

## プライベートカンパニーの課題とオポチュニティ 2020

ファミリービジネス編



# 目次

エグゼクティブサマリー .....	5
ファミリービジネスと目的 .....	6
ファミリービジネスの健全性評価 .....	10
ズームアウトからズームインへ .....	14
優れたファミリーガバナンス：良好な家族内コミュニケーションによる実現 ...	18
家族と事業戦略の方向性の一致 .....	22
資金の調達 .....	26
社会的責任：ファミリービジネスが社会に還元する理由 .....	30
ファミリービジネスとそのビジネスの未来 .....	34
エコシステムとイノベーション .....	38
ファミリービジネスのサイバーリスク .....	42
ファミリーウェルスの保全 .....	46
承継計画：地域別の展望 .....	50

原著：「Private company issues and opportunities 2020」

注意事項：本稿はDeloitte Development LLC.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。





# エグゼクティブサマリー

「家族」という言葉は、あらゆる言語において最も感情を揺さぶられる言葉のひとつである。「愛」「強さ」「支え」「特別な絆」といったイメージが浮かぶが、同時に「確執」「緊張」「トラブル」といったものも思い起こさせる。この連想のプラス面を育むには、努力や献身が必要だ。それは、どのような家族にとっても困難になり得るが、事業を共に営む家族が長きにわたりその調和を維持するためには多くの苦悩を伴う。三代、四代と存続しているファミリービジネスの数は極めて少なく、その原因は、多くの場合、事業と家族一人ひとりの目標、要望、ニーズの方向性の不一致である。

本報告書では、この難しい問題の解決に成功した世界中のファミリービジネスに共通する特徴について詳しく検証する。ファミリービジネスに携わっているデロイトの実務者からのレポートは、承継から社会的責任、ファミリーウェルスの保全、ファミリービジネスの健全性評価、さらにはイノベーションからビジネスの未来まで、幅広いトピックについて実用的なインサイトを提供している。

成功しているファミリービジネスは、共通の特徴として、「収益性を超えた目的意識」を持っている傾向があるということが分かった。当然ながら、事業を維持するために必要な収益を上げることは、他の営利企業と同じく、ファミリービジネスにとっても考慮すべき重要事項だ。しかし、それと同時に、成功しているファミリービジネスは固有の探求心を持って事業を営んでおり、それが多くの場合、自分たちのレガシーの将来を決定付けるものとなっている。地域に還元すること、地球環境において持続可能な企業を目指すこと、または完璧な匠の技から生まれる製品をつくることなど、事業の目的にはファミリービジネスのすべてが表れる。最初の章ではこれをテーマに、ファミリービジネスが目的を見つけ、それを実現するまでの道のりを、創業間もない企業から老舗まで、文化や地域による違いの一部を分析していく。

ファミリービジネスの重要性を語る時、彼らが事業を営む地域にもたらす経済的な影響に注目しがちだが、上述した非経済的目的の達成こそが、ファミリービジネスが社会に与える最大の影響と言えるかもしれない。グローバル化や目まぐるしいテクノロジーの革新がビジネスに混乱をもたらし続ける中で、ファミリービジネスにとって、目的意識をどのように維持し事業に反映させるかが、その後の明暗を分けるものとなる。それは事業の存続や繁栄だけでなく、企業としての貢献がいかにかに認識され記憶されるかを意味する。



Carl Allegretti



William Chou

**Carl Allegretti**  
Global Deloitte Private Leader  
Deloitte LLP

**William Chou**  
Global Deloitte Private Family Business Leader  
Deloitte China



## ファミリービジネスと目的

**William Chou**

Deloitte Private global family business leader

日本の北西海岸からほど近くに、古代杉と717年に建造された仏教寺院を除きその周辺地域でおそらく最も古い歴史を持つファミリービジネスがある。旅館「法師」は小さな宿で、仏教寺院が建造された翌年に創業した世界で最古の独立したファミリービジネスのひとつ。現在、その所有者は46代目だ。1302年もの長い間、そしてこれからも旅館を営み、伝統を育むことにすべてを捧げる法師家にとって、家族と旅館のつながりを切り離して考えることはできない<sup>1</sup>。

何世代も引き継がれ、これからも承継されるだろう旅館「法師」は、アジアで事業展開する多くのファミリービジネスにとって理想的な成功例だ。アジアの文化において「家族」は重要な意味を持つ。誰しも、自分たちのレガシーが、二代目、三代目へと引き継がれていくことを願う。それゆえ、アジアの多くのファミリービジネスにおける第一の目標は、家族による継続なのだ。

居住地や事業拠点に関係なく、おそらくファミリービジネスには利益以上の目的がある。ファミリービジネスの所有者に彼らを本当に突き動かしているものは何か尋ねると、文化、遺産、伝統、地域、イノベーションといった言葉が返ってくる。ファミリービジネスを維持していくためには当然利益が必要だ。しかし利益とは、少なくともある程度は、顧客、従業員、事業展開する地域に住む人々など、幅広い意味でのステークホルダーの心に響く目的意識から得られるものだ。

こうした考え方は、ようやく世界最大手の上場企業の一部でも、当然のものとして受け止められるようになった。2019年8月、米国の大手多国籍企業181社のCEOにより、「Statement on the Purpose of a

Corporation (企業の目的についての声明)」が公表された。この中で、株主に限らず、すべてのステークホルダーが不可欠な存在であるとし、「私たちの企業、地域、国の未来の成長のため、すべてのステークホルダーに価値をもたらすことを使命とする」と述べている<sup>2</sup>。

この声明は、長い間掲げられてきた「企業の第一目的は株主の利益の最大化」という経済原則からの極めて大きな変化を表している。しかしファミリービジネスリーダーはこの思考の変化を遅いと感じたのではないだろうか。なぜなら、彼らにとって目的とは、常に自分より偉大なものを築くことを意味しているからだ。

### 三世代目の問題

三世代目存続しているファミリービジネスは世界でもまれだ。米国では、家族または創業者が所有する事業を、家族が所有する事業として、二世代以上存続した割合は30%に満たない<sup>3</sup>。表面上は承継問題だが、その根本原因は多数存在する。中でも最大の要因のひとつに、家族内の各世代が一丸となる目的の欠落がある。

どのようなファミリービジネスであっても創業時には必ず目的を持ち、初代からその後の世代までその目的を実践していかななくてはならな

い。しかしそれがうまくいかない典型的な理由は、家族の一人ひとりが異なる意向や個人的な目的を持つようになることだ。

若者は大学に行くために家を離れ、自らの家庭を築き、キャリアを形成していくという伝統は、かつては主に西洋の先進国に限られた話だった。家族からの独立が、ファミリービジネスだけでなく将来の進路について、自立的思考を育て、新しい考えを生み出してきた。

それとは対照的に、東洋の家族は伝統的に西洋よりもはるかに長い期間を一緒に暮らし、複数の世代がひとつ屋根の下で生活するのが一般的だ。しかしグローバル化とテクノロジーによって世界がどんどん小さくなり、今やその家族のスタイルも変わり始めている。

中国本土はいろいろな意味でこのカルチャーシフトの震源地だ。何千年という歴史があるにも関わらず、中国のファミリービジネスの多くは文化大革命の後の、今から一世代前に創業している。築き上げた富によって子供たちに海外の教育を受けさせ、その子供たちはさまざまな視点や価値観を身に付けて帰国する。



ファミリービジネスの目的は、単に事業としての目的ではなく、家族としての目的でもあり、家族をどのように企業に参画させるかを定義し、またそもそもなぜ家族が共に事業を営んでいるのかを明確にするものだ。

ひとつの例を挙げると、私の知り合いである中国在住の会社オーナーが一人息子をオーストラリアに留学させたところ、結局その息子は20年間もオーストラリアに住むことになった。父は息子に自分の事業を継いでほしいが、息子はそのことに魅力を感じていない。これが東洋と西洋の文化の衝突だ。

#### 溝を埋める

どのようなファミリービジネスにとっても明確な目的を持つことは事業の基本だ。目的意識が強ければ強いほど、ファミリービジネスは成功する。ファミリービジネスの目的は、単に事業としての目的ではなく、家族としての目的でもあり、家族をどのように企業に参画させるかを定義し、またそもそもなぜ家族が共に事業を営んでいるのかを明確にするものだ。

そのような目的が社会に前向きな影響を与えることで、他者へのロールモデルとして機能する場合がある。デロイトのグローバルヒューマンキャピタルトレンド2019(人的資本の世界的傾向)に関する報告では、調査対象の人事・ビジネスリーダーのうち44%は、3年前より社会的企業の課題は重要性を増していると回答し、また56%が、3年後は重要度がさらに増すと予測している<sup>4</sup>。ミレニアル世代とビジネスとの関係性(顧客側としても従業員側としても)における変化の最も一般的な理由は、社会的インパクトと倫理観(エシックス)だ。

その点でファミリービジネスは、事業そのものだけでなく経済的成功によって成し得た家族の基盤を通じて社会的インパクトを与えることができる。

もちろん目的はそれほど高尚である必要はない。伝統や価値観を守ることもいい。地域との一体化を目指すのもいい。実際、自分たちが属するコミュニティを離れることなど選択肢にないファミリービジネスは非常に多く、彼らのアイデンティティは創業し成功を収めた地元と密接につながっている。目的は、最高の顧客サービスや職人技を提供するという単純なものだって構わない。

#### コミュニケーションの開始と継続

ファミリービジネスの目的が何であれ、オープンなコミュニケーションは不可欠だ。価値観、ビジョン、目的に関する家族のコミュニケーションの入り口として、それぞれの望みを共有しなければならない。事業が家族の優先事項に反する場合には、それに対処するためのガバナンスプロセスが必要になる。

確かにファミリービジネスの目的について有意義な話し合いの機会を持つのは難しいかもしれない。異なる人生経験や考え方を持つ複数の世代が関わる場合はなおさら困難だ。しかしこのようなコミュニケーションを通じて、会社のレガシーを変革し、世代間の衝突を解決に導き、また伝統と変革の最適なバランスを見出すことにつながるかもしれない。成功しているファミリービジネスは、年長者から若者まで、あらゆる世代が常に自分たちの目的に対して足並みを揃えようとし、議論を交わしている。

ひとつの事例として、李錦記(Lee Kum Kee)という中国・広東省のファミリービジネスを取り上げる。オイスターソースを発明し、一大帝国を築き上げた130年以上の歴史を持つ企業



だ。家族内の意見の衝突が原因で崩壊の危機に瀕していたことから、2000年代初めに包括的ガバナンスシステムを導入した。創業家の幹部はいくつかの部門を若い世代の教育の場とし、世界を巡って新たな思考を持ち帰らせるための「イノベーションの旅」に送り出した<sup>5</sup>。

李錦記は基幹事業を変えることなく、帰国した若者たちのアイデアによってソースやパッケージを一新した。若い世代が彼らなりの目的を見出したことが、現在で五代目まで承継された大きな理由のひとつだ。

### 「水から学ぶ」

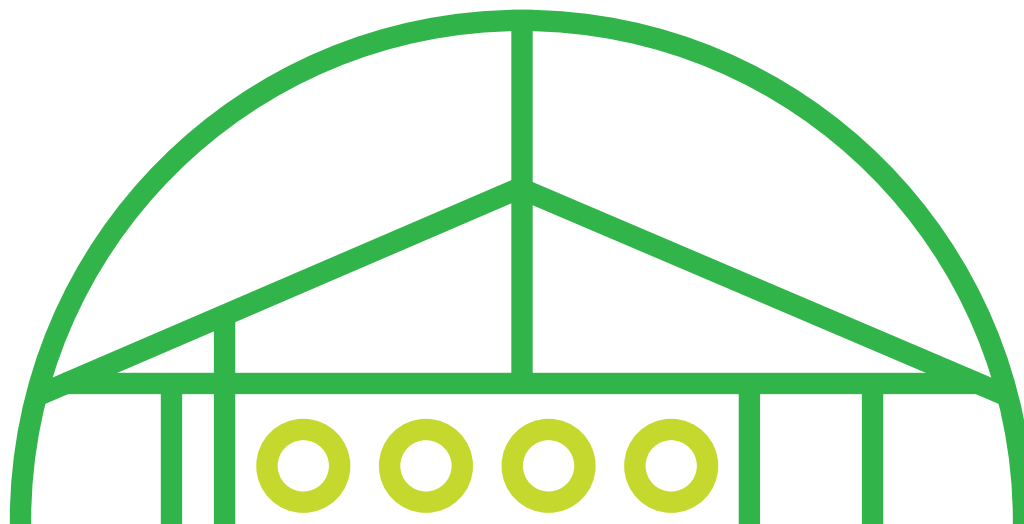
テクノロジーの変化、グローバル化、国境を越えた情報の流れ、それらの急速な進展によって世界が大きく変わりつつある今日、敏捷性が求められる。しかしファミリービジネスでは、

明確な目的と自分たちとのつながりを強く保つことが安定化のためのプロセスであることは明らかだ。上述した日本の法師家を例に挙げると、彼らは創業から今日まで「小流を流れる水から(自ら) 学べ」という哲学を一貫して持ち続けている。

中国では、「表層が最も強くとも、必ずしも最も強固なものであるとは限らない」ということわざをよく使う。水が千年同じところに落ち続ければ、いずれ石にも穴が開くという意味だ。ファミリービジネスにも同じことが言える。価値を守り、最良でありたいと思うなら、いち早く変わろうとするのではなく、辛抱強いなければならぬ。

### 脚注

- 1 Morten Bennedsen著「Centuries-old Japanese family-owned inn a model for succession (数百年続く家族が所有する旅館の承継モデル)」、*South China Morning Post*、2014年2月28日、<https://www.scmp.com/business/companies/article/1436947/centuries-old-japanese-family-owned-inn-model-succession>.
- 2 公開書簡「Statement on the Purpose of a Corporation (企業の目的に関する声明)」、Business Roundtable、2019年8月19日、<https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>.
- 3 Catherine Schnaubelt著「Transitioning Your Family Business to the Next Generation (ファミリービジネスの次世代への転換)」、*Forbes*、2018年8月17日、<https://www.forbes.com/sites/catherineschnaubelt/2018/08/17/transitioning-your-family-business-to-the-next-generation/#52d8880e7421>.
- 4 Erica Volini、Jeff Schwartz、Indranil Roy、Maren Hauptmann、Yves Van Durme、Brad Denny、Josh Bersin共著「Introduction: Leading the social enterprise—Reinvent with a human focus (はじめに: 社会的企業のリーダー人間を中心とした改革)」、*グローバルヒューマンキャピタルトレンド2019 (人的資本の世界的傾向)*、Deloitte LLP、2019年4月、<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2019/leading-social-enterprise.html>.
- 5 「How Hong Kong oyster sauce dynasty plans a 1,000-year reign: a case study for Asia' s ultra rich (どのように香港のオイスターソース王朝は千年統治計画を立てたか・アジアの巨富を築いた人々のケーススタディ)」、*South China Morning Post*、2019年8月31日、<https://www.scmp.com/lifestyle/food-drink/article/3025060/how-hong-kong-oyster-sauce-dynasty-plans-1000-year-reign-case>





