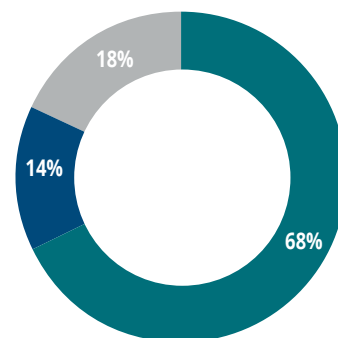
一般に、ファミリーは自社のビジネスを売却または清算する可能性が低く、経済的または社会情動的な財産目標を犠牲にすることを避けることができれば、財政的困難には耐える傾向がある。¹⁴ しかし、将来のより大きな経済的成功のためにビジネスの一部を売却することは別の問題である。回答者の約34%が、長期的にはより大きな財務上の成功を推進するために、

図9

回答者の約70%がビジネスをファミリー内で維持したいと考えている

質問：会社の所有権はファミリー内で継承されると思いますか

■ はい ■ いいえ ■ わからない



出典：デロイト グローバルファミリービジネス調査2019。

企業の所有権を犠牲にすることも厭わないと回答した（図10）。

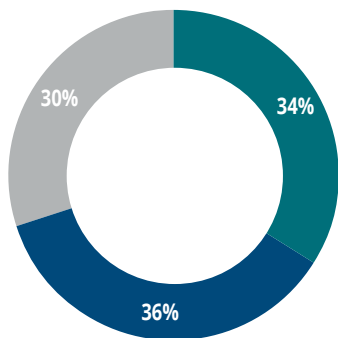
所有権を放棄するという犠牲を払ってもより大きな経済的成功を達成することは、ファミリーが重視する非経済的目標を支援することに間接的に役立つということを、多くのファミリーが認識していない。ファミリー企業は、多くの場合、外部資本への依存を避けるために内部キャッシュフローがあるが、イノベーションと製品のライフサイクルが加速するにつれて、

図10

回答者の約3分の1が、より大きな 経済的成功と引き換えに、 ファミリービジネスのコントロールを 手放すだろうと回答

質問：長期的なより大きな経済的成功と引き換えに
ファミリーのコントロールを手放すことはありますか

■ はい ■ いいえ ■ わからない



出典：デロイトグローバルファミリービジネス調査2019.

ほとんどの企業は代替の資金調達手段を探す必要がある。資金の不足は、イノベーションを起こし競争に追いつくための企業能力を制限する可能性がある。少数の株式を売ることは、成長とイノベーションを促進する外部資本を取り込むための一つの方法である。

しかし、外部資本に関する不利な点の一つは、投資収益の点から外部株主は非常に短い期間のみの場合があり、ファミリーは収益性を高めるために受け入れがたい決断を迫られる可能性がある。企業にとってこのリスクを軽減する方法の一つは、資金供給を

受ける代替方法として、企業が他のファミリーまたはファミリーオフィスに少数の株式の売却を検討することである。他のファミリーと関わることの利点は、そのファミリーもしばしば自分たちと同じような経験と背景があるということが学べることである。

ガバナンス

ファミリービジネスは、ビジネスのためだけでなく（取締役のガバナンスを通して）、ファミリー内の効率的なガバナンス構造に努めなければならない。ファミリーのガバナンスとは、ファミリーが自らを組織し会社との関係を導くために、ファミリーが使用する構造やプロセスを指す。適切に設計され導入されたファミリーガバナンスは、境界を明確にし明瞭さを生み出す助けとなる。正式なガバナンス構造は、文化、価値観、ビジョンについて話し合うことができる環境を作り出す。これは、ファミリーメンバーが会社の方向性について合意したい場合に不可欠である。その利点には、ファミリーメンバー間の更なる調和、より焦点を絞ったビジネス、世代間の移行が容易になることが含まれている。しかし、効果的なファミリーガバナンスのためには、各ファミリーの独自の文化、ダイナミクス、目的を反映しなければならない。

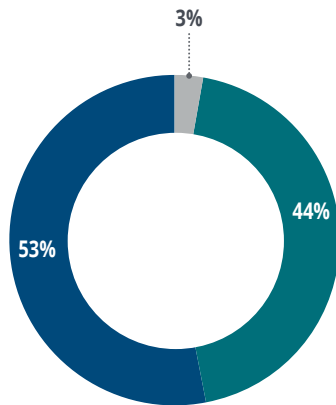
回答者は、ファミリーのガバナンスに対する様々なアプローチをとっている（図11と12）。この目的のためにファミリーフォーラムが広く使われており、各ファミリーは、たとえばファミリー評議会（回答者の26%が正式な評議会、60%が非公式の評議会）とファミリー規約（44%の回答者）を有している。

図11

回答者の44%がファミリー規約を持っている

質問:ファミリー規約がありますか

■ はい ■ いいえ ■ わからない



出典: デロイト グローバルファミリービジネス調査2019.

