An aerial photograph of a natural swimming area. The water is a vibrant blue-green color, with several people swimming in different pools. A waterfall flows into the pools from the right side. In the upper right corner, there is a traditional wooden building with a thatched roof. The surrounding area is lush with green vegetation.

Deloitte.
Private

ファミリーオフィス インサイト シリーズ (グローバル版)

ファミリーオフィス業界を定義する (2024年)

インタラクティブナビゲーション

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

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

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





目次

序文	4
重要なポイント	5
1 ファミリーオフィス入門	7
1.1 ファミリーオフィスとは	8
1.2 ファミリーオフィスの目的	8
1.3 ファミリーオフィス設立の契機	8
1.4 ファミリーオフィスの様々な体制	10
1.5 ファミリーオフィスの運用コスト	10
1.6 ファミリーオフィスが適しているか	10
2 ファミリーオフィス業界の進化	11
2.1 進化論的考察：ファミリーオフィスとファミリー資産の世界的な増加	12
2.2 ファミリーオフィス業界の未来	20
ケーススタディ：結束か独立か	23
3 ファミリーオフィスのアーキタイプ	25
3.1 ファミリーオフィスが主要な優先事項に費やす時間	26
ケーススタディ：国境を越えて	28
4 スタッフの構成と雇用動向	31
4.1 スタッフの構成と雇用動向	31
4.2 ファミリーオフィスの取締役会	34
ケーススタディ：リスクの軽減、ガバナンス、信頼を得る秘訣	36
5 ファミリーオフィスの当主について	38
5.1 当主の資産の出所	39
5.2 当主の年齢と性別	40
6 今後の展望：ファミリーオフィス業界の未来に変革をもたらす新たなトレンド	42
連絡先	45
巻末注	46

序文

Deloitte Private 発行「ファミリーオフィス インサイト シリーズ (グローバル版)」の『ファミリーオフィス業界を定義する』へようこそ。2024年、ファミリーオフィスのトレンドトップ10、ファミリーオフィス業界の状況マップ、サイバーセキュリティ、デジタルトランスフォーメーションに関する4つのレポートを発行する予定であり、本書はその第2号となります。

本号では、ファミリーオフィスとは何か、その数はどのように増加しているのか、その未来像、雇用や取締役会に関する取り組みなど、ファミリーオフィスの世界を掘り下げていきます。ファミリーオフィスの増しつつある存在感や資産基盤、影響力、成功に導く要素についての新たなインサイトを提供します。

このような新たなトレンドを把握するため、2023年9月から12月にかけて、世界各地のシングルファミリーオフィス354社を対象に調査を行いました(図1)。これらのファミリーオフィスの平均運用資産(AUM)は20億米ドル、関連するファミリーの平均資産は38億米ドルです。これを合計すると、AUMは推定7,080億米ドル、ファミリー資産は1兆3000億米ドルに上ると推定されます(図2)。また、世界でも有数の著名なファミリーの代表者を含め、ファミリーオフィスのシニアエグゼクティブ40人に詳細なインタビューを行いました。これらのインタビューで得られた同業種の立場からの貴重なインサイトやアドバイスは、ファミリーオフィスが競争にうまく対応し、長期的な成功を計画するうえで役立つでしょう。

調査結果を可能な限り有用かつ関連性の高いものにするために、本レポートはインタラクティブになっており、地域別、ファミリーオフィスの規模別(AUM 10億米ドル以上/未満)、ファミリー資産の世代別(第1~3世代、および「3代目は身上を潰す」という言葉に打ち勝ったレガシーファミリーを象徴する第4世代以上)に調査結果^{1, 2}を確認できるスクロール機能を備えています。これにより、ファミリーオフィスは同種の組織と自社をより直接的に比較できるとともに、最も長く存続し最も豊かなファミリーがどのように運営されているかを理解することができます³。

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

図1：調査に回答したファミリーオフィスの地域統括会社の所在地域

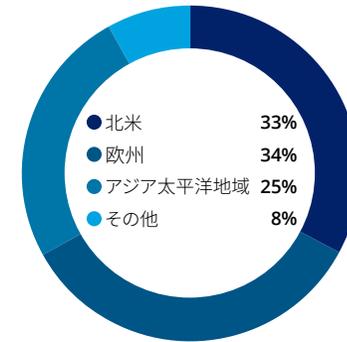


図2：回答者のファミリーオフィスの平均AUM・ファミリー資産

各ボタンをクリックすると、データが表示されます。

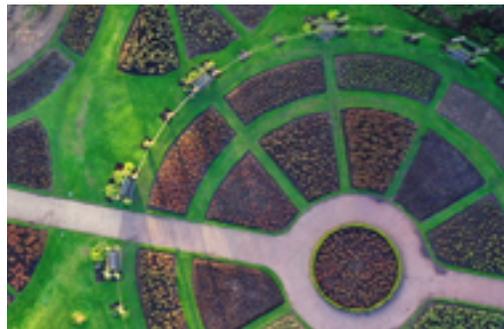
重要なポイント



1 ファミリーオフィスの劇的な増加

現在、世界には推定8,030社のシングルファミリーオフィスが存在しており、2019年の6,130社から31%の増加となっています。来年には12%増の9,030社となり、2030年までには33%増の10,720社になると予想しています。これは、約10年間で75%増となることを示しています（図3、4）。

シングルファミリーオフィスの推定数を地域別に見てみると、北米は3,180社、アジア太平洋地域は2,290社、欧州は2,020社、中東は290社、南米は190社、アフリカは60社となっています。



2 ファミリーオフィスが経済の原動力に

この業界の急激な拡大に続いて、ファミリーオフィスを持つファミリーの推定総資産額は2019年に3兆3000億米ドルとなりました。現在の資産額は5兆5000億米ドルで、この5年間で67%増加したことになります。そして、2025年までにはさらに26%増の6兆9000億米ドルとなり、2030年までには73%増の9兆5000億米ドルになると予想しています（図5、7）。2019年から2030年の間の189%という増加率は注目に値します。同様の軌道をたどるファミリーオフィスの推定総AUMは現在、3兆1000億米ドルに達しており、2030年までには73%増の5兆4000億米ドルになると予想しています（図6、7）。

ファミリー資産とファミリーオフィスのAUMが最も増加すると推定される地域は北米であり、2019年から2030年の間に平均258%増加し、これにアジア太平洋地域が続き、208%の増加となる見通しです。



3 ファミリーオフィスが複数の支店を開設する傾向が強まる

現在、ファミリーオフィスの4分の1以上（28%）が複数の支店を設立しています（図10）。北米と欧州のファミリーオフィスの10社中9社は、2社目の支店を自社が所在する地域に開設することにこだわりました。逆に、アジア太平洋地域のファミリーオフィスの大半（61%）は海外に進出し、北米（38%）と欧州（23%）に設立しています（図11）。将来的に、ファミリーオフィスの10社に1社以上（12%）が新たに支店を開設することを予定しており、北米とアジア太平洋地域（それぞれ34%）が最も魅力的な候補地となっています（図12）。



4 ニューマネーによって富の姿が再定義される

ここ数十年間に新たな資産家が世界中で急増していることにより、富の姿が再定義されつつあります。ファミリーオフィスの10社中9社が、ファミリーの第1世代（41%）、第2世代（30%）、第3世代（19%）にサービスを提供しています。これは近年、ファミリーオフィスが世界中で増加しており、全体の68%が2000年以降に設立されていることを表しています（図8、9）。