## ファミリービジネスの 健全性評価

**Larry Keeley**

President and co-founder of Doblin, a Deloitte business

大きな成功を収めたファミリービジネスが家族内の確執や対立によって行き詰まったり分裂したりするのは決して珍しいことではない。会社のために一生懸命働いてきた家族が、内輪もめによって会社を離れていったり意欲をなくしたりして、最終的には組織が分裂し売却に追い込まれたという数十億ドル規模の企業もある。

たとえファミリービジネスが存続の道を見つけても、家族内の確執によってその可能性を十分に生かせない場合もある。家族の混乱は会社の戦略に対する考えの相違やリーダーの交代から生じることもあるが、事業運営にはほとんど関係のない個人的な問題から発生する可能性もある。

創業家が実際に日々の業務に従事している場合でも、または株主として支配権を持っているだけの場合でも、家族という組織の健全性に関する問題が、何世代もかけて家族のレガシーを損ない、富を侵食することが起こり得る。しかし、そのような問題は解決できることが多い。特定できる要素の組み合わせでは説明できないファミリービジネス内の機能不全はまだ見つかっていない。予測的分析によって、ファミリービジネスにおける弱点を適切に対処しなかった場合の結末を見ることができる。

### 課題

多くのファミリービジネスが最初は一人で始めたベンチャー企業だが、その歴史のある時点で、多くの家族や外部から招いたリーダーが経営に携わる肥大した企業に変貌する。参加する家族が増えると、自然と世代間の緊張が生じる。大きな成功を収めるプラットフォームビ

ジネスを生み出すには多くの資金が必要となり、家族の緊張はより増幅されるだろう。

これは、成長を維持させるため、自分たちのモデルを変革または転換する必要のある事業に特に当てはまる。ビジネスが成長した数十年にわたって会社をけん引し、そのことに強い思い入れを持つ年長者は、テクノロジーを駆使した新しい事業の取り組みにおいては若い世代の考えを軽視しがちだ。例えば、このような「年老いた番人」は、資金を無駄遣いし失敗に終わった過去の経験から新しい取り組みに反発するだろう。興味深いのは、成功した家族には、そうでない家族にはない「謙虚さ」という性質を備えていることが多い。彼らは経験から、もっと慎重になること、そして成功を当たり前と思わないことを学んできた。多くの場合、このような異なる考え方に意見の一致を見出すのは難しい。妥協点は、機能不全が特に深刻な世代間の分裂の「溝」の中にあるのだ。

そのような確執を内部で解決することが不可能な場合、会社経営を外部の人間に任せるのが一般的だ。そのような外部の人材は、問題解決にふさわしい経歴を持つ人物を見つけるかもしれないが、彼らはそもそもトラブルの原因である家族の関係性について十分な知識が

ない。このような状況を考慮しないと、外部の人材は自分自身と会社を危機に陥れることになる。そうするとCEOやコンサルタント、リーダーたちが短期間で次々と交代することになり、本来の問題が解決されることはない。

たとえビジネスの障害となっている問題が自分たちにあることを家族自身が認識していても、対処が困難なこともある。アジアなどの世界の一部の地域では、若い世代は年長者の言うことに従い、衝突を避ける傾向がある。反対にヨーロッパでは家族の評判が何よりも大事で、家族の問題を世間にさらすのを嫌い、そのような事実を隠しがちだ。

### オポチュニティ

ファミリービジネスは、世間からの攻撃を受けたり新たな失敗を重ねたりしなくても、自分たちの強みや弱みを正確に知ることができる。多くの場合、内側と外側の両方から事業を客観的に観察することで、成功要因や改善すべき部分を特定することができる。

ファミリービジネスの経営にはさまざまな要因が互いに関連し合っている。そのため、家族の



病院のカルテの  
ように、評価を  
行うことで家族  
の問題をより客  
観的に判断し、  
一カ所に記録し  
ておくことができ  
る。

健全性に影響を及ぼしている問題を精査すれば、なぜ会社にうまくいかない部分があるのかを突き止めることができ、またその逆も可能だ。例えば、若い世代がイノベーションに関する話し合いに貢献できるという自信を持ってないと、今後のパフォーマンスや承継の問題に関わってくる可能性がある。また別の例では、家族の役割と責任の境界線が明確でないと、家族以外の従業員が混乱し、不公平感の助長につながる。

ファミリービジネスは、自分たちの現状を把握するため、家族内外から20~50人程度の意見を取り入れた診断評価を検討する必要がある。このような診断評価を行う会社にとって、多く

の場合、長い間事業を妨害していると考えられていた問題について、家族がお互いの意見を共有するのは初めての経験だ。病院のカルテのように、評価を行うことで家族の問題をより客観的に判断し、一カ所に記録しておくことができる。このことはファミリービジネスの承継が行われる際に特に重要だ。

新しい予測分析ツールを使うとより高い成果が得られる。他社の経験と、その経験とスコアとの整合を参考にすることで、診断結果はファミリービジネスにとって起こり得る結末を予想することが可能で、その結末が家族とビジネスにおける特定の要素を高く、または低く評価する。パターンが見てくると、潜在的な問題点に先回りし、成功モデルの導入が可能となる。

**検討が必要な質問事項:**

- ・ファミリービジネスを運営または監督する際、家族のメンバーと家族以外のメンバーの役割についての考えに大きな違いはあるか？
- ・家族内の衝突は、事業の新しい成長機会の追求を妨害している、または重大な失敗の原因となっているか？
- ・事業成功の促進に必要な場合、包括的な権威とそうではない特定の権威の明確な区切りがあるか？
- ・コミュニケーションにとって障害となり得る感情が認識された場合、異世代の家族メンバー間にオープンな環境を取り入れているか？
- ・家族が運営する事業の強みと弱みを評価するのと同様に、家族の強みと弱みを客観的に評価するために何か実行しているか？







# ズームアウトから ズームインへ

**John Hagel**

Co-chairman, Center for the Edge, Deloitte LLP

シリコンバレーで最大の成功を手に入れたテクノロジー企業を調査してみると、その多くが従来型企业とは全く異なる戦略アプローチを取っていることが分かる。定例の経営会議で彼らは、それぞれの市場や業界が10~20年後にどう変化しているか、その時に自分たちはどうあるべきかを自分たちに問い続けている。

この問いへの答えが、今後6~12カ月の投資の優先順位を決める上でのヒントとなる。これが非常に重要だ。このズームアウト/ズームインのアプローチは、開発重視の近視眼的企業のリーダーにとっては効果的な救済手段だ。彼らが将来を見据えて考えることで企業が意義のある役割を見出すことができるよう、その道を示してくれる<sup>1</sup>。

「ズームアウト/ズームイン」と同様のアプローチを導入できる環境があるという本来の利点があるにも関わらず、多くのファミリービジネスは目の前のことに集中してしまっている。将来の計画を立てようとしても、そのビジョンの範囲は限定されてしまう。デロイトプライベートのグローバルファミリービジネス調査2019では、71%の企業が今後2~5年の事業計画しか立てておらず、さらに6%は一年後しか見えていないということが分かった<sup>2</sup>。日々の変化しか見えていないと、大きな変化を理解することは不可能だ。ズームアウト/ズームインのアプローチによってファミリービジネスは、破壊的創造の被害者ではなく、その主導者となるチャンスを手に入れることができる。

#### 課題

ファミリービジネスは未来に対する備えは十分

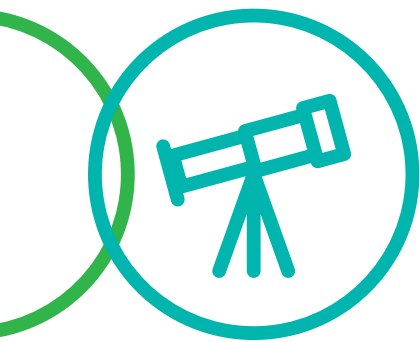
だと自信を持って言う。しかしそれは多くの時間を費やしたことから得られる過剰な自信である可能性がある。デロイトのグローバルファミリービジネス調査では、回答者の半数以上が、次の20年間に起こる課題に対して十分な戦略があると確信しているという結果が出た<sup>3</sup>。しかし、実際の計画の段階になると、20年後はおろか5年以上先のことはほとんど考えていない。年に一度の会議で従業員たちは将来の展望を聞かれるかもしれない。しかしいったん仕事に戻ると、そのような自由な話し合いが具体的な行動に結びつくことは滅多にない。

世の中は急激に変わりつつあり、ファミリービジネスは現在起こっていることに圧倒されてしまうことが多い。彼らの意識はすべてそこに向いてしまう。瞬間的に発生していることに気を取られ、彼らが進むべき方向や、達成すべき目標を見失う。その結果、ファミリービジネスは今起こっている出来事にいち早く対応することに一生懸命になり、増え続ける取り組みに対して十分なリソースを割けなくなるという事態に陥る。

ある意味、スモールビジネスを定義する性質が、近視眼的な見方や短期的な満足感の一因になっているとも言える。回復力(レジリエン

ス)がそのひとつだ。深刻な不景気の時は非ファミリービジネスよりファミリービジネスのほうが回復力があるため、このような状況下ではファミリービジネスの生存率が高いことが証明されている<sup>4</sup>。これまでの成功体験によって多くのファミリービジネスのリーダーは、現在の方向性を維持するのが得策であると信じるようになる。しかし、「失敗は成功のもと」と言うが、逆もまた然りで、成功すればするほど現状に対する肯定感はさらに高まり、もっと根本的なレベルで起こっている物事の変化に気が付かなくなる。

また、ファミリービジネスには代々伝わる顧客基盤があるが<sup>5</sup>、今の消費者は価格比較やカスタマーレビューなどさまざまな情報にいつでもアクセスできるようになったため、簡単にライバルの製品やサービスに乗り換えられてしまう。2019年のグローバルファミリービジネス調査の対象となった会社は、この問題をよく把握しているようである。顧客のロイヤルティによって自社が今後何年も持続可能だと考える企業はたったの21%だった<sup>6</sup>。



ズームアウト／ズームインアプローチはすべての会社に有効だが、ファミリービジネスでは特に多くの恩恵がもたらされる。

#### オポチュニティ

ファミリービジネスは競争環境を1~5年というスパンで見るのではなく、むしろ逆に捉えたほうがいい。ズームアウト／ズームインアプローチを導入している会社は、10~20年と6~12カ月のスパンで考えることにほぼすべての時間を費やし、自分たちが適切に事業を行っているかを判断する。その他の事象はすべて、如何様にもなるといった姿勢だ。10年、20年というタイムフレームは、特に現代のテクノロジーの変化の速さを考えると、不変的な未来を想像することが困難な長さである。ファミリービジネスの未来を思案する際、経営陣は、主要な前提条件に取り組むことをサポートするシナリオ設計のテクニクと外部の専門家の助けを得て、未来像の共通認識を軸とした方向性の一致に取り組む。

次に、焦点を短期的なものに移行させ、思い描く未来を達成するために実行可能な具体的ステップに移る。シニアリーダーは、次の一年で達成可能な最もインパクトのある2~3の取り組みに同意し、適切なリソースを投入しなければならない。これにより、机上の取り組みが現実のものとなる。企業は明確な指針をもって将来的に必要な能力の構築を志向しながら、短期的な活動の改革に立ち向かう。

ズームアウト／ズームインアプローチはすべての会社に有効だが、ファミリービジネスでは特に多くの恩恵がもたらされる。ひとつの理由として、ファミリービジネスの場合、企業のトップが長期にわたって指揮を執ることが多いということが挙げられる。平均的な上場企業のCEO

の平均在籍期間はわずか5年だ。つまり、CEOが承認した大型投資案件は、トップの交代によって簡単にひっくり返される可能性がある。それとは反対に、ファミリービジネスのリーダーとその後継者は、投資をしてからその結果が出るまで見届けることが可能だ。

そこで彼らが疑問に思うのが、「次世代へ、本当に大きなものを残すにはどうしたら良いか？」という問題だ。このアプローチは、極めて重要なこと、すなわち偉大なレガシーを生み出すオポチュニティに彼らの意識を向けさせることができる。

デロイトのチームは、1970年代に、今となってはメジャーな企業ではあるが、当時同じような課題を抱えていた中国のある古いファミリービジネスを調査した。Li & Fungは、アパレルメーカーと、その商品を欧米で販売しようとしていた輸出業者の間に入る取引仲介業者として70年間の実績を持つ会社であった。1970年の中頃に二人の兄弟が会社を引き継いだ時、手数料収入が減少傾向にあることに気付いた。彼らは世界のアパレル産業を調査し、次の10年の成長戦略を検討した。

業界の複雑さや競争が高まっていることに加え、彼らが注目したのは、クライアントのサプライチェーン内でのリソースの調整役を担う信頼のおけるアドバイザーになるチャンスだ。その結果、彼らは組織改革を行った。大幅な事業拡大を行う前に、まず一人のデザイナーにフォーカスした新しい事業に絞ってビジネスを展開した。現在、Li & Fungは、世界各国の

40市場に250を超えるオフィスを構え、15,000社のサプライヤーとともに、8,000社の顧客にサービスを提供している<sup>7</sup>。

ファミリービジネスには、「ズームアウト／ズームイン」を取り入れる場所がもうひとつある。将来、経営を担うべき立場にある若い世代だ。一般的に、若手は戦略的方向性に関与せず、すでに決まっている一連の実務と進路に沿って組織のヒエラルキー内で出世してきた。若い世代は、少なくとも、企業に異なる経験や考え方をもたらす挑戦的な戦力として活躍することができる。彼らは、「ちょっと待って。これまではうまく言ったけど、これからも本当にうまくいくの?」と疑問を呈する存在となるだろう。

#### 検討すべき質問事項:

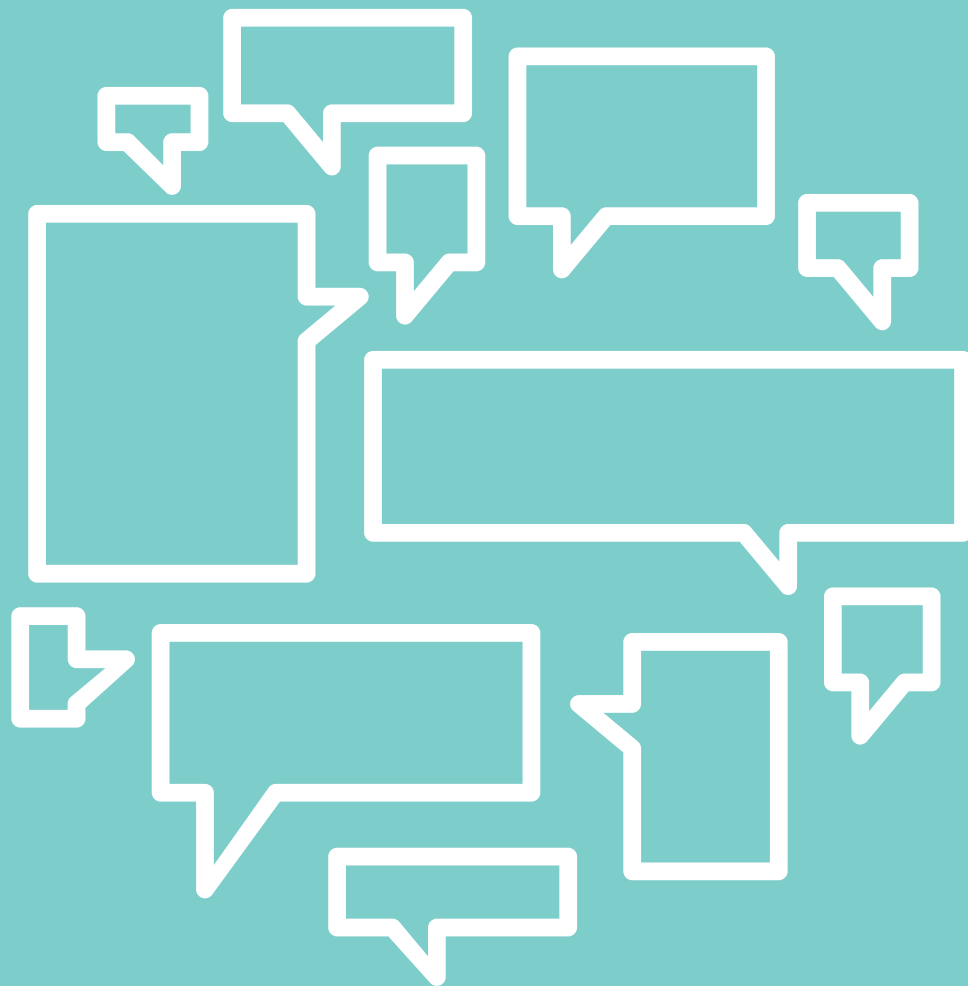
- 未来の姿を描くための正式なプロセスがあるか?
- 自分たちの事業において意義のある転換に優位となるよう、組織としてどれくらい先を見据えていくべきか?
- 今から10~20年先に、関連する市場や業界はどうなっているか?