ビジネスのガバナンスに関し、回答者の約3分の1は取締役の大多数が非ファミリーメンバーや外部取締役であると回答しており、一方で回答者の約4分の1は取締役の大多数がファミリーメンバーで構成されていると回答している。残りの回答者は正式な取締役会を持っていないか、ファミリーメンバーが独占していると回答している(図13)。

ファミリービジネスに最も適した取締役会の構成を見つけることは困難であるが、取締役をファミリー以外の人に開放していないファミリーは、外部からどのように恩恵を受けるのかを検討するかもしれない。外部取締役は、ファミリービジネスに関して価値ある多様な経験をもたらすことが可能である。さらに、ファミリーメンバーが常に持っている会社に対する一族と同じ感情的な縛りや、時には経済的な縛りにとらわれず、有益な外部の視点を提供することができる。この視点は、継承計画、リスク管理、報酬方針

へのアプローチを決定する際や、ファミリーとファミリー以外の間で起こりうる対立を仲裁する際に特に役立つ。外部取締役は、ビジネスを所有するのではなく、ファミリーがビジネスの管理に集中するためのサポートとして最善を尽くすことができる。

ファミリーメンバーは社内の経験や判断に頼ることを強く望んでいるかもしれないが、一般的に、ファミリー以外取締役はファミリー企業で働くことが魅力的だと考えている。

継承

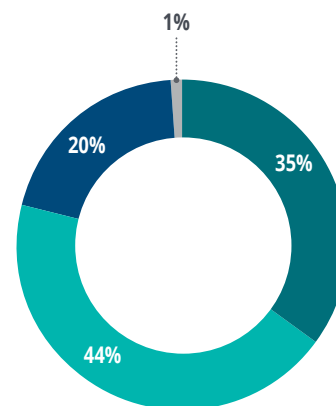
継承に関しては、回答者の30%が、会社の所有権と管理の両方をファミリーに譲りたいと回答した。15%が経営権のみの譲渡、20%が所有権の譲渡を望んでいる(図14)。概して、これらの割合は、回

図12

回答者の35%が正式なファミリー集会を開催し、44%が非公式のファミリー集会を開催している

質問:ファミリー集会を開催していますか

■ 正式に開催している ■ 非公式であるが開催している ■ 開催していない ■ わからない



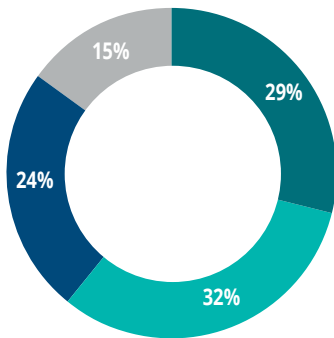
出典: デロイト グローバルファミリービジネス調査2019.

図13

回答者の約3分の1が、ファミリーメンバー以外が取締役会の過半数を占めていると回答

質問: 取締役会の中に、会社を所有する一族ではない個人がいますか

- ファミリーメンバー以外が取締役会の過半数を占めている
- ファミリーメンバー以外が取締役会の少数を占めている
- 取締役会はファミリーメンバーのみである
- 当てはまらない、取締役会がない



出典: デロイト グローバルファミリービジネス調査2019.

答者の大部分 (65%) がファミリー内で継承を続ける意思があることを意味している。

少々厄介なことに、回答者の大部分は、社内の主要なポジションについて正式または非公式な承継計画を立てていなかった (図15)。たとえば、CEOの地位を正式に引き継ぐ計画を立てていたのは26%だけで、その他の経営幹部レベルのポジションに関する正式な継承計画を作成している回答者はさらにわずかであった。これは過去30年間のファミリービジネスに関する研究と完全に一致しているため、驚くことではない。多くのファミリー企業は、リーダー向けの書面の承継計画がなくてもビジネスを継承できると

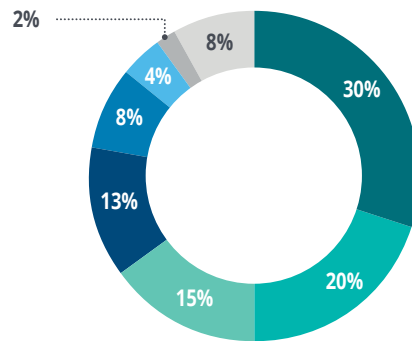
考えている。しかし実際には、継承が事業の将来にとって重要であるとしても、長期的な方向性にもかかわらず多くの企業は継承プロセスに苦労している。