その一方で、現在、（4世代以上の）レガシーファミリーはファミリーオフィスの10社のうち1社のみであり、「3代目は身上を潰す」という言い伝えがここに至りて現実味を増してきていることから4、ファミリーの富を長期的に維持する能力に対する懸念が高まっています。

重要なポイント



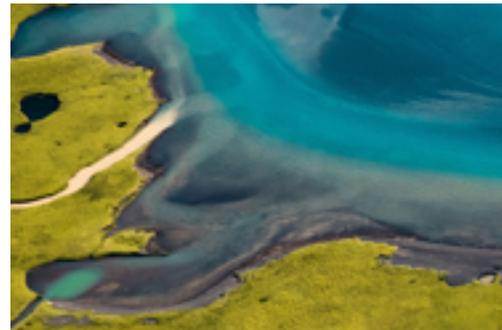
5 女性がトップに就任

現在、世界全体で女性が当主を務めるファミリーオフィスは15%に上り、女性が自身の富を創造し、ファミリー企業でリーダーの役割を担うことに意欲的であることを表しています。女性が当主のファミリーオフィスは、北米で12%、欧州で20%、アジア太平洋地域で18%、中東で10%、南米で17%、アフリカで21%となっています(図27)。



6 ガバナンスを重視し、ファミリーオフィスは取締役会を強化

ファミリーオフィスの約4分の3(73%)が取締役会を設置しています(図20)。取締役会メンバーは平均4人で、半数以上(58%)をファミリーメンバーが、残りは外部のプロフェッショナルが占めています(図21、22)。取締役会メンバーの共通する経歴で最も多いのは、戦略計画(64%)と財務・税務・法務(64%)であり、投資運用/資産管理(58%)、ファミリーマネジメント(54%)と続きます(図23)。



7 ファミリーオフィスが時間の大半を費やすのは、管理・コンプライアンス業務とともに、ポートフォリオ管理と直接投資

平均すると、ファミリーオフィスは時間の約半分をポートフォリオ管理(30%)と直接投資(22%)に費やしており、約5分の1を管理・コンプライアンス業務(19%)に、15%をファミリーの事業会社の支援に、7%をそれぞれ次世代育成と慈善活動に割いています(図14)。北米のファミリーオフィスは、1日の4分の1以上(27%)を管理・コンプライアンス業務に費やしています。これは他のどの地域(欧州は18%、アジア太平洋地域は12%)よりも長いので、このような業務に取り組む際に「構築、買収、提携」モデルを評価する目安となるかもしれません。



8 ファミリーオフィス業界の未来：拡張と高度化

回答者の大半は、ファミリーオフィスは世界中で増加し続け(73%)、より組織化されて専門的に管理されるようになり(66%)、また、ファミリーオフィスのポートフォリオは資産クラスや地域にわたってより分散される(55%)と予測しています。回答者の3分の1以上が、ファミリーオフィスはファミリーの事業会社に組み込まれている形態から独立した組織への移行が進み(38%)、提供するサービスの数と範囲が拡大し(36%)、業務ベースのデジタルテクノロジーが広範にわたって導入され(33%)、持続可能な投資や運用が行われる(32%)と考えています(図13)。

1 ファミリーオフィス入門



1 ファミリーオフィス入門

1.1 ファミリーオフィスとは

ファミリーオフィスは通常、複数の世代にわたる超富裕層の個人やファミリーの資産と利益を管理するための包括的なサービスを提供します。各ファミリーオフィスは、ファミリー自体が独特であるのと同じく唯一無二の組織でありながら、その大半は、資産とリスクの管理、サービスの調整、ファミリーレガシーの充実化、家族の問題に関するプライバシー保護などの共通の目的を達成することに尽力しています。

資産管理の手法において、ファミリーオフィスは通常、ファミリーの資産戦略を策定・主導し、メンバーの投資ポートフォリオを監視し、運用コストと税金の考慮事項を管理します。その他に、ファミリーメンバーの教育と関与を支援し、関連するガバナンス体制を監視し、継承計画の策定と実行も支援します。

ファミリーオフィスは、その数とAUMの急増に伴い、ビジネスコミュニティを支える経済勢力として台頭しており、グローバル社会においても重要な役割を果たしています。ファミリーオフィスはファミリーのレガシーに寄与し、社会に肯定的な実績を残すために、持続可能性への投資や慈善事業への寄付を行う場合もあります⁵。

1.2 ファミリーオフィスの目的

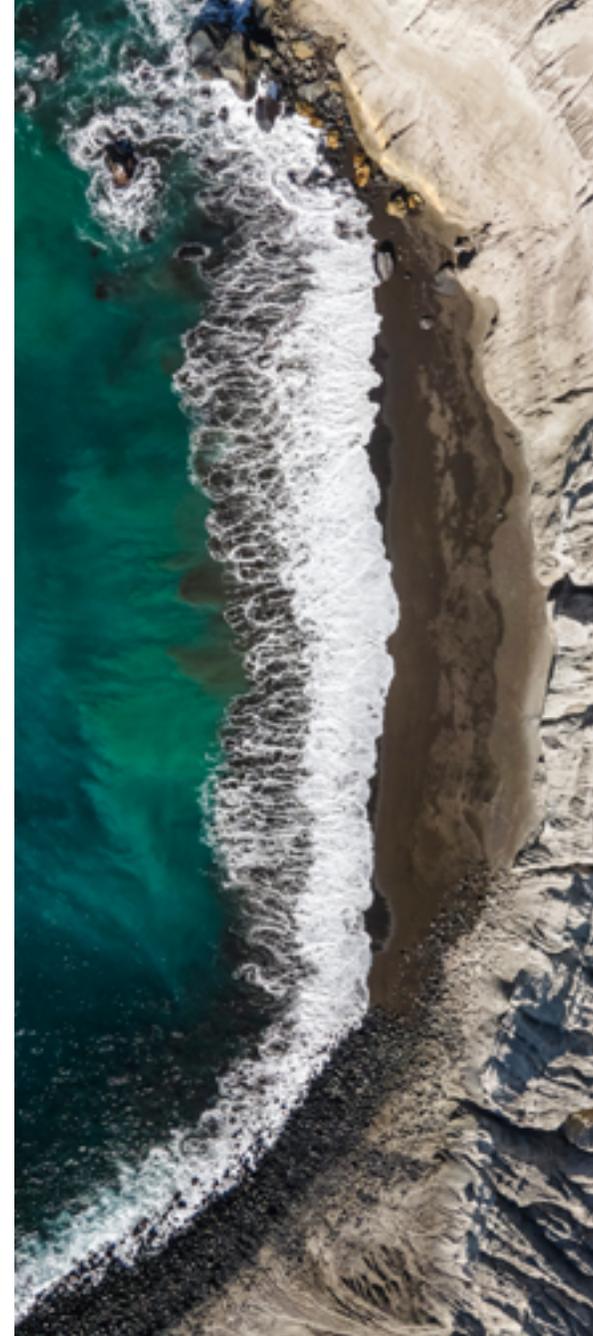
ファミリーオフィスを設立する過程において、ファミリーによって様々な異なるポイントがあるかもしれませんが、その多くは以下のような共通の目的を有しています。