- 関連する市場や産業で成功するために、今から10~20年先、どのようなタイプのビジネスファミリーになっているべきか?
- 最終的な目的の達成に向けた行動を加速させるため、次の6~12カ月の間に遂行可能な2~3の取り組み事項とはどのようなものか?
- さまざまな視点を取り入れるために、シナリオ設計の際に取り込むべき意見(組織の内外部双方から)は何か?

#### 脚注

- 1 John Hagel, John Seely Brown共著、「Zoom out/Zoom in: An alternative approach to strategy in a world that defies prediction ([ズームアウト／ズームイン] 予測を裏切る世界の戦略に対する別のアプローチ)」、Deloitte Center for the Edge, 2018年、[https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4615\\_Zoom-out-zoom-in/DI\\_Zoom-out-zoom-in.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4615_Zoom-out-zoom-in/DI_Zoom-out-zoom-in.pdf).
- 2 デロイトグローバルファミリービジネス調査2019、デロイト、2019年6月、[https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/r7-12011\\_long-term-goals-meet-short-term-drive-family-business-survey2019/DI\\_Long-term-goals-meet-short-term-drive.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/r7-12011_long-term-goals-meet-short-term-drive-family-business-survey2019/DI_Long-term-goals-meet-short-term-drive.pdf).
- 3 デロイトグローバルファミリービジネス調査2019
- 4 Saim Kashmiri, Vijay Mahajan共著、「Why Family Businesses Come Roaring out of Recessions (なぜファミリービジネスは不況から再び生き返るのか)」、*Harvard Business Review*, 2014年4月7日、<https://hbr.org/2014/04/why-family-businesses-come-roaring-out-of-recessions>.
- 5 Carrie Hall, Joseph Astrachan共著、「Study: Customers Really Do Trust Family Businesses More ([調査] 顧客は確かにファミリービジネスのほうを信頼している)」、*Harvard Business Review*, 2015年4月27日、<https://hbr.org/2015/04/study-customers-really-do-trust-family-businesses-more>.
- 6 グローバルファミリービジネス調査2019
- 7 Suzanne Kapner著、「The Unstoppable Fung Brothers」、*Fortune*, 2009年12月9日、[https://archive.fortune.com/2009/12/07/news/international/li\\_fung.fortune/index.htm](https://archive.fortune.com/2009/12/07/news/international/li_fung.fortune/index.htm)





## 優れたファミリーガバナンス： 良好な家族内コミュニケーションによる実現

**Michelle Osry**

Partner and family enterprise consulting practice leader, Deloitte Canada



コミュニケーションは、成功するファミリーエンタープライズの構築および経営にとって、おそらく唯一の、そして最も重要な要素であるが、時として、最も難しい要素でもある。オープンで誠実な生産的コミュニケーションは、どのような組織にとっても実現は難しいが、ファミリーエンタープライズにとっては特に困難だ。

ファミリーエンタープライズは、その性質上複雑であり、初代の創業者から次の世代へと受け継がれる際に、事業と家族の問題は密接に関わってくる。創業者の兄弟姉妹がオーナーやマネジャーだった世代から、その次の世代である従兄弟／従姉妹に移行される場合は特にそうである。

デロイトのファミリーエンタープライズの実務において、優れたファミリーガバナンスが、オープンで透明性の高い家族のコミュニケーションに基づくものであると認識している。しかし、それにも関わらず、多くのオーナーファミリー、特に、事業上と家族の両方に問題を抱えている家族において、難しい話し合いを一緒に進めていくスキルや能力が欠落しているという事例も非常に頻繁に目にしてきた。多くのオーナーファミリーでは、家族内に不和が生まれるより、面倒で厄介なコミュニケーションを避けることが当然とされている。しかし、マネジメントや承継、オーナーシップについての話し合いを避けて通ることが容認されると、事業だけでなくオーナーである家族をも危機的状況に陥れる可能性がある。実際、これまでの調査や実務でも、ファミリービジネスの承継失敗の主な原因がコミュニケーションの断絶であるということが何度も示されている。

幸い、効果的な家族内のコミュニケーション能力を習得することは可能だ。最近ではコミュニケーションスキルや能力の促進と改善にお金と時間をかける家族が増えている。

#### 課題

ファミリーエンタープライズ全体のコミュニケーションを困難にする理由はさまざまである。

- 家族は各々が異なる関心、異なる願望、そして時異なる価値観を持つようになる。家族内の役割と事業上の責任がオーバーラップし、それがマネジメント、所有権、経済的利益と組み合わせられた時、誤解や衝突が起こりやすい環境が生まれる。複雑で難しい話し合いを進める方法の欠如により、家族は事業の影響を受けやすくなる。そして、またその逆も然りである。
- 家族に関する事柄の透明性の欠如は極めて普通であり、また家族は、特に事業経営に関与していないメンバーは、非公式に受け取った情報を誤解しやすい。ヒエラルキー的なファミリービジネス文化において、権力者に真実を語ることが難しい場合がある。知識、権力、所有権、責任の度合いの違い、さらに世代間の緊張や隔たりは確実な影響力を持つ。

- 非ファミリービジネスとは異なり、感情や個人的な思いを会議室やオフィスに留めておくことはできない。ファミリービジネスでは、個人的で私的な価値、信念、人格が重要なのである。事業の経営者または株主であるかどうかに関わらず、親、配偶者、兄弟姉妹、従兄弟／従姉妹との話し合いや問題解決がなされないことで、家族の感情は取り残され、混乱をきたすようになる。その結果、事業上の意思決定は行き詰まり、チャンスを逸し、非難を受け、家族と事業が分化される。不幸な場合だと、家族そのものが崩壊し、事業の失敗につながることもある。
- 事業や家族が拡大すればするほど、ファミリーエンタープライズ内での発言権を期待する家族も増える。家族、事業、株主の三者間での質問や意思決定の割り当ては、難しいディスカッションが求められる。管財人、会社役員、取締役、受益者のすべてが同一人物である場合も多い。家族内の個人がプロセスや構造に従うことを強制され、論争が起こるというのは頻繁に目にする場面である。



私たちは、ファミリービジネスのガバナンスの視覚化のプロセスを、ひとつの家の内の中にそれぞれの目的にふさわしい部屋を別々に設置するように行うのが有効であることを突き止めた。

家族のコミュニケーションスキルを強化するには、時間と努力が必要だ。しかし、私たちが一貫して言えることは、結局のところ、ファミリービジネスが成功するか否かは、良好なコミュニケーションが取れているかどうかで決まるということである。

#### オポチュニティ

ファミリーエンタープライズには、その複雑性にも関わらず、非ファミリーエンタープライズより多くのメリットがある。ファミリービジネスオーナーは、事業で培われたユニークで優れた適応能力や中心的役割を果たすスキルを持っており、家族のビジョンや価値観によって事業運営が補強されている場合、特にそうである。

この戦略的メリットを有効活用するため、オーナーファミリーに対し、ガバナンスを実行する上での必須部分として、彼らのコミュニケーションスキルの構築に投資することを奨励している。有意義で持続性のあるコミュニケーションは、それが軌道に乗るまで忍耐を要する。また、家族全員が心を開いて参加することが肝要となる。中立的な立場のファミリービジネスアドバイザーと協働することで公平さが保たれ、議論の場で家族全員が意見を述べることができる環境が整う。重要なのは、構造化されたアプローチによって、難しい問題を繊細かつ生産性のある方法で解決することが可能で、それにより、家族が過去の行動パターンを改めることにつながるということである。

家族の取締役会または評議会の命令や意思決定の権限のもとで働くことは、企業取締役会または株主総会の場合と比べて、求められる仕事の側面が異なる。多世代に承継され成功しているファミリービジネスは、それゆえに、コミュニケーションや意思決定を適切なガバナンスの議論の場へと導くことができる。私たちは、ファミリービジネスのガバナンスの視覚化のプロセスを、ひとつの家の内の中にそれぞれの目的にふさわしい部屋を別々に設置するように行うのが有効であることを突き止めた<sup>1</sup>。各部屋で別々にコミュニケーションし意思決定が行われるのである。例えば、家族の評議会は、所有権や家族に関する問題、そして家族の教育や慈善活動といった話題について話し合う場。取締役会は、経営のパフォーマンスを監視し、事業戦略のプラン検討、承認および監視を目的として会議を開く。このようなガバナンス体制は、書類にサインをしたりハンコを押したりするだけの機能ではない。それぞれの議論の場には、それぞれの問題に対処するための独自のスキルが求められる。

家族のダイナミクスを理解し、定義し、これに寄り添うことは、ファミリービジネスのガバナンス体制がうまく機能するために不可欠である。そのすべては、優れたコミュニケーションとは芸術であり科学でもあるという理解から始まる。神経認知分野、脳の仕組み、システム思考、これらすべての概念は互いに関連しあっており、ファミリービジネスに多くのものをもたらすだろう。

- 世代、文化、性別の違いによる偏見と感情トリガーとなるものを理解し、これらに対処する
- 共感しながら話を聞く、誠実にオープンエンドの質問をする、自分たち全員がそれぞれのストーリーや仮定を持ってコミュニケーションをしていることを受け止める。これらは習得できるスキルである。
- 実用性は重要である。例えば、中立的な場所での家族会議を行う、一家団らんの場合と区別するための基本原則をつくる、そして参加者があらかじめ進行役から説明を聞き、前準備を確実にできるようにする、など。
- 家族プログラムの価値を信頼し理解してもらうには、家族のリーダーが家族一人ひとりと、特に、内向的な性格のメンバーやグループで集まっている時にあまり発言しないメンバーと、一対一で過ごす時間を持つ必要があることが分かった。リーダーは、コミュニケーションを増やすと、思いもよらない方法で反対意見を主張される場合があることも知っておく必要がある。

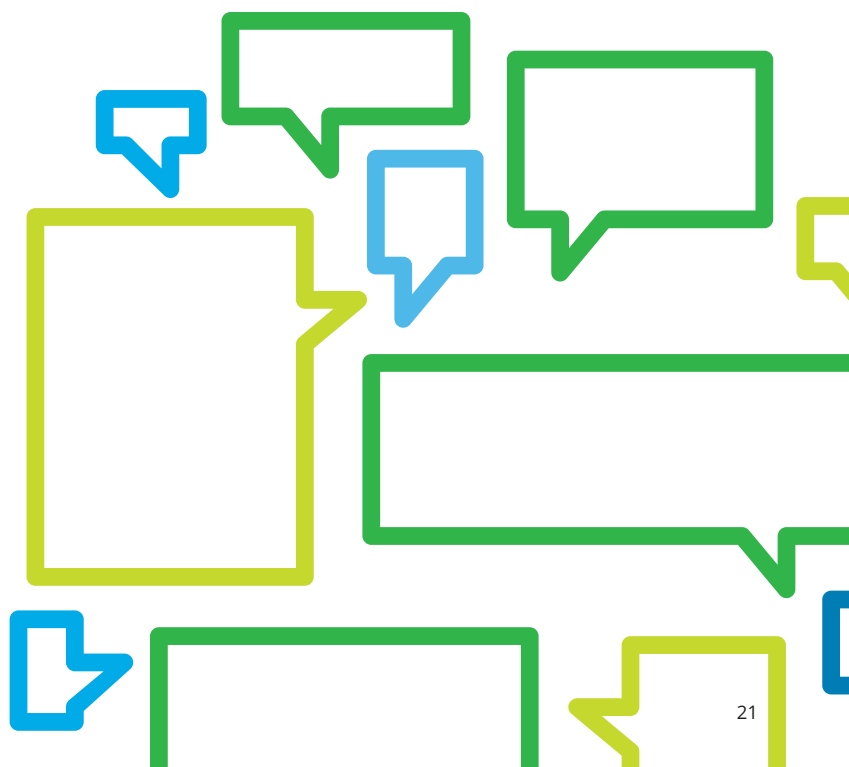
家族が効果的にコミュニケーションを取り始めると、透明性、公平性、説明責任および参加のための土台が構築されはじめる。本来の適正な状態になるまでには、何年も改善が必要な場合もあり、また勇気やコミットメントが求められる。しかし失敗や誤解もプロセスの一部だ。そのため、愛、練習、忍耐も必要とされる。

#### 検討すべき質問事項：

- 家族や事業について、家族間のコミュニケーションはうまくいっているか？改善は可能か？
- 「本当に大切なこと」への家族のニーズに対応する際、自分たちのガバナンス構造はどの程度有効なのか？私たちのファミリービジネスの現段階における適切なガバナンス構造は構築できているか？改善は必要か？

#### 脚注

- 1 Josh Baron, Rob Lachenauer, Sebastian Ehrensberger共著、「Making better decisions in your family business (ファミリービジネスにおけるより良い意思決定)」*Harvard Business Review*, 2015年9月8日、<https://hbr.org/2015/09/making-better-decisions-in-your-family-business>.