図14

回答者の約65%が、会社の所有権、経営権、またはその両方をファミリー内で維持したいと回答している

質問: 貴社ではリーダーシップの継承は、どのように行われるべきですか。あなたが最も好ましいと思う選択肢を選んで下さい。

- 会社のガバナンス (経営権と所有権) を次世代に引き継ぐ
- 会社の所有権を次世代に引き継ぐ
- ファミリーの所有権を維持したまま、非ファミリーリーダーを任命する
- 会社の経営権を次世代に引き継ぐ (しかし所有権は引き継がない)
- 第三者に会社を売却する
- ファミリーの所有権の一部を譲渡し、ファミリー以外の指導者を任命する
- 公開企業となる
- わからない



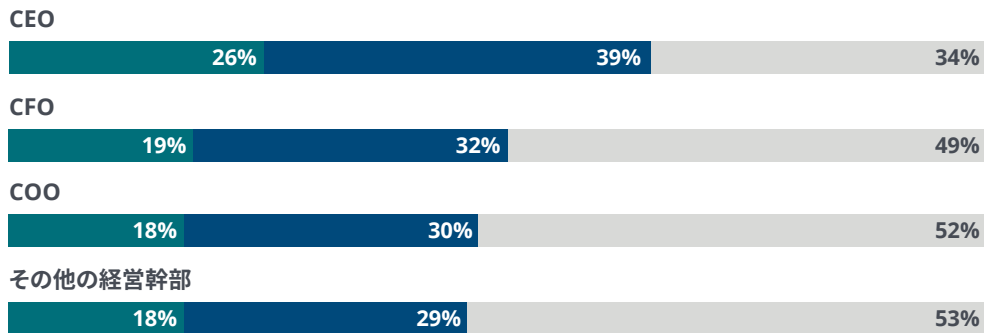
出典: デロイト グローバルファミリービジネス調査2019

図15

CEOの地位に関する正式な継承計画を立てているのは、回答者の26%のみ

質問：貴社にはリーダーシップ継承計画がありますか

- 正式な継承計画がある
- 非正式な継承計画がある
- 継承計画がない



出典：デロイト グローバルファミリービジネス調査2019.

継承計画は、ビジネスをファミリー内で維持しようとするすべてのファミリーにとって、またそうでないファミリーにとっても重要なものである。強固な継承計画やプロセスを持つことは、ガバナンス上重要である。しかし、計画を行うことのみが重要なステップではない。計画同様に重要なことは、ビジネスに次世代メンバーを参加させることである。これは、若手のファミリーメンバーへの会社のビジョンや価値観についての教育、スキルの発展とレビュー、経営上の責任や所有権の付与、必要に応じて出口戦略を調整しつつ合法的で節税効果の高い所有権の移転を計画することによって実現できる。

戦略

戦略的計画は、利益成長の実現に不可欠である。一般的に戦略計画には、市場勢力の調査、市場機会についての意思決定、資金調達に関するオプションの検討などの活動が含まれる。しかし、ファミリービジネスは一族の好みや課題を戦略に取り入れるべ

きである。しかし、会社の歴史が長くなればなるほど、ファミリーメンバーや利益が増すため、戦略を立てることが難しくなる。これは、戦略が所有者の望むことを単純に反映する傾向がある若い世代のファミリービジネスとは対照的である。

回答者の53%がファミリービジネスに対する正式な戦略計画があると回答しているが、36%が非公式な戦略計画であると回答している。また、約10%はまったく戦略的計画を立てていない(図16)。

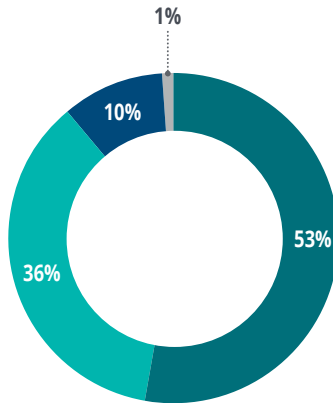
正式または非公式な戦略計画を立てている企業のうち、71%が今後2年から5年間、さらに6%は1年後までの計画を立てている(図17)。調査対象の歴史の浅い会社では、他の世代よりも短期的な戦略的視野に向かう傾向がある。この比較的短い計画期間は、多くのファミリー企業が戦略への対処的アプローチと呼ばれるものを採用し、イベントが起きた時にのみ迅速に察知し反応するよう努めることを示唆している。ただし、このようなアプローチでは、多様なイニシアチブに会社のリソースが薄く割られるだ

図16

回答者の半分以上が明確な戦略計画を立てている

質問：貴社は戦略計画を立てていますか

- 正式な計画がある
- 非正式な計画がある
- 戦略計画はない
- わからない



出典：デロイト グローバルファミリービジネス調査2019.