- ファミリー資産の管理とガバナンスのための正式な体制の提供
- ファミリーのビジョン、価値観、レガシーの促進
- ファミリー向けにカスタマイズされたサービスの調整、統合、確立
- ファミリーの経済的、個人的リスクの管理
- より優先的な投資アイデアや手法、手数料の削減など、ファミリーの資産を統合して管理することによるアセット全体の最適化
- 家族の問題に関する機密事項およびプライバシー保護
- 次世代への関与と承継に向けた準備に対する支援
- 資産の世代間移転の管理

1.3 ファミリーオフィス設立の契機

ファミリーオフィスは通常、ファミリー資産を現世代と次世代のために保護し、拡大させる目的で設立されます。このより広範な目的の中で、資産管理を最適化し、財務管理を強化し、ファミリーレガシーを守り、ファミリー向けにカスタマイズされた専門的なサービスを利用するためにファミリーオフィスを設立しようとする資産家が増加しています。多くの場合、以下のシナリオのいずれかが、ファミリーがそうした一歩を踏み出すきっかけとなります。

- **事業会社からの分離**：ファミリーオフィスは多くの場合、起業家の事業会社から生まれます。初期段階では、この会社の従業員がファミリーの財務を社内で管理することができますが、ファミリー資産が増加するにつれて、財務、税務、遺産計画や投資要件が複雑になり、ファミリーはさらなるプライバシー保護を望むようになります。このことが、関連分野のプロフェッショナルを活用した、資産と業務を管理するための独立した組織の設立への契機となり得るのです。
- **流動性イベント**：事業の売却、新規株式公開 (IPO)、その他の重要な資産の移転による突然の流動性も、ファミリーオフィスの設立を切望するきっかけになることがあります。例えば、急成長するテクノロジー企業からは、短期間で超富裕層が輩出されやすく、こうして生まれた超富裕層がファミリーオフィスを通じてその資産を投資するという場合も多く見られます。
- **ファンドの償還**：ヘッジファンドやプライベートエクイティのファンドマネージャーがファンドの第三者投資家にファンドを償還する場合、このファンドマネージャーは、ファミリーオフィスへと進化する形で当主とファミリーメンバーにサービスを提供することが可能です。



1 ファミリーオフィス入門

「私たちのファミリーオフィスは、2017年に独立した組織として設立され、当初はマルチファミリーオフィスのプロバイダーによって運用されていました。時間の経過とともに、投資管理などのより多くのサービスを内部で対応し始めており、この移行を推進するために今後1年ほどかけて人員を増強する予定です。また、レポートとデータアナリティクスを統合することも検討しています。パートナーから学び、どのサービスを社内に取り入れるのが最も適しているかを見極めてきた私たちにとっては、ゆっくりかつ着実なアプローチが最適なのです」

シングルファミリーオフィス (米国)
最高執行責任者

「私たちは小規模なシングルファミリーオフィスで、取締役会メンバーは4人のみ、他のスタッフはいません。投資活動では、マルチファミリーオフィスのプロバイダーと協力しており、税務や法律の顧問を含む第三者パートナーもいます。数年前にファミリーが事業を売却しましたが、それ以来、ファミリーオフィスを通じた投資に注力しています」

シングルファミリーオフィス (ベルギー)
最高経営責任者

「私はよく、ファミリーオフィスを2社運営していると周りに話しています。なぜなら、ファミリーが持つ2つの異なる側面を支援するための支店が2社あるからです。このファミリーは第2世代で、家庭第一、商売第二をモットーとしています。その流れから、一族が柔軟性を得られるようにするため、資産の多くを売却することを決定しました。そして、ファミリーオフィスの支店を2社設立し、自主的に投資できるようにしたのです」

シングルファミリーオフィス (米国)
社長

1 ファミリーオフィス入門



1.4 ファミリーオフィスの様々な体制

ファミリーオフィス業界が進化の一途をたどる中で、資産家ファミリーは、自分たちの富、資産、サービスを管理するサポートとして、シングルファミリーオフィスからマルチファミリーオフィスを検討する傾向にあります。

シングルファミリーオフィス

シングルファミリーオフィスは、ファミリーによって設立されるプライベートな組織であり、資産、投資、承継、ライフスタイルのニーズを管理するフルサービスでの社内機能を提供します。ファミリーオフィスを企業のように運営し、一流銀行や投資会社と同じサービスの多くを提供してくれる厳選したアドバイザーを、少人数雇用することが一般的です。

シングルファミリーオフィスは、**ファミリーの事業会社に組み込むことも、その会社から独立して運営することも可能**です。また、独立した法人としてではなく、スタッフをほとんど抱えずに、そのサービスの大部分をアウトソースすることを選び、**バーチャルで運営**することもできます。

マルチファミリーオフィス

一部の資産家ファミリーは、サービスや管理上の間接費を複数のファミリーで共有することでコストを削減できるという、マルチファミリーオフィスモデルに目を向けています。1つ目の選択肢は、複数のファミリーオフィスの利益を管理するための、民間の第三者によって所有・運用されているプロバイダーを採用することです。もう一つの選択肢はプライベートなマルチファミリーオフィスで、これは複数のファミリーで所有し、自分たちの利益のために運営します。マルチファミリーオフィスは、創業者一族へのサービスから始まり、その後、関連しない複数のファミリーにも対応できるようにサービスを拡大していくのが典型です。

さらに、ファミリーが世代を超えて成長するにつれ、そのニーズが変化する可能性を認識することも重要です。つまり、ファミリーは自分たちの進化をよりよくサポートすべく、ファミリーオフィスの体制を変更、拡大または再構成するということもあるのです。

1.5 ファミリーオフィスの運用コスト

ファミリーオフィスの運用コストは、その体制、スタッフの規模、提供するサービスの数や性質によって大きく異なります。しかし、一般的な推定として、AUMが2.5億～5億米ドルの小規模ファミリーオフィスの年間運用コストは平均210万米ドルであるのに対し、AUMが10億～50億米ドルの中規模ファミリーオフィスでは680万米ドル、AUMが50億米ドルを超える大規模ファミリーオフィスでは2,080万米ドルとなっています⁶。

1.6 ファミリーオフィスが適しているか

動機が何であれ、ファミリーオフィスの設立を安易に決定してはなりません。まず、ファミリーは、コストが手段に見合った金額であるかどうかを自問すべきです。見合っていない場合、ファミリーオフィスを設立するのではなく、複数のファミリーがコストを分担し、他のファミリーと提携／共同投資する機会がある民間またはプライベートのマルチファミリーオフィスに参画することが望ましい場合があります。

経済面が合理的であるとするならば、次のような点を検討する必要があります。

- ファミリーオフィスを設立する際のファミリーの目標は何か
- ファミリーは自身の資産管理をどの程度コントロールしたいのか
- ファミリーが利用したいサービスは何か
- ファミリーオフィスは何世代にわたりサービスを提供するのか
- ファミリーは自分たち家族の問題に関するプライバシーをどの程度重視しているか
- ファミリーには、どのような種類のファミリーオフィス体制が最適か
- ファミリーは、資産の保護や拡大だけでなく、レガシーの構築にも関心があるか
- ファミリーオフィスでの勤務に最適な人材は、ファミリーメンバーか、外部のプロフェッショナルか、それともその両方か