## 家族と事業戦略の 方向性の一致

**Frank Leggio**

Partner, Deloitte & Touche LLP, US family business leader

**Alejandro Mendez**

Family enterprise leader, Deloitte Mexico

心理学者は、態度調整を他者の考えに同意するために自分の意見を修正する概念として定義している。これは特に密接な関係の間で起こることで、そのような関係では、当事者が異なる考えを持っているが自分の考えを相手側に合わせるよう変えようという意識が働く<sup>1</sup>。

ファミリービジネスにおいては、共通の価値、ビジョン、文化といった特徴が、起業家としての成功に寄与していると思われる。しかしデロイトの調査で、多くのファミリービジネスでは、個人的な思いと事業戦略全体の方向性がほとんどの一致していないことが分かった。デロイトのグローバルファミリービジネス調査2019では、会社の目的と家族の目標の方向性が一致していると答えた回答者はわずか35%だった<sup>2</sup>。どのような組織にとっても、調和の欠如は意見の対立を生みやすい。しかし、ファミリービジネスでは、個人と事業の間の方向性の不一致が、パフォーマンス、成長、および存続性に対する脅威となる恐れがある。

#### 課題

ファミリービジネスにおける意思決定は、即時的な結果や経済的成功以外の要因に左右されることが多い。このようなビジネスでは、家族のレガシーに基づいて意思決定がなされ、その決定はその後の世代に長く影響する<sup>3</sup>。家族と事業戦略の連携がうまくいかない大きな原因のひとつとして、コミュニケーションの回避が挙げられる。ファミリーエンタープライズは、難しいコミュニケーションに慣れていないか、話し合い自体を避けることが多い。

家族の話し合いの場でよく議論されるのがリスク許容度に関する話題だ。デロイトのグローバルファミリービジネス調査では、一部の企業はリスク回避型になる傾向があることを示している。その結果、彼らは家族の資産の減少といった潜在的なマイナスの結果を恐れて、イノベーションの実行に対し消極的になる<sup>4</sup>。特定のリスクに関し、ファミリービジネスは、パートナーシップやジョイントベンチャーなどのオポチュニティに懐疑的な見方をすることが多い。ファミリービジネスは本来、起業家精神、革新的、リスクをいとわないといった面を持っている。しかし、彼らは、自分たちを成功へと導いたものを注意深く守ろうとする。

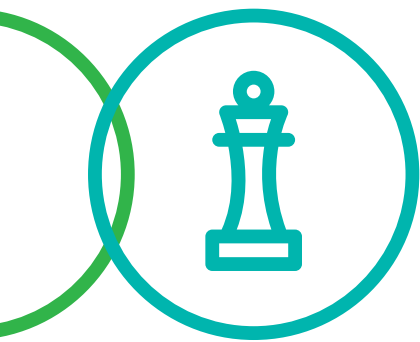
家族の目標と企業の目的の方向性が一致しないその他の例としては、第三者のアドバイスの価値が挙げられる。多くのファミリービジネスは、数十年、諮問委員会を持たずに運営されてきた。しかし、そのような外部の委員会が提供する見解は、ビジネスの方向性に関する個人差を埋めるだけでなく、将来的な世代交代に伴う会社の移行に関する計画策定にも役立つ。

第三者の見解は、会社の将来について創設者および所有者と後継者との方向性を一致させるのに役立つ。次世代のリーダーには困難な仕事待ち受けており、諮問委員会は、創設者が会社を始めた当時には全く遭遇したことのなかった問題に対し、彼らをサポートすることが可能だ。それはまさに別世界なのである。競合他社の環境、多国籍な顧客、多国籍サプライチェーン、そして目まぐるしい速さの技術発達から起こる創造的破壊など、会社を引き継ぐ世代は、このような環境の事業を引き継がなければならない。それゆえ、事業の成功には、これまでとは異なる種類のサポートが必要とされる。

#### オポチュニティ

家族と事業戦略の方向性を一致させようとする企業にとってひとつのオポチュニティは、彼らの価値についての有意義な話し合いから得られる。2019年のファミリービジネス調査では、次の10~20年の会社の存続性を左右する重要な特徴のひとつとして、家族の価値観や倫理観を挙げた回答者は、全体のわずか11%だった。さらに、次の10~20年に対する会社の将来的展望について家族内で完全な同意があると答えたのは、回答者のわずか1/3未満だった<sup>5</sup>。





企業がどのくらい長く存続してきたか（30年、50年または80年であろうと）は重要ではない。これまでの数十年間に事業が営まれてきた事実は、戦略ではない。

ファミリービジネスが事業戦略と家族の目的の方向性が完全に一致していることを確かめたいと考えた場合、彼らはまず、協力して、組織に対する自らの価値観を定義し、それらの原則について話し合う必要がある。企業がどのくらい長く存続してきたか（30年、50年または80年であろうと）は重要ではない。これまでの数十年間に事業が営まれてきた事実は、戦略ではない。自分たちが10~20年後にどうなっていたいかが見ようになるためのプロセスが企業には必要だ。

ファミリービジネスのもうひとつの検討事項は、資産戦略に対する方向性の一致を追求することだ。特に、資産維持管理の方法を決定する際に重要である。例えば、収益が10万ドルから2億ドルに拡大した企業には、より複雑な取引を扱える最高財務責任者（CFO）と、拡大中の事業およびそれが創出する資産を管理することができる最高執行責任者（COO）が必要となるだろう。

どのように家族の資産を三代、四代と維持していくか？投資や分配という観点から、どのような戦略があるか？どのようにして次世代を企業家として教育するか？これらはファミリービジネスに投げかける基本的な質問だ。

ファミリービジネスにとってもうひとつのオポチュニティは、自分たちのチームを機敏かつ柔軟にビジネスを実行していくという方向性に一致させ、業界の変化に迅速に対応できるようにすることである。グローバルファミリービジネス調査では、ファミリービジネスにとって、アジリティ（敏捷性）が最も重要な属性であった。回答者は61%であった。回答者は、例えばイノベーション能力（39%）、財務状態（32%）といった他の特徴的な機能と同様に、アジリティが自分たちの事業の維持に不可欠だと考えている<sup>6</sup>。

理想的にはイノベーションに関するディスカッションには、会社のすべての世代を参加させることが望ましい。最終的には、自分たちの能力が事業の方向性や目標に、どのように適合しているかを家族に伝えるのは、所有者次第である。ファミリービジネスは、この点で独自のオポチュニティを持っている。会社が非人格的と感じさせ得る官僚主義的な制度を持たずに、大企業と同様の運営が行われるようにサポートする新たなスキルを獲得するのだ。

イノベーションを起こし、事業を創出し、それをはるかに大きなものに成長させた人々にとって、今の自分たちをここまで導いたのは、事業を確立させるための根気強さである。しかし現在、事業はもっと複雑だ。経済環境も異なる。つまり、ファミリービジネスは、成長を永続させるために、これまでより高度な構造、ガバナンス、規律を備える必要がある。

**検討すべき質問事項:**

- 家族の価値観を定義し、それを伝えたか？
- 変化し続ける事業や家族の問題に対処するために、どのような方法でガバナンスモデルをカスタマイズできるか？
- 自分とすぐ後に続く世代は、将来を左右するであろう、急速に進む創造的破壊のサイクルに対する準備ができているか？
- 将来に対する共通ビジョンを決定することができるか？事業と家族の利害の整合性は取れているか？
- 家族の各メンバーの、特にリーダー的役割を果たすメンバーの役割や責務は何か？
- 次の世代に対し、事業経営についての教育をどのようにして行っていくか？

**脚注**

- 1 Jody L. Davis, Caryl E. Rusbult共著「Attitude Alignment in Close Relationships (密接な関係における態度調整)」*Journal of Personality and Social Psychology* 81, No.1 (2001年)、65~84ページ、<https://pdfs.semanticscholar.org/ca87/d69bc99ee5707332b5b232fa86f642a20938.pdf>.
- 2 グローバルファミリービジネス調査2019「Long-term goals, meet short-term drive (長期的目標と短期的行動)」、Deloitte、2019年6月、[https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/r7-12011\\_long-term-goals-meet-short-term-drive-family-business-survey2019/DI\\_Long-term-goals-meet-short-term-drive.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/r7-12011_long-term-goals-meet-short-term-drive-family-business-survey2019/DI_Long-term-goals-meet-short-term-drive.pdf).
- 3 Pietro Gottardo, Anna Maria Moisello共著「The impact of socioemotional wealth on family firms' financial performance (社会情緒的資産がファミリーエンタープライズの財務成績に与える影響)」*Problems and Perspectives in Management* 13, No.1 (2015年)、67~77ページ、[https://businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/6331/PPM\\_2015\\_01\\_Gottardo.pdf](https://businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/6331/PPM_2015_01_Gottardo.pdf).
- 4 グローバルファミリービジネス調査2019、Deloitte
- 5 同上
- 6 同上





## 資金の調達

**Robert Olsen**

Global Deloitte Private financial advisory leader and partner, Deloitte Canada

**Akihito Aihara (相原 啓人)**

Co-leader, Deloitte Private family advisory practice, Deloitte Japan

すべての事業がそうであるように、ファミリービジネスは、資金を必要としていることが多い。多くのファミリービジネスにとって、投資資金が手元にあることは、短期であれ、長期であれ、自社の事業開発計画を支える。それは、スタッフ増員や新たな設備の建設など、既存の市場におけるオーガニックな成長への資金活用かもしれないし、あるいは、競合他社買収、新規市場参入、新製品ライン立ち上げといった、かなり大掛かりな計画への投資かもしれない。

デロイトグローバルファミリービジネス調査2018は、400のファミリービジネスを対象としたもので、10社のうち4社以上が、次の一年の間に、他社を買収したいと考えており、また半分は、スタッフを増員する予定があると答えた<sup>1</sup>。

外部環境の進展によって、企業が資金調達する緊急性が高まっている。ビジネスダイナミクスが急速に変容しており、このことから、企業が技術を獲得する、または新規市場に参入する、新サービスラインを導入することに対し、迅速に動くことの必要性を認識、認知していることが分かる。イギリスの欧州連合離脱(Brexit)、貿易問題、規制および政府の不安定さまでを含む、事業に伴う不確実性の存在が、低金利環境のひとつの原因となっている。これらの外的な動向により、多くのファミリービジネスは、家族内部におけるダイナミクスだけではなく、マクロレベルで変化を続けるビジネスダイナミクスにも対処できるだけの資産を手元に確保しておくため、資金を早急に確保する必要性に迫られている。

#### 課題

ファミリービジネスの資金ニーズは、プライベートカンパニーのニーズと似通っている一方で、ファミリービジネスが現金を必要とする独自の理由がいくつか存在する。ファミリービジネスでは、親族が事業から退く際の退職金の支払いといった家族の変容に対応するために資金を必要とするケースもあるし、また、単純に現金を必要としている家族メンバーにキャッシュを渡すために資金を必要とするということもある。

ファミリービジネスは自己資金で成り立っていると一般的に信じられている。しかし、デロイトの調査では、資金が必要になった時、内部資本を活用するつもりだと回答したのは、民間企業で35%であるのに対し、ファミリービジネスは全体の1/3未満(30%)であった<sup>2</sup>。結果として、多くのファミリービジネスが、個人投資家、証券市場、銀行といった、外の世界に目を向ける。これらは、従来からの資金源である一方、それぞれの資金調達源について、多くのファミリービジネスが直面する、ファミリービジネス特有の問題が存在する。

資金を調達すること、それを適切な方法で行うことは、ファミリービジネスにとって、非常に重要である。それが適切に行えなかった場合、資産を失い、企業は不適切な状態に陥り、破産に追い込まれ、家族が築き上げた組織そのものが終止符を打つことになりかねない。

多くのファミリービジネスを定義する要因、また、ファミリービジネスが資産確保に関して行う意思決定を左右するようなファミリービジネス特有の要因が、わずかながらも存在する。起業する人にとって、家族による支配権を維持すること(または、少なくとも家族の影響力を維持すること)は、主要優先事項である。もうひとつの主要事項は、「裁量」と「プライバシー」だ。ある日本のファミリービジネスが、内密かつ個人的なもののみなされる文書の提示を銀行から求められたことから、銀行融資の利用を躊躇したという事例がある。

家族による支配権を維持し、プライバシーを守るという二つの理由から、一部の家族は、公開市場や新規株式公募を避けるという結論を下す場合がある。証券取引所(上場市場)のストレスから解放されることで、彼らは運営上、大いなる自由を手にするが、その一方、資金が必要となった際の証券取引所(上場市場)へのア



将来を見越して  
プランニングする  
家族は、資金  
を調達する能力  
を妨げるような、  
潜在的な問題の  
多くをうまく緩和  
している。

アクセスが限定されるため、市場から隔離されることで得るメリットは、他の資金源が不足した場合、一転して、デメリットとなる可能性がある。

多くのファミリービジネスに共通するもうひとつの要因は、長期的に資本蓄積することに重点を置いている点である。多くのファミリービジネスは、四半期または半年ごとに一般株主からの説明要求に応える必要性がないため、複数世代をまたいで資産を築くことに重点を置き、また他の会社より長期的なフレームを持つことができる。このことが、資金源の選択肢からIPOを外す理由となる可能性がある。

世界のある地域、特にアジア圏における資金調達には、さらにその複雑さを増している理由がある。多くのファミリービジネスは、数十年（日本の一部は数百年）間営まれ、複雑な事業構造を持っている。そのため、事業の株価を評価することに難しさが伴う。その結果、アジアのどの国でも、自分たちの持分（株式）を流動化し、資金を調達しようとするが、税務当局または規制当局との間で、株価評価について意見がぶつかることがある。

#### オポチュニティ

将来を見越してプランニングする家族は、資金を調達する能力を妨げるような、潜在的な問題の多くをうまく緩和している。例えば、数十年継続される可能性のある株主間契約を慎重に策定することで、家族の内外で自社株式の取引を制限することができ、その結果、家族はオーナーシップに関する懸念を軽減させ、資本調達のオポチュニティの選択肢を大幅に広げることができる。

昨今、IPOへの関心を示しているファミリービジネスは少数であるが、彼らがいずれ再検討する可能性がある。アジアでは、家族が、株式評価に伴う複雑な問題を回避することに有用であるとの理由から、IPOを選択することがしばしばある。上場市場は、家族が、規模の大きい広範なファミリービジネスに価値を割り当てようとする際に遭遇するさまざまな株価評価の問題の多くを解決することが可能だ。そのような願いを持った企業にとって、これは、四半期ごとの業績評価に向けて、自らの戦略的フォーカスの方向を変え、自分たちの財務状態とその他の報告機能を連携させていく必要があるということの意味するだろう。

伝統的に見て、ファミリービジネスが内部留保から資金を用意できない場合、銀行からの融資がまず検討される資金調達方法であった。多くのファミリービジネスにとって、今なお、これは一般的な資金調達方法であるが、それを外部投資家（プライベートエクイティ、オルタナティブデット投資家、大規模なファミリーオフィス、富裕層の個人など）に変更するファミリービジネスが、そのような投資家が業界の専門知識を付加できるような場合において特に増えてきている。

ファミリービジネスのニーズにマッチした良い投資条件で資金共有したいとする、非伝統的な資金源(レンダー、インベスター)は増えてきている。ファミリービジネスは自らの支配権の維持を強く望む一方で、同時に、外部の経験や知識が自社に大きな利益をもたらすということも認識している。

短期的見通しに対する不透明感が広がる中で、将来的な成長のために資金を確保したいとする家族のニーズと符合するような、多様な資金調達先が増えてきている。市場が近い将来に変わるかもしれないという理由から、ファミリービジネスは、今日にでも資金を用意したいと考える。景気後退期となると今ほど容易に、多様な資金調達先から良好な借り入れ条件で資金調達することはできなくなるかもしれない。ファミリービジネスのこれからの道のりに何が必要かについて、今のうちから見極めていくことに、今はちょうど良い時期かもしれない。

#### 検討すべき質問事項:

- 短期、長期における自社の資金ニーズはどのようなものがあるか?
- 資金確保のオプションは何か?これまで、どのような非伝統的なオプションを検討してきたか?
- 資金を確保するため、こういったトレードオフなら許容できるか?
- 事業に関するアドバイスやガイダンスといった、資金以外のものを提供できるような、資金調達先を見つけることは重要か?
- 深刻な景気後退を乗り切るために十分な財務的な柔軟性と資金調達手段を確保できているか?