けでなく、それ自体が増分的なイニシアチブになる可能性がある。¹⁵

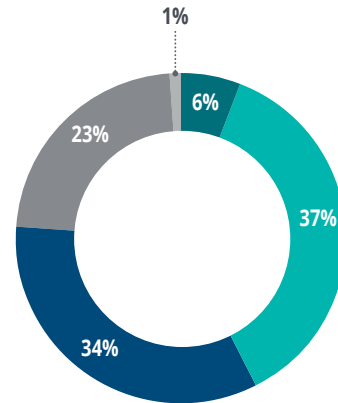
特に所有権、後継者、レガシーにおける典型的な長期的志向を考えれば、ファミリービジネスのリーダーは、戦略における近視眼的な問題と戦う必要がある。これらの分野における長期的な見解を、世界情勢の理解を重視した将来を見据えた戦略的計画に変換することが不可欠である。課題は、ファミリーの長期的な会社のビジョンを支える戦略を立てることだけでなく、戦略が検討され足並みが揃っていると想定し、その戦略が一族の共有信念と一致することを明らかにすることである。

図17

回答者の70%以上が、2年から5年先の戦略を見据えていると回答

質問：貴社の現在の事業戦略は何年先までカバーしていますか

- 1年
- 2年～3年
- 4年～5年
- 5年以上
- わからない



出典：デロイト グローバルファミリービジネス調査2019.

正式または非公式な戦略計画を立てている企業のうち、71%が今後2年から5年間、さらに6%は1年後までの計画を立てている。

Bissell社：業界レガシーの保護（優れた革新力）

Bissell社は、散らばったおがくずを掃除するための新たな掃除機を発明して以来、140年以上に渡りホームケア・ビジネスをリードしているファミリー企業である。現在、Bissell社はミシガン州を拠点とし世界41カ国で展開するフロア清掃製品の製造業者として、掃除機やフロア清掃製品の分野でよく知られている¹⁶。Bissell社の現会長兼CEOであり創業者のひ孫にあたるMark Bissell氏は、Bissell社の成功はファミリービジネスであることが大きな要因であると認めている。また「ファミリービジネスであることにより、長期的な視点で考え、将来に投資し、最善の利益となると思われる戦略的な賭けができる」と同氏は述べている。

Mark Bissell氏によると、Bissell社はファミリー企業であり続けるために買収防衛策を取っている。Bissell社はビジネスにほとんど関与していないものの会社の主要な決定について議決権を有していた遠い親戚に、自社の株式を時間をかけて譲渡している。約15年前、同氏は会社の資本構成を変更し、経営に積極的に参加している少数のファミリーに所有権を集中させた。同氏は、ファミリーグループ内で統制が維持され、新たな株式の譲渡制限により第三者に株式が売却されるリスクを回避できるように組織を設計した。同氏は、「資本構成の変更の結果、ファミリーがこれまで以上に連携し、ビジネスと顧客のための革新的な製品の開発に集中できるようになった」と述べている。

Bissell社は常に注意が必要とされる多くの課題に直面しているため、上記の結果はとても良いことである。Bissell社を含め、最近の米国による中国製の商品に対する関税の引き上げは、多種多様な部品を提供する中国のサプライヤーに依存する多くの家電メーカーに影響を与えている。eコマースの台頭やスマート家電の導入拡大等に関する長期的な傾向も、同社が革新的技術を取り入れ市場に参入するチャンスとなる。「デジタル革命の最前線にいることは、私達にとって非常に重要である。私達は自社の製品がどのように使用されているかをより良く理解できる新たな技術を取り入れることができた」とMark Bissell氏は述べた。

Bissell社は長期的な視点を持つ一方で、短・中期的な課題に対処するために多くの時間を費やしている。Bissell氏は、同社の戦略計画は3年から5年を対象としていると語っているが、各分野のリーダーを定期的に集めて、近い将来のチャンスやビジネスに対する脅威について話し合っている。ここ数カ月間では、米中貿易摩擦についての話し合いを行うと共に、サプライチェーンを強化するための対応を行い、最終的にシンガポールにエレクトロニクス関連の新たなパートナーを見つけた。「何度も言ってきたことであるが、今日『俊敏性』は実に重要である。関税問題のように、簡単に予測できないことがいくつもある」とMark Bissell氏は述べた。

継続的な技術革新は、同社の重点事項である。Bissell社の新たな製品パイプラインは、消費者からのフィードバックによる洞察と当社のプレゼンスによって確立される。例えば、同社は最近、ペットの抜け毛を掃除する飼い主の不満を反映し、「絡まない」ブラシロールを開発した。また、中国の消費者は床の水拭き清掃を好むことが分かったため、オールインワンの多機能床清掃機の開発を開始している。この清掃機は汚れた水で床を掃除し続けるのではなく、床を拭く時に常に何度も新しい洗剤を床に撒くことができる。