上記やそれ以外の点に解を見出す際には、ファミリーに助言した経験を持つ該当分野のプロフェッショナルに相談することで、ファミリーオフィスを持つことの利点と課題の両方を意思決定時に考慮することができるでしょう。

2 ファミリーオフィス業界の進化



2 ファミリーオフィス業界の進化

2.1 進化論的考察：ファミリーオフィスとファミリー資産の世界的な増加

グローバルにおけるファミリーオフィスは、2030年には現在の8,030社から3割増加し、10,720社になると予想

ファミリーオフィス業界は、ファミリー資産の世界的な増加を反映して急速に成長しており、この成長は今後も続く予想されます。ファミリーオフィスの人気は急上昇しているのは、富の偏在の拡大⁷、資産の世代間移転の成功⁸、流動性イベントを発生させたファミリー企業の大規模な売却、よりカスタマイズされた投資戦略やサービスの追求といった要因の組み合わせによって拍車が掛かっているからです。

今後10年間で行われると予想されている数兆米ドル規模の富の世代間移転⁹は、ゆくゆくはファミリーオフィスとそのAUMに顕著な影響をもたらすとみられています。そして、起業家が自ら興した企業¹⁰から撤退するケースが増えていることから新たな富の源泉が生まれ、このことによって、ファミリーオフィス数とそのAUM合計額がさらに増加する可能性があります。

現在、世界中にはおよそ8,030社のシングルファミリーオフィスが存在すると推定されています。この割合は、過去5年間で約6,130社から31%増加しています。来年までに、さらに12%増加して9,030社になり、2030年までには33%増の10,720社に達する見通しです。結果的に、約10年間（2019～2030年）でのファミリーオフィスの割合は、グローバルでは75%と飛躍的に増加することが予想されます（図3、4）。

図3：グローバルおよび地域別のファミリーオフィス推定社数^{11, 12}

各ボタンをクリックすると、データが表示されます。

2 ファミリーオフィス業界の進化

今までは、北米が最も急成長している地域だったが、今後はアジア太平洋地域に抜かれることが予想される

ファミリーオフィスの増加が最も顕著な地域は、北米とアジア太平洋地域であると予想されています。現在、北米には推定3,180社のシングルファミリーオフィスがあり、2019年から44%増加しています。この割合は、2030年までに4,190社にまで増加し、2019年から2030年の間でほぼ倍増(90%)するでしょう。

アジア太平洋地域では、シングルファミリーオフィスは2019年から28%増加し、現在は2,290社となっています。今までは、北米のファミリーオフィス数が最も増加していましたが、今後はアジア太平洋地域での伸びが北米を上回るとの見込みです。アジア太平洋地域のファミリーオフィス数は、2030年までに40%増加して3,200社になる予想に対し、北米での増加は32%と予測されています。つまり、2019年から2030年の間で、北米の成長率が最大になると予想されます(アジア太平洋地域の79%に対して北米は90%)。しかし、北米の状況は相対的に成熟していることから拡大ペースが鈍化しています。一方、アジア太平洋地域では、近年のファミリーオフィスの台頭によって拡大ペースが加速しています。

欧州のファミリーオフィス業界も顕著な成長が見込まれてはいますが、北米やアジア太平洋地域と比べると、成長スピードはやや遅いでしょう。これは、この地域が成熟して経済が弱体化する予兆であるかもしれません。現在、欧州には推定2,020社のシングルファミリーオフィスがあり、2019年からは20%増加しています。2025年までには13%増の2,290社にまで達し、2019年から2030年の間では、58%増の2,650社になると予想されています。

中東を見ると、完全に機能しているシングルファミリーオフィスはわずか290社であると推定されるため、中東のファミリーオフィス業界は発生の初期段階にあるとするのが妥当でしょう。しかし、時とともにファミリーオフィスの割合も変化し、2030年までには21%増となる見通しとなっています。

図4：ファミリーオフィスの年別増加率

各ボタンをクリックすると、データが表示されます。

2 ファミリーオフィス業界の進化

ファミリー資産の推定総額は現在、5兆5000億米ドル。2030年までに73%増の9兆5000億米ドルとなる見込み

ファミリーオフィスを運営するファミリーは現在、グローバルにおいて推定5兆5000億米ドルの富を管理しており、5年前の3兆3000億米ドルと比べると67%という大幅な増加率となっています。この額は、2025年までに26%増の6兆9000億米ドル、2030年までには驚異的な73%という増加率をもって9兆5000億米ドルに達すると予測されています。これは、2019年から2030年には189%増という驚くべき増加率になることを示しています（図5、7）。

北米とアジア太平洋地域でのファミリー資産は、2019年から2030年の間に2倍以上の増加になる見込み

地域別に数字を分析すると、北米とアジア太平洋地域のファミリーは最大の増加を経験し、今後もこの増加は続く見込みであることが明らかになりました。北米では、ファミリーオフィスを持つファミリーの推定総資産額は2兆4000億米ドルであり、2019年から倍増（109%超）しています。2025年までにはさらに24%増の2兆9000億米ドル、2030年までには71%増の4兆米ドルになるとみられています。これは、2019年と2030年の間では、258%もの大幅増となります。

アジア太平洋地域では、ファミリー資産は推定1兆米ドルで、2019年からは61%増加しています。さらに、2025年までには29%増加して1兆3000億米ドルになり、2030年までにはほぼ2倍の2兆米ドルに達すると予測されています。これは、2019年から2030年の間の増加率208%を反映しています。

この約10年間で欧州における資産は、2019年の1兆1000億米ドルから、2030年には157%増の2兆8000億米ドルになると予想されており、現在のファミリー資産の推定額は1兆7000億米ドルとされています。（正確な数値に基づいて増加率を計算していますが、四捨五入した数値が表示されます。）

図5：ファミリーオフィスを持つファミリーのグローバルおよび地域別推定総資産額¹³

各ボタンをクリックすると、データが表示されます。



2 ファミリーオフィス業界の進化

グローバルでのファミリーオフィスのAUMは3兆1000億米ドル。

2030年までに73%増加し、5兆4000億米ドルに達する見込み

ファミリーオフィスは、そのAUMの増加に伴い、金融市場で影響力を持ち続ける可能性があります。現在、ファミリーオフィスは推定3兆1000億米ドルの資産を運用していますが、ファミリーオフィスが金融における原動力としての地位を確立し続ける中、2030年までには5兆4000億米ドルに増加することが予想されています（図6）。

最大の投資力を有するファミリーオフィスは北米に所在しており、その推定総AUMは1兆3000億米ドルと推定されます。そして、欧州（9,490億米ドル）、アジア太平洋地域（5,900億米ドル）、中東（1,590億米ドル）と続きます。このような成長が見込まれることから、ファミリーオフィスのAUMは、グローバルでのヘッジファンド業界の現在のAUMである5兆米ドルを上回ると推定されています¹⁵。

ファミリー資産とファミリーオフィスのAUMの大幅な増加が想定されていますが、これは、ファミリーオフィス業界に多大な影響をもたらす可能性があります。例えば、ファミリーオフィス活動の成長を支えるために、第三者サービスの提供に対する需要が高まり、高度なスキルを持つ人材を巡る競争がさらに激化するかもしれません。ファミリーオフィスのサービスと組織が、数量、性質共に拡大し、さらなるプロフェッショナル化や、ファミリーオフィスのハブからの財務・税務・法務と規制に関する専門サービスに対するニーズが生まれるでしょう。ファミリーオフィス業界の未来に関する予測については、20ページをご参照ください。