#### 脚注

1 *Global perspectives for family businesses (ファミリービジネスの世界的展望)*、Plans, priorities, and expectations (計画、優先順位、期待)、Deloitte、2018年3月、<https://www2.deloitte.com/global/en/pages/strategy/articles/global-perspectives-for-family-businesses.html>.

2 *Global perspectives for family businesses (ファミリービジネスの世界的展望)*、Deloitte、2018年3月







# 社会的責任： ファミリービジネスが社会に還元する理由

**Peter Pagonis**

Deloitte Private Asia Pacific leader for family enterprise consulting

ファミリービジネスのライフサイクルのある時点で、多くの所有者は、どうしたら自分たちのコミュニティ(歴史的、経済的、社会的なつながりがある場所)を支えることができるかを自らに問う。あるファミリービジネスは、慈善事業への寄附という昔ながらのやり方で、またあるファミリービジネスは、自分たちの慈善活動の目標を達成する手段として、会社の価値観を支持する基金を設立する。

時代や伝統は変わりつつある。インパクト投資を行って社会に還元しようとするファミリービジネスやファミリーオフィスは増えており、そのような企業は、具体的なパフォーマンス測定手法によって社会的目的や経済的利益などの動機を明らかにする<sup>1</sup>。社会的インパクト投資は、比較的新しい投資の形である。非営利団体「グローバル・インパクト・インベスティング・ネットワーク(GIIN)」によると、インパクト投資の半数以上は過去10年間に行われている。現在の世界のインパクト投資市場は5,020億ドルに達している<sup>2</sup>。

デロイトのグローバルファミリービジネス調査2019によると、回答者の19%が、事業を通じてソーシャルインパクトを与えることは、今後10~20年における自分たち家族の優先事項だと回答している<sup>3</sup>。しかし、ファミリービジネスリーダーが効果的な資産投資方法を検討する場合、その貢献が確実に継続的なインパクトを生み出す方法はひとつではない。

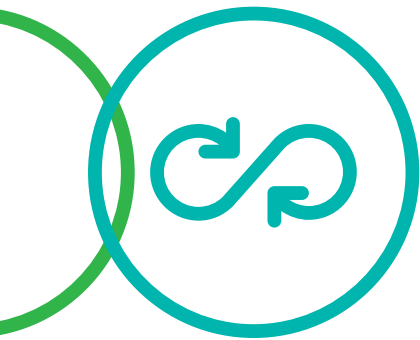
#### 課題

社会的インパクト投資には、先行投資や、資金の貸し手と借り手にリスクを分散するプライベートデット投資、また特定の成果を達成した場合に支払う投資など、さまざまな種類がある<sup>4</sup>。これらは、創業者や所有者が基金を設立してさまざまな慈善活動をサポートするといった、ファミリービジネスによる従来の社会的責任活動とは異なる。後継世代は、このような古いやり方ではなく、ソーシャルインパクトをプロジェクトの一部に取り入れようとしている。

例えば、ファミリービジネス内の若い世代が社会的責任に対する新たなアプローチについて創業者を説得させようとしているというシナリオがあるでしょう。新しい世代である子供たちは権力を持っていないが、ソーシャルインパクトを支援したいと考えている。どのようにしたら投資を決定するための資金を管理している前の世代を説得できるだろうか？

ファミリービジネスやファミリーオフィスにおけるソーシャルインパクトに対するアプローチは、地域によってさまざま、その主な要因は歴史的なビジネストレンドだ。例えば、米国と欧州のファミリービジネスの一部は、数十年または数百年、営まれてきたがゆえに、社会的責任活動にも長い歴史がある<sup>5</sup>。それに対し、戦後のヨーロッパ移民政策のレガシーが残るオーストラリアでは、ファミリービジネスやファミリーオフィスは全体的に新しく、彼らのソーシャルインパクトポリシーは米国や欧州に比べて歴史が浅い<sup>6</sup>。

世界中のファミリービジネスが社会的インパクト投資への比重を高めている中、事前活動家が注目されるようになった。例えば、家族の中には会社の使命に反する、議論を起しかねない理由、製品、またはサービスにつながる投資を支援しない人がいるかもしれない。「私たちは正しいことを行っているか？正しい会社を支援しているか？正しい会社に投資を行っているか？」と自らを確認しなければならないというプレッシャーは以前より増している。



投資を始める前に、支援しようとしている組織の社会的責任に関する方針を明確に理解し、その組織が対象領域で展開する事業に関するエビデンスを要求する必要がある。

#### オポチュニティ

ソーシャルインパクトプログラムを設定する際、ファミリービジネスリーダーが、最初に検討すべきことのひとつとして、透明性に関するガイドラインの構築が挙げられる。ソーシャルインパクトプロジェクトに投資する場合の検討事項に、契約書の策定、プロジェクト設計、プログラム結果の評価などがある。投資を始める前に、支援しようとしている組織の社会的責任に関する方針を明確に理解し、その組織が対象領域で展開する事業に関するエビデンスを要求する必要がある。

また、別のケースでは、家族がそのような活動をそもそも考えていないため、創業者がソーシャルインパクトプロジェクトを支援しないことを若い世代が理解できないというのはよくある話だ。このような投資に対する考え方を取り入れるためのひとつの方法は、若い、または新しい家族メンバーを企業が行う投資関連の意思決定の役目に組み入れることである。

2019年のグローバルファミリービジネス調査では、2/3の回答者が、彼らの会社を家族内で承継したいと考えていると答えている<sup>7</sup>。そのような会社にとって、自分たちのソーシャルインパクトプログラムの長期的な存続を支援することを実現するための重要な方法のひとつは、全世代の家族の投資目標に関する方向性を一致させ、衝突を回避することである。

#### 検討すべき質問事項：

- 社会的責任に対する家族のコミットメントは何か？
- 慈善活動に対する新しいアプローチを受け入れる準備ができていますか？
- 会社や家族が正しい理由で投資を行っているということをどう判断しているか？
- 支援しようとしている組織からの説明責任を確実に得るためのメカニズムは構築されているか？
- 社会的インパクトによる金銭的価値をどのように特定するのか？
- どのように投資を継続的に評価すべきか？
- 投資／契約の終了方法を決定するために取り入れたメカニズムはどのようなものか？

## 脚注

- 1 Natasha Doherty・Simone Cheung共著、「The role of evaluators in social impact investing (ソーシャルインパクト投資における評価の役割)」、Australasian Evaluation Society Conferenceでの発表、2016年9月20日、<https://aes.asn.au/images/stories/files/conferences/2016/Presentations/27NatashaDoherty.pdf>.
- 2 Abhilash Mudaliar・Hannah Dithrich共著、「Sizing the Impact Investing Market (インパクト投資市場のサイジング)」、Global Impact Investing Network、2019年4月1日、<https://thegiin.org/research/publication/impinv-market-size>.
- 3 デロイトグローバルファミリービジネス調査2019、Deloitte、2019年6月、[https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/r7-12011\\_long-term-goals-meet-short-term-drive-family-business-survey2019/DI\\_Long-term-goals-meet-short-term-drive.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/r7-12011_long-term-goals-meet-short-term-drive-family-business-survey2019/DI_Long-term-goals-meet-short-term-drive.pdf).
- 4 Doherty、Cheung共著、「The role of evaluators in social impact investing (ソーシャルインパクト投資における評価の役割)」
- 5 「World Pasta Day 3 million spaghetti to charity (ワールドパスタデー、慈善活動への300万食のスパゲッティ)」、italiaatavola.net、2017年10月18日、<https://www.barillagroup.com/en/media-coverage/italiaatavolanet-world-pasta-day-3-million-spaghettate-charity>.
- 6 「Postwar immigration drive (戦後の移民運動)」 National Museum Australia、2019年、<https://www.nma.gov.au/defining-moments/resources/postwar-immigration-drive>.
- 7 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と そのビジネスの未来

**Andrea Circi**

Global tax and legal family business leader, Deloitte Private Italy

**Michelle Hartman**

Family enterprise consulting partner, Deloitte Australia

すべてのファミリービジネスはユニークであり、独自の文化を持っている。しかし、どのようなファミリービジネスも、有能な働き手を取り込み、育成し、維持し、そして変化し続ける職場環境に適応しなければならないという、大きな課題にぶつかる。デロイトグローバルファミリービジネス調査2019では、取締役会が次の一年で対処すべき優先事項トップ5のひとつとして、人材確保の問題が浮上している<sup>1</sup>。

会社が成長し、労働力も拡大するにつれ、ファミリービジネスは、自らの基本的成功を作り上げたヒエラルキー的な起業家精神主導の構造を意図的に回避していかなければならない。家族・非家族に関わらず、従業員には投資が必要だ。特に若い世代は、投資へのリターンとして戦略策定に新しい視点をもたらすことが期待される。

#### 課題

ファミリービジネスの創業者は一般的に、起業家としての夢と大胆なビジョンを持つビジネスリーダーだ。しかし、このような夢の実現にはチームが必要で、外部のマネジャーを採用することも多々ある。創業者はこれを不本意に感じることがある。外部のマネジャーの存在や新しい経営文化が会社の価値を生み出すことを、最初の世代が必ずしも理解するとは限らない。

外部からリーダーを採用した場合、彼らの役割に明確な定義を持たせる必要がある。彼らの不明瞭な責務範囲はしばしば確執を生む。外部の取締役が創業家の社員に異論を唱えた場

合、それは同時に取締役会または株主のメンバーにも異論を唱えるということになりかねない。そのため潜在的な緊張感がすでに存在している。家族による干渉文化の助長は外部人材の流出につながる。多国籍なメンバーを束ねるリーダーとしての経験が数年あるCEOでさえ、家族主導型環境におけるこれまで経験したことない圧力に苦戦するということがある。このような場合、家族が外部のリーダーの活動に干渉できないようにするガバナンスの整備が必要だ。

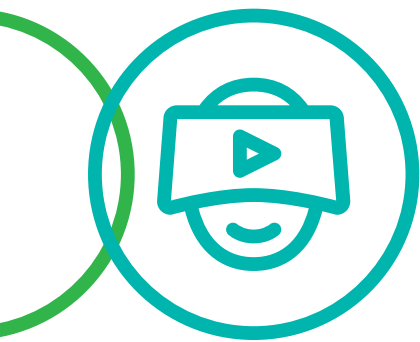
さらに話を広げると、創設者にとって、若い世代の従業員からのさまざまな要望を受け入れることは困難な場合もある。例えば、彼らは、しばしば、キャリアの初期の段階で、どの程度、ビジネスに心血を注ぐべきかについて、確固たる考えを持つようになり、自分たちはもっとワークライフバランスを取るべきだという考えに固執する可能性がある。初代リーダーは、働く時間について自分とは違う考えを持っている若い人材が望むような職場における変化に適応する必要があるだろう。彼らは、柔軟な働き

方や育児休暇、そしてソーシャルインパクトを求める。デロイトミレニアル調査2018から、若い人材が、現在の仕事を続けるつもりだと答えた人と、自分たちの会社は財務実績、地域への影響力、人材開発、ダイバーシティ&インクルージョンにおいて最良のものを提供していると答えた人との間には強い関連性があることが分かった<sup>2</sup>。またデロイトグローバルファミリービジネス調査2019で、自分たちの会社が事業展開する市場に最大のインパクトを与えそうな問題とは何かという質問に対し、1/4近くの回答者が、労働力人口の変化と答えているが、これはそれほど驚く結果ではないだろう<sup>3</sup>。

#### オポチュニティ

ファミリービジネスが外部の人材を採用する際、文化的な適合性があるかを考慮することが重要である。ファミリービジネスは、家族やその企業に影響を及ぼす強い価値観と文化を持つ傾向があるため、事業の目的や特性を理解し、そこに適合する人を採用することが重要だ。それと同時に、多くのファミリービジネスにとって、





若い従業員が組織に加わり出世しはじめると、新しいテクノロジーやイノベーション、また成長の源となるものが導入されることがしばしばある。

継続的な学びを支えるような文化、そして学びの機会を利用しようという動機付けとなるようなインセンティブ、また個人が必要なスキルを理解し発展させるための支援に焦点を置くことを通じて、自らを変えていくことも必要となる<sup>4</sup>。人材開発プログラムへの投資は、従業員の能力を強化するとともに、彼らの会社への強い愛着心を育てるのに有益となる。

この種の投資は、創業者から次のリーダーに経営が引き継がれると増える傾向にある。二代目、三代目が指揮を執ると、教育プログラムや外部マネジャーの維持について考えるようになる。創業家の二代目は教育水準が高く、起業家というよりも経営者向きであることが多い。

社員の能力開発が優先事項である場合でも、家族と非家族の従業員の間にある緊張はなお避けられるものではない。創業家は、事業と同様、衝突を予測し、家族が内部政治を管理しやすくするための企業規則や規律を設定することで、そのような緊張を軽減することができる。家族のガバナンス構造は、家族内の従業員によるファミリーエンタープライズへの関与の度合いや範囲を正確に認識させることで、創業家による干渉を防ぐことができる。役割の明確化は極めて重要だ。役割の定義、KPI、そして年一度のパフォーマンスレビューを行うことで、創業家と従業員の間には何らかの確執が生じたとしても場合の解決策が明確になる。

若い従業員が組織に加わり出世しはじめると、新しいテクノロジーやイノベーション、また成長の源となるものが導入されることがしばしばある<sup>5</sup>。ある会社の例を挙げると、二代目の経営者は、自分の息子に技術的な知識があること、業界の展望を理解していることを認めていた。最初はそのことに気付いていなかったが、息子にオンラインマーケット事業の立ち上げと、3カ月間の試験運用を認めた。息子は新規事業を成功させることに全力で取り組み、その結果、今やそのデジタルプラットフォームは、この会社の全利益の60%を生み出す主要事業となった。