Bissell社は、単に未来を見ようとしているのではなく、リアルタイムでモノづくりをしようとしているのである。Mark Bissell氏によると、資本、人材、強固な文化を活用することが重要となる。適切な資本構造により、Bissell社は戦略的な投資を行うことができ、必要な時は「待つ」ことができるようになる。同社は、エンジニアリング能力を強化し投資することによって、製品開発に新鮮な思考をもたらす中核的部分を強化することを常に追求している。同氏は、会社の文化について考えることに多くの時間を費やしており、同氏はそれを「会社をまとめる接着剤」と呼んでいる。これにより同社は時にリスクを伴う挑戦ができ、調和が取れた形で迅速に動くことができるようになる。

ファミリー企業であり続けることに関して、同氏は近い将来それを変えるつもりはない。「私達はいつでも事業を売却することが可能だったかもしれないが、自分たちで投資を行うことにより大きな利益を得ることができる」と同氏は述べた。「私達の会社のレガシーの大部分は、私達ファミリーのアイデンティティである。このことは素晴らしいことであり、私達はとても誇りを持っている。私達は自分たちが行っていることが大好きで、本当にこれを続けていきたいと望んでいるのである」と同氏は述べた。

戦略計画への代替アプローチ： ズームアウトから ズームイン

ファミリービジネスは、10年から20年の間に市場で何が有意義になるかについてのハイレベルな概観を形成するために、長期的な結果を想定する自らの傾向を利用することができる。これは、将来の市場規模や成長率を特定するのではなく、顧客の価値観、テクノロジーの発展、競争環境、バリューチェーンのディスラプション等の要因に関し市場の将来を判断する方法を決定することに関するものである。リーダーは、今後6か月から12か月の短期的なイニシアチブ、つまり長期的な目的地への道を進むビジネスを加速する可能性が最も大きいイニシアチブを築くためにこのビジョンを活用することができる。同様のアプローチを使用して、ファミリーの目標と夢についての共通のビジョンを構築することができる。ここでの重要な質問は、「どのようなファミリーになりたいですか」というものである。この創造的思考を持つことは、目的、価値、ビジョン、社会的影響を包含するために、市場の成功を超えて適用されるべきである。その目的は、ファミリービジネスの安全地帯を越えて、急速に変化する世界により組織的に取り組むことができる考え方にリーダーを導くことである。

ズームアウトへのアプローチ

回答者の52%が、今後10年から20年後の市場を想定する正式なプロセスを保有している。このプロセスは、会社の取締役会、ファミリー、またはその

両方によって実施される。残りの48%は、市場の将来の発展について必要に応じて議論すると回答している。

ファミリーはどのようにして10年から20年先の市場の状態を判断しているだろうか。プロセスが整っていると回答した回答者のうち62%が、考えられるシナリオを議論するために定性的アプローチを使用、45%が定量的アプローチを使用、一部では両方のアプローチを使用している。間違った方法や正しい方法はない。重要なことは、ビジネスを行っている市場の長期的な方向性についてファミリーの見解を共有することである。

ズームイン

リスクに対処し、潜在的なディスラプションを検討し、トレンドを常に意識し、不確実性を低減させるための先見の明を強化するズームアウトとは対照的に、ズームインは、ビジネスを強化して素早くリターンを生み出す機会を捉えることである。このアプローチの背後にあるのは、厳格な「未来の感覚」と実用的な日和見主義を組み合わせ、新しい機会が発生したとき少しだけ賭けをするというアイデアである。

ファミリーの長期的なビジョン応えその長期的な目標を達成するために、リーダーは進捗を注視しつつ、6ヶ月から12か月の短い期間に、非常に限られた数

ズームアウト／ズームインアプローチ

対処的戦略と段階的ステップの代替手段がある。¹⁷これは、過去数十年にわたって最も成功しているデジタルテクノロジー企業のいくつかが追求してきたアプローチに基づいている。デロイトはそれをズームアウト／ズームインと呼んでいる。

この方法では、2つの異なる期間に並行して焦点を合わせ、それらを繰り返す。最初の期間は10年から20年であり、ズームアウト期間である。もう1つの期間は6カ月から12カ月で、ズームイン期間である。

従来のアプローチ、つまり多くの伝統的な企業が採用している5年間の戦略計画との大きな違いに注目されたい。ズームアウト／ズームインアプローチを追求している企業は、1年から5年の期間を見ることにほとんど時間を費やさない。その企業が信じているのは、10年から20年の期間と6カ月から12カ月の期間が正しければ、他のすべてのものに対処できているということである。

主要な質問

ズームアウト

- 今後10年から20年で、当社の関連市場または業界はどのようになるか。
- その市場や業界で成功するためには、今後10年から20年でどのような企業となるべきか。