図6：ファミリーオフィスのグローバルおよび地域別推定総AUM¹⁴

各ボタンをクリックすると、データが表示されます。

2 ファミリーオフィス業界の進化

図7：ファミリー資産とファミリーオフィスのAUMに関する年別推定増加率

各ボタンをクリックすると、データが表示されます。



2 ファミリーオフィス業界の進化

「3代目は身上を潰す」という言い伝えが叫ばれる中、ニューマネーによって富の姿が再定義される

2000年に入ってから世界の億万長者数は4倍に増加しており¹⁵、過去20年間で新たな資産が急増したことで、富の姿は再定義されています。ファミリーオフィスの大半(90%)は、第1世代(41%)、第2世代(30%)、第3世代(19%)のファミリーにサービスを提供しています。これは近年、ファミリーオフィスが世界全体で増加しており、全体の68%が2000年以降に設立されていることを表しています(図8、9)。

一方、「売家と唐様で書く三代目 (Shirtsleeves to shirtsleeves in three generations.)」ということわざにある通り、本調査結果は、10世帯のうち9世帯が3代目までに財産を失うというウィリアムズ・グループの有名な調査結果からの警告を呼び起こす形となりました。今回の調査で、「3代目は身上を潰す」という呪縛を解いたファミリーにサービスを提供しているファミリーオフィスは10社中1社のみであることがわかったからです¹⁶。同様に、同グループは、10世帯のうち7

図8：ファミリーオフィスの創業年

各ボタンをクリックすると、データが表示されます。

世帯が2代目までに財産を失うことも明らかにしており、今回の調査からは、現在、第2世代より後の世代にサービスを提供しているファミリーオフィスは10社中3社にとどまっていることが判明しました。これには、2つの要因が作用している可能性があります。資産家が財産を失っている可能性と、新たな資産の急増により古くからある資産の存在が薄れているという可能性です。いずれにしても、長期的に資産を維持するうえでファミリーが多くの課題に直面していることを鑑みると、世代間移転を通して自分たちを監督してくれるファミリーオフィスに頼ろうとするファミリーが増えつつあるのは当然の流れです。

ファミリーオフィスがグローバル規模で支店を設立

ファミリーオフィスは通常、ファミリーが主に居住する国に地域統括会社を設置します。つまり、ほとんどのファミリーオフィスが持つ支店は1社のみ(72%)ですが、現在は、複数の支店を持つファミリーオフィスは4分の1以上(28%)を占めています(図10)。地域の中で追加の

図9：現世代ファミリーの富の創出

各ボタンをクリックすると、データが表示されます。

支店を持つ割合が最も高いのは欧州のファミリーオフィスで、北米の23%、アジア太平洋地域の25%と比較すると、34%となっています。また、大規模なファミリーオフィス(AUM 10億米ドル以上)が複数の支店を持つ割合は、AUMが10億米ドル未満のファミリーオフィス(19%)に比べて2倍になっています(40%)。

特に、現在第1世代である起業家は、前の世代よりも国際的な視野を持ち、国境を越えた機会を求めていることから、ファミリーオフィスがファミリーの利益を世界規模で拡大しようとしていることは明らかです¹⁷。

図10：ファミリーオフィスの支店数

各ボタンをクリックすると、データが表示されます。



2 ファミリーオフィス業界の進化

新たに支店の開設を検討するとき、北米や欧州のファミリーオフィスは自社が所在する地域を選ぶ傾向にあるが、アジア太平洋地域のファミリーオフィスは海外志向である

資産家は、居住地と事業活動が様々な地域にまたがっていることが多いため、グローバル化の影響を受けるのは日常茶飯事です。とはいえ、ファミリーオフィス業界の地理的な進化をたどっていくと、これにやや逆行する興味深いパターンが浮かび上がってきます。

ファミリーオフィスの地理的な拡大に関しては、ファミリーオフィスが新たに支店を開設することを巡り、北米や欧州の資産家の間で偏狭主義が高まる傾向が見られます。

例えば2018年には、北米のファミリーオフィスの72%が2社目の支店を北米に置き、22%は欧州に、6%はアジア太平洋地域に開設しました¹⁸。現在、北米のファミリーオフィスの実に88%が2社目の支店の開設地として北米を選択しており、2018年からは16%増加しています。一方、欧州に開設する割合は16%減少して6%であるのに対し、アジア太平洋地域は6%と安定しています（図11）。これはおそらく、欧州の困難な経済情勢に加え、北米の一部では地政学的な偏狭主義が高まっている結果の表れである可能性があります。

欧州についても、偏狭主義の傾向が見られます。欧州のファミリーオフィスの89%が欧州内に設立することを選択しており（2018年の77%から増加）、北米を選択する割合は4%（2018年の13%から減少）、アジア太平洋地域を選択する割合は4%（2018年の8%から減少）となっています。

ところが、この傾向とは逆に、アジア太平洋地域では急速に国際化が進んでいます。例えば、2018年には、アジア太平洋地域を拠点とするファミリーオフィスの5社中2社（40%）が、北米（20%）と欧州（20%）に2社目の支店を設立しました。現在その数は、およそ5社中3社（61%）にまで大きく増加しており、38%が北米に、23%が欧州に第2支店を開設しています（図11）。これは注目すべき増加率ですが、ここでも、欧州より北米が好まれていることがわかります。

図11：追加の支店の所在地

各ボタンをクリックすると、データが表示されます。

2 ファミリーオフィス業界の進化

支店が3社以上になると、欧州はアジア太平洋地域に押され気味となり、現在では中東と同レベル

ファミリーオフィスの拡大を追跡し続けると、3つ以上の支店を持つファミリーオフィスではそのパターンが分岐し始めていることがわかります。北米のファミリーオフィスは、欧州よりもアジア太平洋地域に3社目（またはそれ以上）の支店を置く傾向が高くなっています（欧州の14%に対して21%）。また、他の地域への移行の例を挙げると、中東は現在、資産家を惹きつけ、同地域に3社目以降の支店を誘致するという点において、欧州と肩を並べています。つまり、アジア太平洋地域のファミリーオフィスの支店の増加割合は中東が22%、欧州が22%で、北米のファミリーオフィスでは中東に14%、欧州に14%となっています。

ファミリーオフィスの10社中1社が追加の支店を開設する予定。中でも北米とアジア太平洋地域が最も勢いを増していることを受け、ファミリーオフィスの拡大は今後も続く見通し

将来を見据え、現在、グローバルにおいてファミリーオフィスの約10社中1社（12%）が追加の支店を開設する予定です。支店の開設先について質問したところ、回答者の34%が北米、34%がアジア太平洋地域、24%が欧州、5%がアフリカ、3%が中東と答えました（図12）。（図12の数字は、複数の支店を持ち、さらに支店を増やそうとしているファミリーオフィスだけでなく、全てのファミリーオフィスを含むため、図11の数字とは異なります）