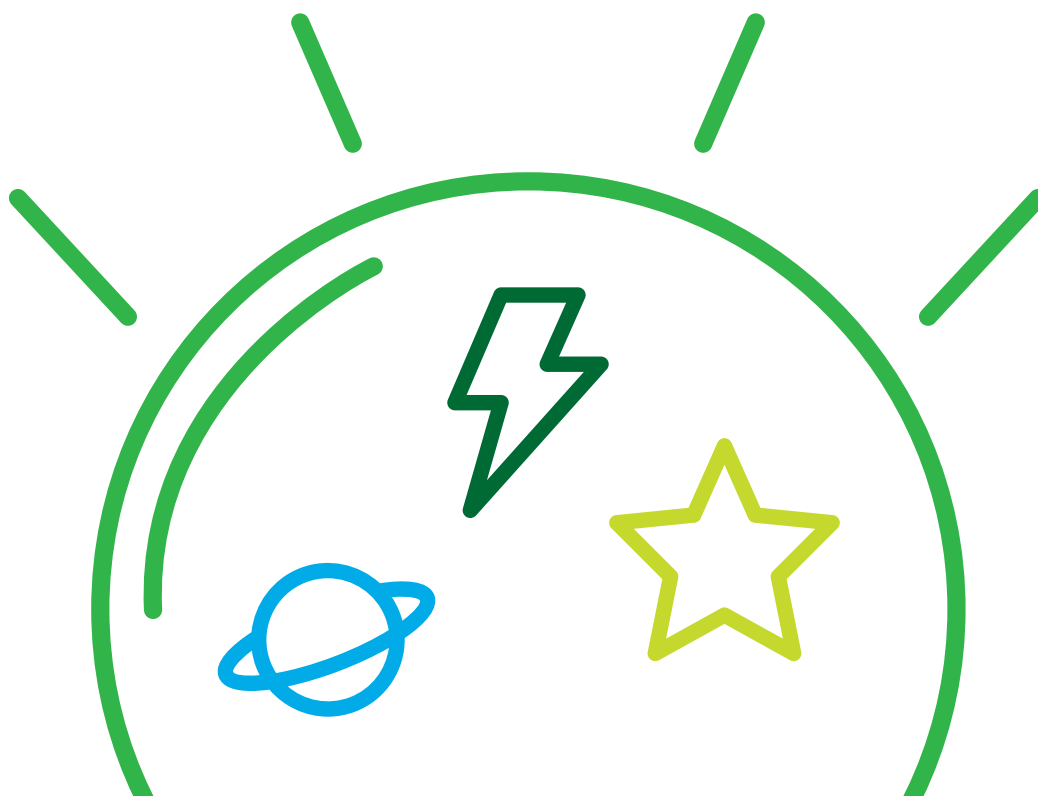
ファミリービジネスのデジタル化が進んだことで、彼らはより迅速に行動し、より素早く適応するため、自らを再構築する、より強い必要性に直面している。一部の企業では、人的資源に関する問題に対処するためには組織的な再構築が必要となる場合がある。ファミリービジネスにとって、これは非常に難しいタスクかもしれないが、現在業績の良い企業の経営方法は、10年前の経営とは全く異なる。適応性を構築するための重要なポイントのひとつは、ヒエラルキー的な組織構造から脱却し、チームでビジネスを行うというモデルに転換することである。多くの場合、小規模で柔軟性が高いチームほど優れている。

**検討すべき質問事項:**

- 取締役会において、人材や人事に関する問題の優先順位はどの位か？
- 将来の労働力要件に適合するような戦略は設定されているか？
- 新しい労働者の変化し続ける要望を反映させるためのインセンティブプログラム(奨励制度)を最後に改訂したのはいつか？
- 家族や家族外の専門職人員の役割と責務を明示するプロトコルや構成は設定されているか？
- 家族および家族外の人材や次世代の人材を育てることを目的とした適切な教育および人材開発パスのための投資を行ってきているか？

**脚注**

- 1 グローバルファミリービジネス調査2019: *Long-term goals, meet short-term drive* (長期的目標と短期的行動)、Deloitte、2019年6月、<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/strategy/next-generation-family-owned-businesses-emea.html>.
- 2 デロイトミレニアル調査2018、Deloitte、2016年3月、<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/deloitte-millennial-survey-2018.html>.
- 3 デロイトグローバルファミリービジネス調査2019、Deloitte
- 4 グローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンド2019、Deloitte、2019年3月、<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/human-capital/cz-hc-trends-reinvent-with-human-focus.pdf>.
- 5 ヒューマン・キャピタル・トレンド2017、Deloitte、2017年2月、<https://trendsapp.deloitte.com/reports/2017/global-human-capital-trends/the-organization-of-the-future.html>.





## エコシステムとイノベーション

**Walid Chiniara**

Deloitte Middle East leader for family enterprise consulting

今日の市場において、「資産の利用」対「完全所有」といった観点における話題の多くは、カーシェアリングやコワーキングといったトレンドに関するものである。このような協働型モデルに基づいて事業展開する企業は、関連業界で激しい創造的破壊を起こしている。ファミリービジネスもまた、自分たちのエコシステムにおける資産の「所有」と「パートナーとのシェア」との、それぞれの価値といった観点で議論を交わしている。

次世代のファミリーリーダーに対して行った最新のグローバル調査では、回答者の56%がビジネスエコシステムの活用に企業の成長機会があると答えている。また、それより多くの回答者(65%)が、ここ数年の間に、第三者とのやり取りが増えたと答えた。それにも関わらず、デジタルトランスフォーメーション戦略をすでに確立していると答えた回答者は、わずか全体の1/4だった<sup>1)</sup>。

エコシステムへ参加し成功することは、ファミリービジネスにとってハードルが高いかもしれないが、得られるものも大きい。外部のパートナーを頼って新製品または新サービスを共同で始めると衝突が生まれやすい。事業利益が身内の中だけで厳重に守られてきた場合はなおさらだ。しかし、創造的破壊をもたらすイノベーターのエコシステムの一部となって企業を拡大させる機会、ファミリービジネスをどこまでも成長させてくれるかもしれない。

#### 課題

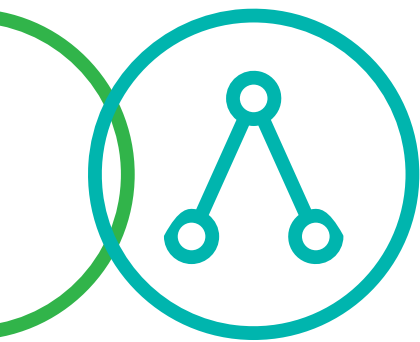
エコシステムを、協力と競争の双方から新しい価値を創造し獲得するコミュニティと捉える見方もある<sup>2)</sup>。ファミリービジネスがそのようなネットワークを検討する際、最初に直面するハードルのひとつは、会社の機密事項を第三者と共有することに対する消極的な姿勢だ。その結果、将来的な提携を検討できるようになるまで何年もかかるファミリービジネスもある。また、将来的な提携先が離れた地域や海外にあると話はもっと複雑になり、外部パートナーと協力することの利点についてビジネスオーナーを説得するのはより困難となる場合がある。

多くのファミリービジネスは直感的にビジネスを展開しており、彼らのリスク選好度は一般的に低い。彼らは自分たちのプライバシーやパートナーが住む地域の環境を気にする。時間をかけて、自分たちにふさわしいチャンスを待つのである。

提携を検討しているファミリービジネスにとって関連する課題のひとつに、そもそも、特定の資産を構築するのか、購入するのか、または所有するのかということが挙げられる。このようなシナリオで、ファミリービジネスが直面するものとして、費用、技術的複雑性、もしくは内部でソリューションを構築できる人材がいるかどうかといった問題が挙げられる。

人々はまず直感的に「自分たちでつくる」と言う。そして深く掘り下げ、調査や分析を始めると、自分がコントロールできない部分があることに気付く。それから、専門家と協働で作業を行い、状態は良くなり、その結果、彼らは目標をより早くより効率的に達成することができるようになる。

提携には、感情的な要素も含まれてくる。提携に合意する前に、当事者たちは、法的枠組みの根本的原則(合意とは、相互尊重の上に成り立つものであること、およびパートナーシップとは行為と言葉の双方における透明性を含むものであること)について熟考する傾向がある。これは、ビジネスパートナーがすぐ連絡の取れるところにいない国際的な提携において、特に当てはまる。



この調査から、  
このような組織  
は、新しい事業  
のアイデアを構  
築する際、サポ  
ートしてくれる信頼  
に足る外部ネッ  
トワークを利用  
することで成功  
を成し遂げたと  
いうことが明ら  
かになった。

ビジネスパートナーは、生産チェーンの100%のパラメータを所有することはもはやできないという事実を受け止めなければならない。また、可能な限り低価格で、かつ可能な限り友好的な関係性で自社製品を売る方法を見出す必要がある。世界は今日、「私とのビジネスで一度失敗したら二度目はないと思え」という関係性の上に成り立っている。

#### オポチュニティ

ファミリービジネスの場合、協力しあうことで力が生まれる。ファミリービジネスで最も革新的な会社となるということも起こり得る。30年以上にわたって行われた108の研究のメタ分析を行ったところ、ファミリーエンタープライズの研究開発予算は比較的小規模でありながら、彼らが研究に投資した1ドルあたりの生産高は、同様の規模の他社よりも高いという結果が出た。この調査から、このような組織は、新しい事業のアイデアを構築する際、サポートしてくれる信頼に足る外部ネットワークを利用することで成功を成し遂げたということが明らかになった<sup>3</sup>。

国境をまたぐサプライチェーンの存在は、ファミリービジネスが、大掛かりな事業の調整を行わずとも、規模の拡大／縮小を実現するための方法のひとつである。海外のサプライヤーとの契約締結に、以前のような複雑さはほぼなくなった。ファミリービジネスは、例えば、インドもしくはジンバブエにいる将来的なパートナーや原料の調達先、また知識やノウハウなど、これらすべてを、本拠地を離れることなく、簡単に見つけることができる。

グローバルな提携を推進させ得るもうひとつの背景は、ファミリーエンタープライズ、特に新興市場におけるファミリーエンタープライズに起こっている世代交代である。2019年UBSカムデン・ウェルス・グローバルファミリーオフィスレポートは、これまでの世代は所有権を得ることに価値を置いてきたが、今の世代は、経験を価値あるものと考えており、次の世代は、変革が主要な価値と考えるようになるだろうと述べている<sup>4</sup>。次世代は、未知のもの、提携を結ぶこと、そして大陸や地球の反対側にいる知らない人々とパートナーシップを結ぶことに対し、不安を抱くことが少ない。

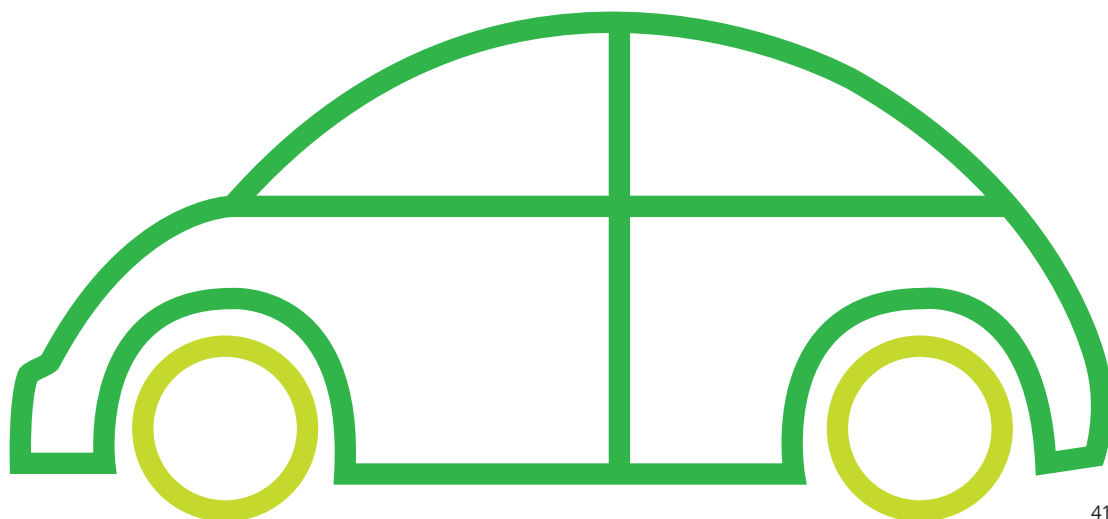
今日のダイナミックかつ複雑なビジネスエコシステムを生き抜くために、多くのファミリービジネスは、自分たちの意識を転換し、自分たちの価値を創造するために活用できる取引関係に対する見方を広げる必要がある。説明責任と測定に関する水準を高く設定したファミリービジネスは、戦略的提携によって、成功するためのチャンスをより多く手にするだろう。

**検討すべき質問事項:**

- 自分たちだけでは実現不可能だが、提携に参加することで、成し得ると思うものは何か?
- イノベーションパートナーと共有範囲はどの程度まで許容できるか?
- デューデリジェンスフェーズ中に対処すべき問題を明確に見極めたことがあるか?
- 自分たちの業界内の既存エコシステムをどのように評価するか?あなたが挙げられる提携の成功例はあるか?
- 提携において譲れない価値は何か?

**脚注**

- 1 *Next Generation Family Businesses: Exploring business ecosystems* (次世代のファミリービジネス、ビジネスエコシステムの検証)、Deloitte、2018年5月、<https://www2.deloitte.com/lu/en/pages/strategy/articles/next-generation-family-business-exploring-business-ecosystems.html#>.
- 2 Eamonn Kelly著「Introduction: Business ecosystems come of age (はじめに・ビジネスエコシステムの成熟)」2015年ビジネストレンド、Deloitte、2015年4月、<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/business-trends/2015/business-ecosystems-come-of-age-business-trends.html>.
- 3 Nadine Kammerlander、Marc van Essen著「Research: Family Firms Are More Innovative Than Other Companies (調査・ファミリービジネスは他の会社より革新的である)」、*Harvard Business Review*、2017年1月15日、<https://hbr.org/2017/01/research-family-firms-are-more-innovative-than-other-companies>.
- 4 2019年グローバルファミリーオフィスレポート、UBS and Campden Wealth Research、<https://www.ubs.com/global/en/wealth-management/uhnw/global-family-office-report/global-family-office-report-2019.html>.







## ファミリービジネスの サイバーリスク

**Ayşe Sencoğlu**

Family business leader, Deloitte Turkey

**Ignacio Lezáun**

Risk advisory leader, global Deloitte Private and Deloitte Spain private markets

現在のファミリービジネスの経営環境は非常に「コネクテッド」だ。増え続けるデータ量によってネット上の攻撃のリスクも増している。多くのファミリービジネスは、自分たちの事業規模は小さいから危機的状況にはないと考えているかもしれないが、実はファミリービジネスの規模でもハッカーや犯罪者の格好のターゲットになり得る。

情報セキュリティに対する脅威についての警告や繰り返される報道にも関わらず、ファミリービジネスにおけるサイバー脅威への防衛力は、比較的脆弱であることが多い。Campden Researchの最新レポートによると、ファミリーオフィスの32%は、サイバー攻撃による損失を受けており、サイバーセキュリティ計画を策定していたのは半分以下(48%)だった<sup>1</sup>。

ファミリービジネスがサイバー脅威を克服する意思があるならば、創業者から新入社員まで、全員がこのリスクを理解し、凶悪な犯罪行為者が実際に自分たちを攻撃する可能性があるということを認識しなければならない。

#### 課題

サイバー犯罪の最も一般的な手口のひとつとして、リアルに見るやり取りを通して、従業員 の信頼を得るという方法がある。犯罪者はこの信頼を悪用し、従業員に対して機密情報の開示、金銭的取引の承認、もしくは会社に損

害を与え得る行為の実行を求める。これは、「フィッシング」攻撃という世界的に蔓延している犯罪であり、中東などの地域で多発している問題だ。データ漏洩による財務的影響に関する近年の年度調査によると、一度のインシデントで漏洩したデータ数の世界平均は約25,500であるのに対し、中東地域は最も高い約40,000だった<sup>2</sup>。

ファミリービジネスにおけるこのような脅威に対する意識や潜在的反応は、通常、組織の規模、業界、透明性によって異なる。例えば、メーカーはサプライチェーン全体の知的財産のセキュリティ維持を重視するが、消費財企業にとっては顧客データがより重要だ。ガバナンスの観点から、サイバーセキュリティは今や多くの取締役会の議題事項なのである。

企業の規模、分野、もしくは認知度に関わらず、家族の評判に対する潜在的損害は、情報セキュリティ侵害の厄介な結果のひとつである。

例えば、ハッキングされたアカウントからのソーシャルメディアへの偽の投稿が、潜在的に会社の地位をおとしめるという可能性もある。ファミリービジネスは、コネクテッドデバイスの使用によって生じる脅威にもさらされているということ意識する必要があり、またそのような脅威は、家や車をもサイバー侵入の対象とする可能性がある<sup>3</sup>。