ズームイン

- 今後6カ月から12カ月のうちに、長期的な目的へ動きを加速させる上で最も大きな影響を与える可能性があるイニシアチブを2つか3つ挙げてください。
- 大きな影響を与えるため、これら2つまたは3つのイニシアチブには必要最低限のリソースがあるか。
- 意図した影響が達成されたかを判断するために、6カ月から12カ月後に使用する測定基準は何か。

のイニシアチブに集中すべきである。そのためには、外部の視点が最も重要である。ファミリー企業は、自身の視点からのみ将来を検討するのではなく、顧客、サプライヤ、競合他社の観点から、将来がどのようなようになるかを検討する必要がある。

ファミリービジネスにおける成功の鍵

ファミリービジネスにおいては、短期的なイニシアチブと長期的な戦略の両方の成功は、ガバナンスとコミュニケーションという2つの重要な要素から影響される。効果的なガバナンスシステムは、ファミリー間のコミュニケーションを促進し、意思決定と問題解

決を支援し、ビジネスが長期にわたって円滑に運営されることを可能とする。

ファミリービジネスのリーダーは、ファミリー評議会の集会だけでなく、非公式または組織的な集会に関わらず、長期的課題について議論する時間を取るべきである。これらの議論では、継承のための明確な計画の作成についても話し合うべきである。リーダーはまた、6カ月毎にこれらの集会における特定の目的を深く追求することを考慮するべきである。

ファミリーはそれぞれ異なるダイナミクスを持っており、それぞれが異なる方法で集会を開催する。しかし、すべての家族がより効果的な会話を行うためのいくつかの原則がある。

- ・ 開放性：どのような点に対処する必要があるかすべての関係者が理解できるよう明確な議題を設定する。根本的な感情的障害にきっちり対処することである。感情的障害は、ファミリービジネスにとって一般的であり、合意に向かって前進する能力を制限する可能性がある。特に、各当事者からの声を拾い、各当事者が認識できるようなオープンな議論を促進することが重要である。
- ・ 境界：オープンな議論の生産性を高めるためにパラメータが必要である。したがって、誰が議論を指示する権限を持つかなど、会議を管理するためのメカニズムについて、事前に合意する必要がある。
- ・ 外部の視点を取り入れる：外部の視点により、ファミリーメンバーが重大な課題を認識するために、ファミリー以外の取締役からの新鮮な意見を聞くことの重要性を軽視すべきでない。偏見なくビジネス目標について話し合うことができる外部のアドバイザーを活用することが重要である。

ファミリービジネスのリーダーは、ファミリー評議会の集会だけでなく、非公式または組織的な集会に関わらず、長期的課題について議論する時間を取るべきである。これらの議論では、継承のための明確な計画の作成についても話し合うべきである。

現在と未来をつなぐ

ファミリービジネスが最新の需要を考慮していない場合、それが成功のハンディキャップとなる可能性がある。また、現在のプレッシャーによって、ビジネスが目指した将来から逸れないことが不可欠である。そのため、ファミリービジネスのリーダーは、短期的な行動を長期的な目標と結び付ける「ズームアウト／ズームイン」アプローチに取り組む必要がある。

継 承計画は短期と長期の重要な架け橋であることも強調しておくべきである。ファミリービジネスのリーダーの多くは、認識も対応もしないイベントとして承継を捉えているようであるが、短期と長期の両方でビジネスを順調に進めるためには、秩序立った承継が不可欠である。所有権だけではなく、CEOの地位やその他の重要な役割についても、正式な継承計画の策定を検討すべきである。次の世代が支配権を握るとき、新しいリーダーは、過去のレガシーと伝統と、現在と過去の課題のバランスを取らなければならない。

会社をファミリーメンバーに引き渡すという意図を持っているだけでは、ビジネスの継続性を確保するのに十分ではない。多くの成功したビジネスは、伝統的なアプローチをすでに禁止している急速に変化する市場の犠牲になる可能性がある。ファミリービジネスにとって、競争力を維持することは、将来に対する自らのビジョンをしっかりとした行動計画に変えること、また常にファミリービジネスの特性である活力とコミットメントをもってその計画を実行することを意味する。

ファミリービジネスにとって、競争力を維持するということは、将来に対する自らのビジョンをしっかりとした行動計画に変えること、また常にファミリービジネスの特性である活力とコミットメントをもってその計画を実行することを意味する。