図12：将来、追加する予定の支店の所在地

各ボタンをクリックすると、データが表示されます。



2 ファミリーオフィス業界の進化



2.2 ファミリーオフィス業界の未来

ファミリーオフィス業界が急速に拡大していることを鑑み、エグゼクティブは将来の状況についてどのように考えているか質問しました。回答者の多くは、ファミリーオフィスは世界全体で増加し続け（回答者の73%）、ファミリーオフィスはより組織化され、専門的に管理されるようになり（66%）、ポートフォリオは異なる資産クラスや地域にわたってより多様化する（55%）と予想していることがわかりました（図13）。

また、回答者の約3分の1は、より多くのファミリーオフィスがファミリーの事業会社に組み込まれている形態から独立した組織に移行し（38%）、提供するサービスの数と範囲を拡大し続け（36%）、業務にデジタルテクノロジーを導入することが増え（33%）、持続可能な投資と運用に幅広く対応できるようになる（32%）と予測しています。

興味深いことに、ファミリーオフィスが国内外に複数の支店を設置する傾向は、実際に起きていますが、ほとんどのファミリーオフィスは想定していませんでした。しかし、AUMが10億米ドル未満のファミリーオフィスよりも、AUMが10億米ドル以上の大規模ファミリーオフィスの方が（前者が15%に対し後者は23%）、この傾向を想定できていたことは当然のことかもしれません。

レガシー資産保有者にサービスを提供しているファミリーオフィスの知恵を得ることもまた、興味深いことです。このファミリーオフィスは4世代以上にわたって続いており、特にここ20年間における業界の急速な進化を目の当たりにしてきました。それがゆえに、まだ日が浅い同業他社よりも、このような動向の大部分についての展開を容易に想定することができます。

2 ファミリーオフィス業界の進化



図13：ファミリーオフィス業界の未来像

各ボタンをクリックすると、データが表示されます。

2 ファミリーオフィス業界の進化

「私はファミリーオフィスのビジネスに35年以上携わり、この業界の大きな変化を見てきました。ファミリーオフィスは、組織化がより一層進み、優秀な人材を採用しています。自社のチーム、テクノロジーへの投資、外部コンサルタントや優秀なマネージャーの獲得に重点を置いています。現在、富の創出が急増していますが、このことも、この分野のさらなる成長につながると考えています」

Keith Rook
Weiler Arnov Mgt Co
プレジデント
シングルファミリーオフィス (米国)

「より多くの富が創出されており、より優れた方法で富を管理したいと考える人が増えています。その結果、ファミリーオフィス数は今後10年、20年の間に著しく増加すると思います。また、資産家の次世代は、持続可能な投資と前向きな方法による資本の活用により重点を置いており、今後もそうあり続けるでしょう。第2世代や第3世代がいる世界最大のファミリーオフィスでは、この世代が独立して自分たちの力でやりたいと言いつくこともあるでしょう。最後に、私の勤ですが、多くの大規模なファミリーオフィスは人を雇いすぎることになるでしょう。スタッフは25~30人ですが、その数よりも多い弁護士を抱えているファミリーオフィスを私は何社か知っています」

シングルファミリーオフィス (米国、アジア)
最高経営責任者

「ファミリーオフィス業界の将来を展望すると、資産家やサービスプロバイダーの数が増え、それによって成長のさらなる機会がファミリーオフィスにもたらされると見込んでいます。しかし、この業界の標準化が可能かどうかは、今後の懸念事項になるでしょう」

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

「ファミリーオフィスは将来、より顧客に寄り添い、ファミリーのあらゆるニーズに応えるものになると思います」

シングルファミリーオフィス (米国)
最高財務責任者

結束か独立か：

ファミリーの調和に問題がある場合、ファミリーオフィスを分割して、ファミリーのそれぞれの支店にサービスを提供できるようにすべきでしょうか。あるCOOはこの問いに対し、伝統的な考え方に反して「はい」と答えました。

「数年前、私たちはファミリーオフィスを2つの支店に分割し、一族の3代目にあたる兄弟それぞれにサービスが提供できるようにしました。痛みを伴うプロセスでしたが、後から考えると正しい決断でした。ファミリーは、それぞれの方法で善行を尽くす権限を手に入れていることを実感できなければいけません」と、世界有数のファミリーオフィスの最高執行責任者（COO）は語っています。同氏との会話の中で、グローバルで支店を設置するプロセスについて議論し、そして同氏の場合、そのプロセスがどのようにしてファミリーに調和をもたらしたのか、そして独自の大望を達成するため、どのようにしてファミリーオフィスの支店を開設したのかについて話しました。

複数の拠点を世界中に展開するようになるまでの、ファミリーがたどった道のりとはどのようなものでしたか。

他の多くのファミリーと同様に、私たちのファミリーオフィスは創業時、事業会社に組み込まれていました。その後、事業と家族の問題を分離することがより合理的である段階に成長し、事業の2つの主要拠点であるアフリカと英国の地域統括会社内にファミリーオフィスを設立しました。ファミリーオフィスのスタッフは当初、事業会社が直接採用したという経緯があったからです。時間の経過とともに、私たちのファミリーオフィスはさらに拡大したため、グローバルな再編を行うことを目的として、欧州の内陸に3回目の支店を設立しました。

そして、5年ほど前にファミリーオフィスを2つの支店に分割し、ファミリーの要望に応えられるようにしました。ファミリーがそれぞれの方法で善行を尽くす権限を手に入れていることを実感できる必要があるため、困難なプロセスではありましたが、振り返ってみると正しい決断でした。

ファミリーオフィスの支店を構成するにあたっては、個人的なつながりとライフスタイルの選択の観点から、アフリカと英国にある会

社は双方ともにプレゼンスを維持しています。この分割は、海外拠点の観点においてより顕著なものとなりました。例えば、ファミリーオフィスの支店の一つが英国以外に新しい事務所を新設し、後には極東にも進出したのですが、短期間で新しいチームを結成することに成功しました。

ファミリーオフィス業界では、ファミリーを結束しなければならぬという直観が働く場合が多くあります。ファミリーオフィスの支店を複数保有することのメリットは何ですか。

ファミリーオフィス業界では、規模の経済のためにファミリーを結束させ、冗長を回避するという一般的な傾向があります。しかし、私たちは、家族間力学を取り入れ、ファミリーの調和を維持することが、一族の幸福にとってより重要であると認識するようになりました。複数の支店を設立し、ファミリーの当主の数を減らしたことで、緊張が和らいだだけでなく、それぞれのファミリーオフィスが各ファミリーメンバーのニーズを満たすためにより効率的に機能することが可能になりました。今では、第3世代、第4世代のメンバーは、自分たちの戦略的優先事項を実現するためのより大きな権限を持っています。

複数の支店は、どのように共同運営されているのでしょうか。
ファミリーオフィスの支店は交渉の結果、協定を結びました。その中に基本的なルールを設定し、支店間の協働プロトコルを詳述し、各支店から任命された代表者が合同事項の調整を行うことにしました。主な協働の取り組みの一つは、一族の共同投資の管理で、各支店の取締役会の代表者がそれを監視します。その他の事項として、投資戦略、税務計画、家族の問題などが挙げられます。このような取り決めを行うことによって、支店間に長期的で安定した関係が保たれるのです。