家族に関わることは機密情報であり、それには、プライバシー、資産に関する情報、事業に関係のない活動に関連する個人情報なども含まれる。サイバー犯罪の潜在的対象として、家族は自分たちの情報、プライバシー、名誉を守るための取り組みを怠ってはならない。



一部の主要ファミリービジネスは、自分たちの事業戦略にサイバー対策を組み込むことで、情報セキュリティリスクに取り組んでいる。

国内および世界の情報セキュリティに関する規制を遵守することもまた、ファミリービジネスが取り組まなければならない課題である。例えば、トルコで2016年に施行されたKVKK Personal Data Protection Law (個人データ保護法) は、自国のデータ保護法をEUと整合させることを目的としたもので、トルコ国内の個人データを扱う事業者に適用されている<sup>4</sup>。EUの2018年一般データ保護規則 (GDPR、顧客データの収集および処理を行う会社に対するガイドラインを設定する規則) には、ファミリービジネスが心に留めておくべきプライバシー重視の条項が追加され、その数は今後増えていくだろう<sup>5</sup>。

#### オポチュニティ

一部の主要ファミリービジネスは、自分たちの事業戦略にサイバー対策を組み込むことで、情報セキュリティリスクに取り組んでいる<sup>6</sup>。異常を検出し、迅速な対応を可能にする第三者によるモニタリングツールに加え、多くのファミリーエンタープライズが、従業員のみならず、創設者や後継者も含め、教育および意識向上のためのトレーニングを活用している。ある企業は一日かけて研修を行い、別の企業では従業員が侵害しようとするサインを見極められるよう、フィッシング攻撃のシミュレーションを行っている。

ファミリービジネスを守るため、一部の会社と事業を営む家族は、予防・検出・対応措置を講じることとともに、侵害に対するサイバー保険にも入っている。EU-U.S. Insurance Dialogue Project (欧州と米国の保険対話プロジェクト) の最新レポートによると、2017年のサイバー保険市場規模は約45億ドルと推定されている<sup>7</sup>。

サイバー攻撃が発生すると、家族内には余計な不安感が生まれ、さらに別の問題が引き起こされかねない。しかし、家族が準備を怠っていないければ、迅速かつ効率的な対応は可能である。

### 検討すべき質問事項：

- ・会社のサイバーセキュリティ成熟レベルを認識しているか？
- ・会社または家族、もしくはその両方に被害を与え得る潜在的サイバー脅威の識別、検出および対応を行い、またそれらから自分たちを守るための明確な戦略があるか？
- ・ヒューマンエラーによって多くのサイバーセキュリティ侵害が起こるということを理解したうえで、会社は従業員に対し、脆弱性を低く維持することを目的としたトレーニングを行っているか？
- ・脅威を回避および検出する方法について、従業員の社内トレーニングをどのように始める／改善することができるか？
- ・自社のデータ保管ポリシーは、十分かつ最新か？なぜそう思うか？
- ・自分の家族や資産に関連した、最も重要なデジタル資産について、明確な認識があるか？
- ・情報セキュリティ担当の窓口は一カ所に集約されているか？そうでない場合、チームの誰かに、その役割を担ってもらおうと考えているか？
- ・組織としてのソーシャルメディアに対するポリシーはどのようなものか？
- ・ビジネス用に個人のデバイスを使用することについて、組織のポリシーの有効性はどの程度か？
- ・自分と家族メンバーは、サイバー、IT、またはソーシャルメディアのリスクにさらされている度合いを認識しているか？その度合いを最小に抑えるために取っている対策はどのようなものか？

### 脚注

- 1 *Cyber threats to family offices (ファミリーオフィスに対するサイバー脅威)*、*How a resilient approach in the family office can thwart today's cyber threats (ファミリーオフィスにおけるレジリエントアプローチによる現代のサイバー脅威を阻止する方法)*、Deloitte、2019年、<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/private-markets/deloitte-uk-cyber-threats-to-family-offices-web.pdf>.
- 2 プレスリリース「IBM Study Shows Data Breach Costs on the Rise; Financial Impact Felt for Years (IBM調査によるデータ侵害費用の上昇・何年にもわたって残る財務的影響)」、2019年7月23日、<https://newsroom.ibm.com/2019-07-23-IBM-Study-Shows-Data-Breach-Costs-on-the-Rise-Financial-Impact-Felt-for-Years>.
- 3 *Cyber threats to family offices (ファミリーオフィスへのサイバー脅威)*、Deloitte
- 4 KVKK「Data protection in Turkey (トルコのデータ保護)」、<https://www.kvkk.gov.tr/lcerik/5389/Data-Protection-in-Turkey>.
- 5 *Deloitte GDPR Benchmarking Survey: The time is now (デロイト・GDPRベンチマーク調査：時は今)*、Deloitte、2018年、<https://www2.deloitte.com/lu/en/pages/risk/articles/deloitte-gdpr-benchmarking-survey-the-time-is-now.html>.
- 6 ブログ掲載記事、「Cyber risk - don't be alarmed, be prepared (サイバースクア心配しないで、備えよう)」Deloitte Private UK、2018年4月4日、<https://blogs.deloitte.co.uk/deloitte-private/2018/04/cyber-risk-dont-be-alarmed-be-prepared.html>.
- 7 EU-U.S. Insurance Dialogue Project Report (欧州と米国の保険対話プロジェクトレポート)、2018年10月31日、[https://eiopa.europa.eu/Publications/Other%20Documents/181031%20EU-US%20Project%20Cyber%20Insurance%20White%20Paper\\_publication.pdf](https://eiopa.europa.eu/Publications/Other%20Documents/181031%20EU-US%20Project%20Cyber%20Insurance%20White%20Paper_publication.pdf).





## ファミリーウェルスの保全

**Paula Higgleton**

Vice chair and head of Family Office Services, Deloitte UK

**Thrisha Soni**

Tax director, Deloitte South Africa

ファミリービジネスでは、さまざまな状況で家族の資産が必要になる。会社は常に成長する必要がある。そして競争力を保つためには、新たなリスクを示す領域への投資が必要だ。家族の生活レベルを上げ、成功を享受したいと願う家族からの要望もあるだろう。

そして最終的には、多くの家族が、多世代にわたる恩恵をもたらした者として自分たちの名前を後世に残すような慈善活動を通じ、事業以外でもレガシーを創造したいと考えるようになる。

しかし、このような競争を得意としない家族は多い。調査の結果、自分たちの資産が過去二世代にわたって維持されていると回答した裕福層はわずか30%で、さらに過去三世代では、10%にまでその数値は下がる<sup>1</sup>。裕福層は、自分たちが三世代以上存続するために、よりスマートに資産を管理および維持し、次世代を巻き込む必要があることを認識している。

#### 課題

デロイトのグローバルファミリービジネス調査2019では、自分たちの事業の長期的な最優先事項のひとつとして、「家族の資産を維持すること」を挙げたのは、回答者全体の1/3以上(36%)で2番目に多かった。最多は「自分たちのレガシーや伝統を継続させること」で49%だった<sup>2</sup>。これらの目的はどちらも、資産の用途に対する期待をそれぞれに持った家族一人ひとりとの厳しい競争にしばしば直面する。

資産を形成した人物が資産の保全を望むのに対し、次の世代がその資産を消費しようと考えていて、そこにトラブルが生じる。ファミリービジネスにありがちな問題だ。彼らの目にはファミリービジネスはまるで貯金箱のように映るだろう。しかし、事業の創業者は、家やライフスタイルなどの個人的な理由で次から次へと支出を求められることに慣れていない。資金はすでに流動性の低い投資に投入されているか、担保となっていることが極めて多く、現金を生み出すため、例えば、会社が運営している事業など、別の資金調達先への要請はファミリーオフィスに一任される。これは必然的に経営の問題につながり、彼らは通常、事業への投資に余剰資金を割り当てることになる。

新興国における新しいファミリービジネスにおいて、この種の対立が、新たに手に入れた資金をさらに安定した将来(それは一般的にどこか他の場所にある)を確保する手段として使いたいという衝動に取って代わる。発展途上国の政情不安と富の不均衡によって、富の枯渇は一夜にして起こり得る。

南アフリカでは、アパルトヘイト撤廃、富の再分配により、これまで不利益を被っていたグループから新しい億万長者が生まれ出され、一部の富裕層の若い世代は、政情不安や経済の低迷という理由から、この国を去ろうとしている<sup>3</sup>。ファミリービジネスが直面する課題のひとつとして、将来、家族のレガシーを引き継ぐ世代が不在となる事態が起こるといことが挙げられる。

このような課題は、最近富を得た家族を象徴するファミリーオフィスにおける組織と構造の欠如によって悪化している。自分たちの資産の管理をサポートする専門的な第三者が存在せず、衝突は法的な争いにまで発展する可能性がある。新興市場の多くの裕福層にとって、その資産は新しい富であり、ゼロからのスタートであるため、彼らは自分たちの富を管理・維持するための構造を持ち合わせていない。





うまくいかなかった場合、家族はファミリーオフィスに一方的な責任を押し付けるかもしれない。

それとは反対に、先進国での問題は、時代に乗り遅れた長い歴史を持つファミリーオフィスに頻繁に起きている。資産経営のアドバイスやサービスの提供といった点で、何十年も同じチームを頼りにしてきているという家族は多く、変化に対応し、特に、サイバー攻撃のような新しい脅威への対策を講じている家族は一部のみである。現在、家族がサイバー攻撃対象となった場合、家族は甚大な風評被害を受けるだろうと予測されている。

#### オポチュニティ

多くのファミリービジネスが、新しいファミリーオフィスを立ち上げるか、もしくは適正な人材を配置し、適正なシステムや規制を設置するかのどちらかの方法で、自分たちの資産管理を専門化させることを考えている。例えば、プライベートエクイティのような高度な投資戦略の知識がある専門家は、既存の税制を検討できる税務顧問とともに、家族の投資先もしくは所在地の管轄区域の法に完全に準拠していることを確認することが可能である。

ファミリーオフィスの役割、また家族が受けるであろう利益についての教育が必要である。うまくいかなかった場合、家族はファミリーオフィスに一方的な責任を押し付けるかもしれない。しかし、家族とファミリーオフィス間のビジョンと価値観の方向性の単純な不一致からこのような問題が起こるケースもある。

推奨されるひとつの方法は、家族メンバーの個々の要望を理解できるよう、ファミリーオフィスは、個々の家族メンバーと合意した一定の頻度で、しっかりと腰をすえて話し合う場を設けることである。話し合いによって、会社を売却しキャッシュアウトするか、または事業の資本の一部を使って別のベンチャーに再投資するかといった判断を含め、ファミリービジネスの進路を決定するのに有用なインサイトを引き出すことができる。このような透明性と取り組みは、健全な期待感の確立に有効となり得る。

多くの場合、家族の資産の適切な分散は、資産維持に対する懸念を軽減することが可能だ。この戦略は、事業から拠出したお金を自分たちの資産に分散するという家族一人ひとりのニーズを緩和し、さらに、地域市場への依存と、経済や政治の負の発展による影響を軽減することができる。

一例として、南アフリカでは、資産の保全において多様化が大きな役割を果たしている。南アフリカの人々の多くは、通常、自分たちの資産を守るという目的で、彼ら自身をグローバル化している。このような努力が拡大されるに従い、世界各国の税および規制の遵守への十分な配慮、そしてリスク管理の最新化を実現するための適切なガバナンスによって、自分たちが公平に扱われることが必然的に重要なものとなる。

また、南アフリカのような新興市場は、より大きな目的意識によるレガシーを生み出すという、ファミリービジネスにとって新たなオポチュニティを生み出している。多くの人々が、地域の富の再分配に貢献することを目的とした慈善財団の設立に取り組んでいる。また、地域に還元しようという企業側の社会的責任に対する意識も高まっている。これは、今や、富裕層（彼らが以前からの富裕層か、または新しい富裕層であるかに関わらず）の大部分に共通した考え方である。

#### 検討すべき質問事項：

- 自分たちの家族やファミリービジネスが作り上げた資産を管理するために設置した正式な組織はどのようなものか？
- ファミリーオフィスを設立した場合
  - 家族が、自分たちの目的や家族の資産の使途についての考えを共有するため、最後にファミリーオフィスで膝を突き合わせて話し合いが行われたのはいつか？
  - 自分たちのビジョンを実現するために自分たちのファミリーオフィスに必要な追加すべき能力はどんなものか？
- 明確な投資戦略があるか？
- 自分たちが所在している国、投資先の国、または不動産を保有している国のいずれの税および報告義務等にも完全に遵守していると自信を持って言えるか？
- 家族の慈善活動をより正式なものとすることで、恩恵を受ける可能性はあるか？

#### 脚注

- 1 Chris Taylor著「70% of Rich Families Lose Their Wealth by the Second Generation (裕福な家族の70%は、自分たちの資産を次の世代で失う)」*Money*、2015年6月17日、<http://money.com/money/3925308/rich-families-lose-wealth/>.
- 2 デロイトグローバルファミリービジネス調査2019、Deloitte、2019年6月、[https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/r7-12011\\_long-term-goals-meet-short-term-drive-family-business-survey2019/DI\\_Long-term-goals-meet-short-term-drive.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/r7-12011_long-term-goals-meet-short-term-drive-family-business-survey2019/DI_Long-term-goals-meet-short-term-drive.pdf).
- 3 Chris Bateman著「Examining SA' s shifting wealth trends – Azar Jammine (SAの転換する資産動向を見る – Azar Jammine)」*BizNews*、2019年8月16日、<https://www.biznews.com/wealth-building/2019/08/16/wealth-ranking-gdp-sa-azar-jammine>.