脚注

1. Family Business Alliance, "Cited stats," <https://www.fbagr.org/resources/cited-stats/>, accessed May 5, 2019
2. Terberg Group B.V. company data, www.terberggroup.com, accessed April 30, 2019
3. Deloitte, Next-generation family businesses: Leading a family business in a disruptive environment, 2017. See also: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/strategy/Next-generation-family-business.pdf>.
4. Alkis Thrassou, et al, The agile innovation pendulum: Family business innovation and the human, social, and marketing capitals, *International Studies of Management & Organization*, February 2018.
5. Alfredo De Massis, et al, "Family-driven innovation: resolving the paradox in family firms," *California Management Review* 58, no. 1, (Fall 2015).
6. Deloitte, Tech Trends 2019: Beyond the digital frontier, 2019. See also: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/tech-trends/2019/driving-ai-potential-organizations.html?id=us:2pm:3ad:myilafy19:eng:greendot:em:tech:cn:tt19aifuelorg:1x1:hbr:031119:56873294>
7. For more on the future of work, see Jeff Schwartz, Steve Hatfield, Robin Jones, and Siri Anderson, What is the future of work? Redefining work, workforces, and workplaces, *Deloitte Insights*, April 1, 2019.
8. SCM Group S.p.A. company data, www.scmgroup.com, accessed May 2, 2019
9. Mitzi Perdue, "Help families future-proof their businesses," <https://www.wealthmanagement.com/high-net-worth/help-families-future-proof-their-businesses>, last modified 25 February 2019.
10. Ismael Barros, et al, "The role of familiness and socioemotional wealth on organizational effectiveness in family firms," presented at 11th Workshop on Family Firm Management Research, Lyon, France, May 2015.
11. C.B. Handy, *The Age of Paradox* (Boston: Harvard Business Review Press, 1995).
12. Somic Ishikawa Inc. company data, www.somic.co.jp/en/, accessed May 1, 2019
13. Pascual Berrone, et al, "Socioemotional wealth in family firms," *Family Business Review*, September 2012.
14. Francesco Chirico, et al, "To merge, sell or liquidate? Socioemotional wealth, family control and the choice of business exit," *Journal of Management*, January 2019.
15. John Hagel and John Seely Brown, Zoom out/zoom in: An alternative approach to strategy in a world that defies prediction, *Deloitte Insights*, May 16, 2018. See also "Zoom out/Zoom in" on www.deloitte.com.
16. Bissell Inc. company data, www.bissell.com, accessed May 23, 2019
17. John Hagel and John Seely Brown, Zoom out/zoom in: An alternative approach to strategy in a world that defies prediction, *Deloitte Insights*, May 16, 2018. See also "Zoom out/Zoom in" on www.deloitte.com.

著者について

Carl Allegretti | callegretti@deloitte.com

Carl AllegrettiはGlobal Deloitte Private Leaderであり、36年以上に渡り民間や公的のクライアントに対しサービスの提供を行っています。彼はGlobal Board of Directorsの一員でありGlobal Risk Committeeの議長、DeloitteシカゴオフィスのManaging Partnerです。そしてDeloitte USの複数のクライアントのアドバイザー・パートナーでもあります。過去にCarlはアメリカのDeloitte TaxのChairman兼CEOでありDeloitte Canadaの税務リーダーも務めました。

謝辞

私たちは調査にご解答いただいた方、インタビューにご協力いただいた企業、このレポートに知見を共有いただいた皆様に感謝申し上げます。

お問い合わせ先

変化への対応には、私たちの知見をお役立て下さい。もし、変化への対応でなにか斬新なアイデアが必要な場合は、私達にご相談下さい。

Carl Allegretti

Global Deloitte Private leader | Partner
Deloitte LLP
+1 312 486 9809 | callegretti@deloitte.com

デロイト ファミリービジネス地域リーダー EMEA

アフリカ

Mabel Ndawula

mndawula@deloitte.co.ug

オーストリア

Friedrich Wiesmüller

fwiesmuellner@deloitte.at

ベルギー

Nikolaas Tahon

ntahon@deloitte.com

中欧

Adam Chroscielewski

achroscielewski@deloittece.com

独立国家共同体 (CIS)