移行中のファミリーオフィスに対しては、どのようなアドバイスがありますか。

ファミリーオフィスは、緊張が高まって家族関係に影響が出るまで待つのではなく、早めに当主と話し合うことをお勧めします。各ファミリーメンバーの懸念を見つけ出し、早期に解決するように努めてください。ファミリーオフィスの支店に対するもう一つのアドバイスは、移行プロセスによって支店間の業務上の関係が損なわれないようにすることです。ファミリーオフィスの各支店は、互いの関係をこじらせてまで、自分たちにとっての最善の条件を獲得しようとしてはいけません。支店同士は、究極的には長期的に協業する必要があるため、ファミリーオフィスのスタッフは長期的に物事を考えることが必要です。

ご自身のファミリーオフィスが拡大し、今や第4世代のファミリーと協業されていることを踏まえると、ファミリーオフィス業界の未来像はどのようなものになると考えていますか。

今後10～20年の間にファミリーオフィスはさらに増え、旧世代の資産家と新世代の資産家に提供されるサービスの種類に大きな違いが生じる可能性があると思います。新世代の資産家のファミリーオフィスはより小規模で、機敏かつ動的である傾向があります。旧世代の資産家と比べると、潜在的に短期的な投資の展望を持ち、動きが速いテクノロジー関連の投資に重点を置くような、より小規模なファミリーオフィスが爆発的に増えるでしょう。

家族間力学の重要性を強調されていますが、なぜこの力学を管理することがそれほど重要なのでしょうか。

20年先を見据えると、例えば税務計画や投資の観点よりも、家族間力学の観点から物事を考えることが重要です。ファミリーの将来の姿を考え、それに向けて今から取り組むことが重要です。その視点を得て、ファミリーのビジョンを実現するうえで重要となるのは、ファミリーメンバーとファミリーオフィスとの間で、長年にわたる信頼と透明性を確立するということです。各ファミリーメンバーが何を達成したいのかを理解することが重要であり、それを理解してこそ、優先順位のバランスを取り、その目標を実現に導くための計画を策定する支援を行うことができるのです。

3 ファミリーオフィスのアーキタイプ

3 ファミリーオフィスのアーキタイプ

3.1 ファミリーオフィスが主要な優先事項に費やす時間

ファミリーオフィスは、6つの異なるアーキタイプにわたって広く運営されており、各アーキタイプの重点レベルは、ファミリーの優先事項とニーズに影響を受けている

効果的に運営するために、ファミリーオフィスは、ファミリーの主要な優先事項が何であるかを特定し、優先事項の目的を達成するための戦略を策定する必要があります。そうすることにより、ファミリーオフィスは、会計、レポート、税務計画などの管理やコンプライアンスのサービス、あるいはポートフォリオ管理、直接投資サービスといったファミリーのニーズに関連するサービスを提供することが可能になります。

ここでは、ファミリーオフィスに共通する主要な優先事項を6つのアーキタイプにグループ化しました。ファミリーオフィスは、自分たちは一つの主要な目的を持っていると信じているかもしれませんが、実際には一つ以上の分野にかなりの時間を費やしてしまっていることに気づくでしょう。ファミリーとファミリーオフィスが効果的に運営するには、双方が主要な目的について共通認識を持ち、それに応じた時間配分を行うことが重要です。

ファミリーオフィスのアーキタイプ

管理とコンプライアンス

ファミリーが税や法律の要件を遵守するための支援や、ファミリーの個人的ニーズのサポートを行います。

サービス内容：会計・レポート、税務計画・確定申告、法律サービス、保険、出張管理・コンシェルジュサービス

事業管理

通常はファミリービジネスに組み込まれており、ファミリーの事業を通じてファミリーの戦略目標とオーナーシップ目標をサポートすることに重点を置きます。

サービス内容：資本分配に関する情報、経営層の選定への参加、事業の財務計画・財務分析

ポートフォリオ管理

財務計画、資産保護、長期的な持続性・継続性に重点を置いたファミリー資産の管理を行います。

サービス内容：財務計画、資産管理、資産報告、財産管理

直接投資

プライベートエクイティ／ベンチャーキャピタルと同様の高度な資金調達能力を有し、資産成長の促進を目標としています。

サービス内容：M&Aのデューデリジェンス、オルタナティブ投資、スタートアップの資金調達

次世代の重視

信頼あるアドバイザーや管財人は、次世代が資産管理者となるための準備を支援します。

サービス内容：ファミリーの教育、ファミリーガバナンスの構築、次世代の育成、承継計画

慈善活動の重視

当主のビジョンやイデオロギーに沿った慈善活動を実施します。

サービス内容：慈善活動戦略、財団の設立・運用、税務計画



3 ファミリーオフィスのアーキタイプ

ファミリーオフィスが時間の大半を費やすのは、管理・コンプライアンス業務とともに、ポートフォリオ管理と直接投資

ファミリーオフィスが時間を費やしている分野のトップはポートフォリオ管理であり、時間の30%を占めています。そして、直接投資(22%)、管理・コンプライアンス業務(19%)、事業会社の支援(15%)、次世代の承継準備(7%)、慈善活動(7%)と続きます(図14)。

注目すべきは、第1～第3世代を支えるファミリーオフィスは、第4世代以上を支えるファミリーオフィスよりも直接投資に多くの時間を割いているということです(第4世代以上の13%に対して23%)。一方、4世代以上続く資産家を支えるファミリーオフィスでは、ポートフォリオ管理(第1～第3世代の30%に対して35%)、管理・コンプライアンス業務(同じく19%に対して24%)に多くの時間を費やしています。

ファミリーオフィスは、自社の目標について慎重に考え、ファミリーオフィスが目標とするものと、ファミリーがファミリーオフィスの目標であると考えているものが一致しているか否か、効果的かつ効率的に目標を達成できるような時間配分がなされているかどうかについて確認することが推奨されます。

例えば、あるファミリーは、ファミリーオフィスには直接投資とポートフォリオ管理に注力してほしいと考えているとします。しかし実際には、ファミリーオフィスが時間の多くを費やしているのは管理・コンプライアンス業務とすると、目標の不一致と混乱が生じる結果になります。この例では、北米のファミリーオフィスが管理・コンプライアンス業務に相当多くの時間(平均27%)を費やしており、他のどの地域(欧州は18%、アジア太平洋地域は12%、その他は11%)よりも長い時間を割いていることが注目すべき点となっています。

ファミリーオフィスのエグゼクティブは、必要に応じて、ファミリーの期待を管理し、ファミリーと目標の再調整を行い、ファミリーのニーズや希望に対してよりよく応えるために時間の使い方を変えることができる新しい仕組みや技術を導入することができます。例えば、業務をより効率的に行うことができる新しいソフトウェアを導入したり、業務の一部をアウトソースしたりして、より有意義な業務に時間を割くことができます。平均的なファミリーオフィスには15人のスタッフしかいないため、リーダーは「構築、買収、提携」アプローチについて創造的に考える必要があります。

図14：ファミリーオフィスが下記の各サービス分野に費やす時間の割合

各ボタンをクリックすると、データが表示されます。

「ファミリーの資産を投資しているのはファミリーオフィスの責任者であると思われがちです。事実ではありますが、ファミリーオフィスはそれ以上に重要な役割を果たしています。当主とファミリー全員の生活やその組織を管理することも私たちの役割の一つです。言わばコンシェルジュサービスのようなものであり、単にお金を扱うだけでなく、インフラ全体を担当しているのです。ファミリーオフィスとは、多面的で魅力的な存在なのです」