## 承継計画：地域別の展望

**Cynthia Ying Chen**

Director of family enterprise consulting, Deloitte China

**Lutz Meyer**

Family business leader, Deloitte Germany

世界のいずれの国でも、自分たちの承継計画は万全ではないと考える家族は多い。デロイトのグローバルファミリービジネス調査2019では、自分たちの企業は、承継計画といった視点から、将来のための準備はできていると答えた回答者はわずか41%だった。それとは対照的に、回答者の半数以上が、将来的な所有権、ガバナンス、または戦略に関し発生した問題に対応可能な状態であると回答している<sup>1</sup>。この調査結果から、多くの家族にとって、承継問題が最も難関な問題であると考えていることが分かる。

より具体的な計画を理解することで行うべき作業範囲が見てくる。社長の承継計画をすでに策定していると答えたのは、回答企業の26%のみで、社長以外の経営幹部の承継計画となると、さらにその率は下がる。これは、承継の意思がないということではない。2/3近く(65%)の回答者が、オーナーシップをグループ内の次世代に引き継ぎたいと答え、また30%は、家族による所有と経営の承継を希望していると答えた<sup>2</sup>。

家族管理を維持したいという大枠の希望があらゆる地域で見られたとしても、事業承継計画の大部分は、特定の社会における文化的伝統や姿勢に影響を受けている。承継は当然のことながら文化の影響を受ける。その結果、中国におけるファミリービジネスのプロセスは、例えばドイツのファミリービジネスのプロセスとは大きく異なる。

#### 課題

中国における現代のファミリーエンタープライズの資産のほとんどが新たに築かれたものだ。中国経済は、鄧小平によって1970年代末に開かれたばかりで、民間セクターの著しい成長の大部分は、ここ20年の間に起きたものだ。つまり、多くの中国のファミリービジネスにとって後継者問題は初めての経験だ。ファミリービジネス調査2019で、「準備ができている」と回答した企業は、グローバル平均で42%だったのに対し、中国ではわずか15%だった<sup>3</sup>。

さらに、中国大陸における富裕層の第二世代のほとんどは留学経験を持っており、中にはビジネスキャリアを海外でスタートさせているケースもある。自分たちの親とは異なる事業に参入したい、または既存の会社で完全な統制力を持つよりも新しいベンチャー企業を立ち

上げたいと考える若者もいるだろう。また、中国のファミリービジネス承継計画においてもひとつの共通の特徴がある。それは、最近まで実施されていた「一人っ子政策」によって、会社を営む家族に子供が一人しかいないということだ。

日本は、ある意味で、中国とは反対に、代々引き継がれた非常に強固で確立されたファミリーエンタープライズの伝統がある。世界で最古のファミリーエンタープライズのいくつかは、日本の企業だ<sup>4</sup>。日本における長子相続制(家業もしくは家族の財産すべてが最初に生まれた息子に引き継がれるという制度)を守ることは、何世代にもわたる支配の集中につながる。この文化的特徴は、日本におけるファミリービジネスの承継に、非常に長い期間影響を与えてきた。



五世代、六世代、  
または七世代と、  
家系範囲が拡大  
し続けると、対  
処すべき問題は  
より複雑になる。

また、同じく多世代的ファミリービジネスが確立されているドイツでは、彼らのほとんどが優れた承継計画を立てている。ドイツの第一世代の起業家の中にはまだプランを確立できていない人もいるかもしれないが、少なくとも第二世代に承継されている会社のほとんどは家族憲章を有し、重大な問題に取り組んだ経験があるはずだ。

#### オポチュニティ

中国のファミリービジネスの第二世代は、おそらく承継計画の取り組みを実行しやすい立場にあり、自分のニーズに基づいて行動するのだろう。彼らの親は、自分たちの事業を確立させるために何十年も会社経営に専念してきたため、世代交代をなかなか受け入れられない場合がある。

中国では一人っ子の家族が多いことから、その子供が経営を引き継ぐ気があるのか、早い時期から気にする必要がある。もし、引き継ぐ意思がない場合は範囲を広げ、従兄弟・従姉妹などの親族の中から承継に必要な教育を受けさせる人材を検討する。また代替案として、第一世代は管理職や役員を育て、組織の将来的なリーダーシップを託すことを検討する場合もあるだろう。

家族がどこに住んでいようと、創業者からその子供への最初の引き継ぎには、次世代とそれに続く世代のために、企業の経営および管理方法について、明確な指示が必要だ。特に、長子相続制が規範となっていない国、例えば米国では多くの場合、後継世代の全員が家族の財産分与を受ける。五世代、六世代、または七世代と、家系範囲が拡大し続けると、対処すべき問題はより複雑になる。

二人以上の子供が相続する場合、明確に文書化された指示も重要だ。承継が発生した時点で、事業のある特定部分に対して誰が責任を持つのかということが不明瞭のままだと、確執が生じる恐れがある。これに関連し、ファミリービジネスは、次世代の一人ひとりが、事業、必要なスキル、設定されたタイムラインについて十分に理解し、後継のための適切な準備が確実に施されるよう、努めなければならない。

ドイツでは複雑な相続税問題が承継計画に大きな影響を与えている。そのため、ファミリーエンタープライズの長期的な成功に必要な、大切なことを見失うことが多々ある。効率的な税管理が必要である一方、多すぎる課税の問題が第一優先になり、税務顧問がプロセスを支配してしまう場合がある。しかしファミリービジネスの優先順位は逆だ。その場合は、ファミリービジネスはまず、会社を経営し、事業を成功に導く後継者の準備に集中したい。そのうえで、税金面を考慮する。

実際、承継計画のプロセス全体を通して事業戦略に集中することは、かつてないほど重要になりつつある。産業界はロボット・プロセス・オートメーションから人工知能まで、幅広い範囲における急速な技術的变化による創造的破壊を経験しており、事業モデルはこれまで以上に再考が求められる。

承継計画を設定した後、そのまま放っておくというわけにはいかない。定期的な承継計画の更新は、ファミリーエンタープライズの事業の方向性や戦略の変更として優先されるべきことである。これは、グローバル化によって、あらゆるボーダーを超え、そしてあらゆる文化における承継計画に影響を与え得る問題となる。

#### 検討すべき質問事項：

- ・ 会社の支配権は、次の世代においても引き続き一人に集中するか、また、その人物は既存の事業計画を完全に理解し同じ方向を向いているか？
- ・ 企業をリードするメンバーとして教育を受ける家族（親類も含む）メンバーもしくは専門マネジャーを見極めるための進行中プロセスがあるか？
- ・ 現経営者が今後、何年も経営に従事する予定であったとしても、予期せぬ事態が起こった際に使用される現在の承継計画は、スムーズな移行を行うのに十分か？
- ・ 会社の承継計画における家族、株主、プロフェッショナルの幹部、およびその他のステークホルダー間のバランスは適切に取られているか？
- ・ 会社が移行のために準備しておくべき承継計画における税務考慮事項は、経営および戦略に関することよりも優先されているか？
- ・ 家族の承継計画プロセスには、急速な経済の動き、市場やテクノロジーのトレンドに応じた事業戦略における変化についていくのに十分なダイナミックさがあるか？

#### 脚注

- 1 デロイトグローバルファミリービジネス調査2019、Deloitte、2019年6月、[https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/r7-12011\\_long-term-goals-meet-short-term-drive-family-business-survey2019/DI\\_Long-term-goals-meet-short-term-drive.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/r7-12011_long-term-goals-meet-short-term-drive-family-business-survey2019/DI_Long-term-goals-meet-short-term-drive.pdf).
- 2 同上
- 3 同上
- 4 「The world' s oldest family companies (世界で最古のファミリーエンタープライズ)」*Family Business*、ファミリーエンタープライズのためのガイド、<http://www.griequity.com/resources/industryandissues/familybusiness/oldestinworld.html>.



# お問い合わせ

## Carl Allegretti

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

## William Chou

Global Deloitte Private family business leader  
Partner  
Deloitte China  
wilchou@deloitte.co.cn  
+86 10 85207102

## 編集責任者

### Bob Rosone

Managing director  
Deloitte LLP  
rrosone@deloitte.com

## プロジェクトリード

### Harm Drent

Senior manager  
Deloitte Netherlands  
HDrent@deloitte.nl

## 調査・編集リード

### Janet Hastie

Senior marketing manager  
Deloitte Services LP  
jhastie@deloitte.com

## レポートデザイン

### Isaac Brynjegard-Bialik

Senior manager  
Deloitte LLP  
isaacb2@deloitte.com

## ファミリービジネスと目的

### William Chou

Deloitte Private global family business leader  
Deloitte China  
wilchou@deloitte.co.cn

## ファミリービジネスの健全性評価

### Larry Keeley

President and co-founder, Doblin  
Deloitte Consulting LLP  
lkeeley@deloitte.com

## ズームアウトからズームインへ

### John Hagel

Co-chairman, Center for the Edge  
Deloitte LLP  
jhagel@deloitte.com

## 優れたファミリーガバナンス

### Michelle Osry

Family enterprise consulting practice leader  
Deloitte Canada  
mosry@deloitte.ca

## 家族と事業戦略の方向性の一致

### Frank Leggio

US family business leader  
Deloitte & Touche LLP  
fleggio@deloitte.com

## Alejandro Mendez

Family enterprise leader  
Deloitte Mexico  
alemendez@deloittemx.com

## 資金の調達

### Robert Olsen

Global Deloitte Private financial advisory leader  
Deloitte Canada  
robolsen@deloitte.ca

## Akihito Aihara (相原 啓人)

Co-leader, Deloitte Private family advisory practice  
Deloitte Japan  
akihito.aihara@tohmatsumsu.co.jp



## 社会的責任

### Peter Pagonis

Deloitte Private Asia Pacific family enterprise consulting leader  
Deloitte Australia  
ppagonis@deloitte.com.au

## ファミリービジネスとそのビジネスの未来

### Andrea Circi

Global tax and legal family business leader  
Deloitte Private Italy  
acirci@sts.deloitte.it

### Michelle Hartman

Family enterprise consulting partner  
Deloitte Australia  
MiHartman@deloitte.com.au

## エコシステムとイノベーション

### Walid Chiniara

Family enterprise consulting leader  
Deloitte Middle East  
wchiniara@DELOITTE.com

## ファミリービジネスのサイバーリスク

### Ayşe Sencoglu

Family business leader  
Deloitte Turkey  
asencoglu@deloitte.com

### Ignacio Lezáun

Global Deloitte Private risk advisory leader  
Deloitte Spain  
ilezaun@deloitte.es

## ファミリーウェルスの保全

### Paula Higgleton

Vice chair and head of Family Office Services  
Deloitte UK  
phiggleton@deloitte.co.uk

### Thrisha Soni

Tax director  
Deloitte South Africa  
tsoni@deloitte.co.za

## 承継計画

### Cynthia Ying Chen

Director of family enterprise consulting  
Deloitte China  
cynthichen@deloitte.com.cn

### Lutz Meyer

Family business leader  
Deloitte Germany  
lmeyer@deloitte.de

## デロイト プライベートとは

デロイト プライベートは、グローバルネットワークを構成するメンバーファームと連携し、世界中の民間企業の固有ニーズに応じて調整されたプロフェッショナルサービスを幅広く提供しています。クライアントには、ファミリービジネス、ファミリーオフィス、個人富裕層、個人経営企業、プライベートエクイティ投資家およびそのポートフォリオ企業、またベンチャーキャピタルから支援を受けた企業が含まれています。詳細については、[www.deloitte.com/global](http://www.deloitte.com/global)でご確認ください。

## 謝辞

本報告書の作成にあたり、時間を割き、知見を共有していただいた各主題におけるデロイトの専門家の皆さまに感謝いたします。

# デロイト プライベート リーダー

## 北米・中南地域

### ブラジル

Ronaldo Fragoso  
Partner  
Deloitte Brazil  
rfragoso@deloitte.com

### カナダ

Mathew Harris  
Partner  
Deloitte Canada  
mathharris@deloitte.ca

### カリブ海地域・バミューダ諸島

Stephen Kuzyk  
Partner  
Deloitte Bermuda  
stephen.kuzyk@deloitte.com

### チリ

Pablo Herrera  
Partner  
Deloitte Chile  
paherrera@deloitte.com

### メキシコ

Carlos Moya  
Director  
Deloitte Mexico  
camoya@deloittemx.com

### 米国

Jason Downing  
Partner  
Deloitte LLP  
jdowning@deloitte.com

## ヨーロッパ、中東及びアフリカ地域

### 中欧リーダー

Friedrich Wiesmuellner  
Partner  
Deloitte Austria  
fwiesmuellner@deloitte.at

### 北欧・南欧リーダー

Kirsty Newman  
Partner  
Deloitte United Kingdom  
knewman@deloitte.co.uk

### アフリカ

Mabel Kasente Ndawula  
Director  
Deloitte South Africa  
mndawula@deloitte.co.ug

### オーストリア

Friedrich Wiesmuellner  
Partner  
Deloitte Austria  
fwiesmuellner@deloitte.at

### ベルギー

Nikolaas Tahon  
Partner  
Deloitte Belgium  
ntahon@deloitte.com

### 中欧

Gabor Koka  
Partner  
Deloitte Hungary  
gkoka@deloitteCE.com

### チェコ

Miroslav Svoboda  
Partner  
Deloitte Czech Republic  
msvoboda@deloitteCE.com

### Petr Michalik

Partner  
Deloitte Czech Republic  
pmichalik@deloittece.com

### 独立国家共同体 (CIS)

Svetlana Borisova  
Partner  
Deloitte Russia  
sborisova@deloitte.ru

### デンマーク

Joern Jepsen  
Partner  
Deloitte Denmark  
jjepsen@deloitte.dk

### フランス

Emmanuel Gadret  
Partner  
Deloitte France  
EGadret@deloitte.fr

### ドイツ

Lutz Meyer  
Partner  
Deloitte Germany  
lmeyer@deloitte.de

### アイルランド

Anya Cummins  
Partner  
Deloitte Ireland  
ancummins@deloitte.ie

### イスラエル

Moshe Schwartz  
Partner  
Deloitte Israel  
mschwartz@deloitte.co.il

### イタリア

Ernesto Lanzillo  
Partner  
Deloitte Italy  
elanzillo@deloitte.it

### ルクセンブルク

Luc Brucher  
Partner  
Deloitte Luxembourg  
lbrucher@deloitte.lu

### Mickael Coq

Partner  
Deloitte Luxembourg  
mcoq@deloitte.lu

### 中東

Herve Ballantyne  
Senior executive director  
Deloitte United Arab Emirates  
hballantyne@deloitte.com

### オランダ

Ton van Abeelen  
Partner  
Deloitte Netherlands  
TvanAbeelen@deloitte.nl

### ノルウェー

Richard Peters  
Partner  
Deloitte Sweden  
ripeters@deloitte.se

**ポーランド**

Adam Chroscielewski  
Partner  
Deloitte Poland  
achroscielewski@deloittece.com

Seweryn Dabrowski  
Partner  
Deloitte Poland  
sdabrowski@deloitteCE.com

**ポルトガル**

Luis Belo  
Partner  
Deloitte Portugal  
lbelo@deloitte.pt

**ルーマニア**

Dinu Bumbăcea  
Partner  
Deloitte Romania  
dbumbacea@deloittece.com

**スペイン**

Marcelino Alonso Dobao  
Partner  
Deloitte Spain  
malonsodobao@s2g-bpm.es

**スイス**

Karine Szegedi  
Partner  
Deloitte Switzerland  
kszegedi@deloitte.ch

**トルコ**

Ali Cicekli  
Partner  
Deloitte Turkey  
acicekli@deloitte.com

**英国**

Emma Cox  
Partner  
Deloitte United Kingdom  
ejcox@deloitte.co.uk

**アジア太平洋地域****アジア太平洋地域リーダー**

Mike Horne  
Partner  
Deloitte New Zealand  
mhorne@deloitte.co.nz

**オーストラリア**

Andrew Culley  
Partner  
Deloitte Australia  
aculley@deloitte.com.au

**中国**

William Chou  
Partner  
Deloitte China  
wilchou@deloitte.co.cn

**インド**

Kunisi Sekar  
Partner  
Deloitte India  
krsekar@deloitte.com

**日本**

Atsushi Numata (沼田 敦士)  
Partner  
Deloitte Japan  
atsushi.numata@tohatsu.co.jp

**韓国**

Sung Hoon Oh  
Partner  
Deloitte Korea  
sunoh@deloitte.com

**ニュージーランド**

Bill Hale  
Partner  
Deloitte New Zealand  
bihale@deloitte.co.nz

**東南アジア**

Richard Loi  
Partner  
Deloitte Singapore  
rloi@deloitte.com

**台湾**

Cheli Liaw  
Partner  
Deloitte Taiwan  
cheliliaw@deloitte.com.tw

# 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](http://www.deloitte.com/jp/about) をご覧ください。デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、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、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 500R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、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**

Copyright © 2019 Deloitte Development LLC.  
© 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**