Svetlana Borisova

sborisova@deloitte.ru

キプロス

Nicos Charalambous

ncharalambous@deloitte.com

デンマーク

Nikolaj Thomsen

nthomsen@deloitte.dk

フランス

Emmanuel Gadret

egadret@deloitte.fr

ドイツ

Lutz Meyer

lmeyer@deloitte.de

ギリシャ

Vassilis Kafatos

vkafatos@deloitte.gr

アイルランド

Dan Murray

danmurray@deloitte.ie

イスラエル

Moshe Schwartz

mschwartz@deloitte.co.il

イタリア

Ernesto Lanzillo

elanzillo@deloitte.it

ルクセンブルク

Georges Kioes

gkioes@deloitte.lu

マルタ

Raphael Aloisio

raloisio@deloitte.com.mt

中東

Walid Chiniara

wchiniara@deloitte.com

オランダ

Sjoerd Bakker

sbakker@deloitte.nl

ノルウェー

Torill Hasle Aamelfot

taamelfot@deloitte.no

ポルトガル

Rosa Maria Soares
rosoares@deloitte.pt

スペイン

Fernando Vazquez Castro
fvazquezcastro@deloitte.es

スウェーデン

Harald Jagner
hjagner@deloitte.se

スイス

Christophe Aebi
caebi@deloitte.ch

トルコ

Ali Cicekli
acicekli@deloitte.com

英国

Lizzie Hill
lihill@deloitte.co.uk

北米・中南米

ブラジル

Ronaldo Fragoso
rfragoso@deloitte.com

カナダ

Michelle Osry
mosry@deloitte.ca

チリ

Hugo Hurtado
hhurtado@deloitte.com

メキシコ

Alberto Miranda
almiranda@deloittemx.com

米国

Frank Leggio
fleggio@deloitte.com

アジア太平洋地域

オーストラリア

Peter Pagonis
ppagonis@deloitte.com.au

中国

William Chou
wilchou@deloitte.com.cn

インド

Vijay Dhingra
vdhingra@deloitte.com

日本

Michael Tabart
michael.tabart@tohatsu.co.jp

ニュージーランド

Joanne McCrae
jmccrae@deloitte.co.nz

東南アジア

Richard Loi
rloi@deloitte.com

デロイト ファミリービジネスセンター

デロイト ファミリービジネスセンターは、困難な時代においてファミリービジネスが進むべき道を進めるようガイダンスを提供するための知識、洞察、能力を世界中のデロイトのプロフェッショナルと共有しています。

詳細についてはデロイトの[ウェブサイト](#)か Twitter: @DeloitteFamBiz をご覧ください。

コンタクト

Carl Allegretti

Global Deloitte Private leader
Partner
Deloitte LLP
callegretti@deloitte.com
+1 312 486 9809

Mennolt Beelen

Global Deloitte Private Deputy leader;
Global Family Business leader
Partner
Deloitte Netherlands
mbeelen@deloitte.nl
+31 88 288 0731

調査・編集

Harm Drent, Veronika Facette and Michela Coppola

その他ファミリービジネスに関するレポート (英語)

- [Next-generation family businesses: Exploring business ecosystems](#) (2018)
- [Global perspectives for family business: Plans, priorities and expectations](#) (2018)
- [Leaders of a family to families of leaders: Transforming business and wealth transition](#) (2017)
- [Purpose, place & profit in the family business: A framework for dialogue and discussion](#) (2017)
- [Next-generation family businesses: Leading a family business in a disruptive environment](#) (2017)
- [Next-generation family businesses: Evolution – keeping family values alive](#) (2016)

Deloitte. Insights

Deloitte Insights の登録はこちらから www.deloitte.com/insights

 @DeloitteInsight をフォローしてください

Deloitte Insights contributors

Editorial: Junko Kaji and Amy Quick

Creative: Mark Milward

Promotion: Maria Martin Cirujano

Cover artwork: Anna Godeassi

Deloitte Insights について

Deloitte Insights は、企業、公共部門、NGO に洞察を提供する独自の記事、レポート、定期刊行物を刊行しています。我々の目標は、プロフェッショナルサービス組織全体を通じた調査と経験、更には大学・研究機関とビジネスにおける共著者の経験を駆使し、企業経営者や政府指導者が関心を持つ幅広いトピックについて会話を進めることです。

Deloitte Insights は、Deloitte Development LLC が作成しています。

本資料について

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、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的な事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

この資料に記載された情報の利用によって生じ得るいかなる損害に対しても、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド（“DTTL”）ならびに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提携法人は責任を負うものではありません。

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 40 都市に 1 万名以上の専門家を擁し、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”）ならびに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のひとつまたは複数指します。DTTL（または “Deloitte Global”）および各メンバーファームならびに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。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、オーストラリア、ブルネイ、カンボジア、東ティモール、ミクロネシア連邦、グアム、インドネシア、日本、ラオス、マレーシア、モンゴル、ミャンマー、ニュージーランド、パラオ、バパニューギニア、シンガポール、タイ、マーシャル諸島、北マリアナ諸島、中国（香港およびマカオを含む）、フィリピンおよびベトナムでサービスを提供しており、これらの各国および地域における運営はそれぞれ法的に独立した別個の組織体により行われています。

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、税務およびこれらに関連する第一級のサービスを全世界で行っています。150 を超える国・地域のメンバーファームの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提供をしています。“Making an impact that matters” を自らの使命とするデロイトの約 286,000 名の専門家については、(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、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的な事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

Member of

Deloitte Touche Tohmatsu Limited

©2019. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu LLC., Deloitte Tohmatsu Consulting LLC., Deloitte Tohmatsu Financial Advisory LLC., Deloitte Tohmatsu Tax Co., DT Legal Japan.