シングルファミリーオフィス(英国) ファミリーオフィス責任者



「ファミリーオフィスを1社見たことがあっても、それはファミリーオフィスを1社見たにすぎない」という有名な言い伝えに反論しているのは、Kenjiro Private Officeの最高投資責任者であるMatt Norman氏です。2017年に設立された同社は、日本の資産家一族の3代目であるAkira Ushioda氏の指導のもと、長期的な投資の展望を持ち、グローバルに分散されたマルチアセットポートフォリオを構築しています。一族のファミリーオフィスはロンドンを拠点としており、ファミリーメンバーは現在、主に欧州に在住しています。Matt氏との対話では、アジア太平洋地域のファミリーオフィスがローカルからグローバルへ、そして私的な組織から公式のファミリーオフィスへと進化していることについて議論しました。

国境を越えて： ローカルからグローバルへの進化

アジア太平洋地域のファミリーオフィスは、グローバル化の観点からどのように進化しているのでしょうか。

あらゆるファミリーオフィスにとって、どこに所在しようとも乗り越えるべき課題となるのが、ローカルからグローバルへの移行です。ファミリーは、富が創出される場所がどこであれ、ローカル市場の枠を超えて成長し始めた時点で何か新しいことを学び、国際的な専門知識を持った人材を配置し、ローカルだけでなく地域的に、そしてグローバルに成長するための計画を立てなければなりません。

資産家のグローバル化には複数の過程があります。第一に、若い世代のグローバル教育です。第二に、グローバルな持株体制の確立です。第三に、ファミリー資産をグローバルなレベルで管理すること、つまり、国際的な専門知識を持つ投資チームを結成することです。アジア太平洋地域の多くのファミリーにとって、グローバル化のプロセスは初期段階にあります。ファミリーの多くは、国際的な規模でファミリーのレジリエンスと長期的な持続性を高めるためのシステムを導入する方法について学び始めたばかりなのです。

アジア太平洋地域のファミリーオフィスがよりプロフェッショナル化するにあたっての主な考慮事項は何でしょうか。

主要な要素は3つあります。第一に、世代間移転です。次世代はファミリー資産やファミリービジネスを管理するのに十分な関心やスキルを持っていないことがあるため、やがて多くの事業は売却されるか、外部の経営者に引き継がれます。事業が売却されれば、次世代が多額の流動資産を相続するので、ファミリーオフィスはその資産を管理する体制を整えます。第二の要素は、ファミリーオフィスがまだ設立されていない場合に、ファミリーオフィスを開設するきっかけとなる流動性イベントです。第三の要素は、新しい概念ややり方を学ぼうとする精神です。ファミリーには、ファミリーオフィスの機能やその運営方法を学ぼうという純粋な熱意があるように思われます。これは必ずしも、アジアの資産家が欧州や北米などの他の地域よりも新しいからというわけではありません。ファミリーがより新しい組織への移行を望んでいるかどうかなのです。

「アジア太平洋地域の超富裕層の大半は、非常にグローバルな考え方を持っています。他の地域の人たちと同様に、ローカル投資やローカル問題があれば、グローバル投資やグローバル問題も抱えています。より多くのファミリーオフィスを見て分析すればするほど、どのファミリーオフィスも同じに見えてくるのです」

3 ファミリーオフィスのアーキタイプ



アジアのファミリーは関係を築くことに長けている そうだが、関係構築のメリットは何でしょうか。

私たちがサービスを提供するファミリー、そして私たちのファミリーオフィスは、他のファミリーとそのビジネス、そしてそのファミリーオフィスとの関係やパートナーシップの構築を非常に重視しています。ファミリーオフィスは通常、規模の点で機関投資家と競合することはできないため、ファミリーは資産をグループ化することで、トップマネージャーや投資機会にアクセスしやすくなります。また、ファミリーオフィスが同様の価値観を持つ他のファミリーと連携し、協力することも重要です。そうすることで、ファミリーオフィスはお互いから学び、アイデアや機会を共有し、共に規模を拡大することができるのです。アジアのファミリーは絆をはぐくみ、長期的な視野で相手を信頼するため、一度信頼すれば、その信頼は非常に深く根付きます。

ファミリーオフィス業界の進化について、承継はファミリー オフィスの将来的な使命や性質に重要な影響を及ぼし ますが、家族承継についてはどのようにお考えでしょうか。

承継は、数十年かけて行われます。富の支配が一瞬にして切り替わるということはありません。約7年前にファミリーオフィスを設立して以来、第2世代から第3世代への資産管理の移転を支援することが核となる目的でした。この過程で、私たちの考え方や戦略は、ファミリーメンバーの経験、例えば、どこに投資したいか、人生に何が起るか、子どもがいるかなどに加えて、市場がどのようなものであるか、規制や

税制がどのように変化しているかなどの他の要因に絶えず影響されます。このような要因を考慮しながら、承継戦略は時間とともに絶えず進化していくのです。

アジア太平洋地域で世代間移転を行っている他のファミリー に対しては、どのようなアドバイスがありますか。

私はいつも、これは革命ではなく進化だと言っています。1回で成功する解決方法などはありません。物事を実現してくれる魔法のような手段は一切存在しないのです。ファミリーが安心できる状況になるまで、とことん時間をかけなければなりません。次世代を承継に向けて準備させるというコンセプトに多くの注目が集まっています。しかし、次世代のみを重視しすぎると、ファミリーのより幅広い道のりの一環としての承継が現世代に与える影響を損なってしまうかもしれません。承継を円滑に実施するには、ファミリーやファミリーオフィスは現世代を安心させ、信頼してもらうための必要な取り決めを行うことも考慮する必要があります。例えば、現世代は退職後にはどうするのか、現当主は会長としてどのくらいの期間とどまるべきか、どの程度の監督権をどの段階で手放すべきか、資産の支配権をいつどの程度移譲すべきかなどを取り決めて、現世代の引退に備えることも必要なのです。

全体を俯瞰することで、承継戦略においてより大きな信頼が醸成され、より幸福感に満ちた家族間力学が生まれ、そして最終的には、より大きな成功へとつながることになります。

4 スタッフの構成と雇用動向



4 スタッフの構成と雇用動向

4.1 スタッフの構成と雇用動向

ファミリーオフィスの雇用ニーズは進化し、拡大している

ファミリーオフィス業界が拡大するにつれて、ファミリーオフィスの規模も大きくなり、高度化もしてきています。ファミリーオフィスの3分の1以上（36%）が、今年は提供するサービス数を増やしている、またはサービスを提供するファミリーメンバーの人数を増やしていると回答しています（図15）。

ファミリーオフィスの業務量が増えたため、現在、ファミリーオフィスの40%が雇用に重点を置いています。より広範な動向を象徴するかのように、回答者の29%が、投資、財務、税務計画、法律サービスなどの分野のプロフェッショナルと仕事をする機会を活用し、さらなるプロフェッショナル化を進めるべく、外部の人材（ファミリーメンバー以外）に移行していると答えています。ファミリーオフィスの34%は今年、業務量に対応するため、アウトソーシングするサービスを追加することを検討しています。

図15：2024年に予定されているファミリーオフィスの変更

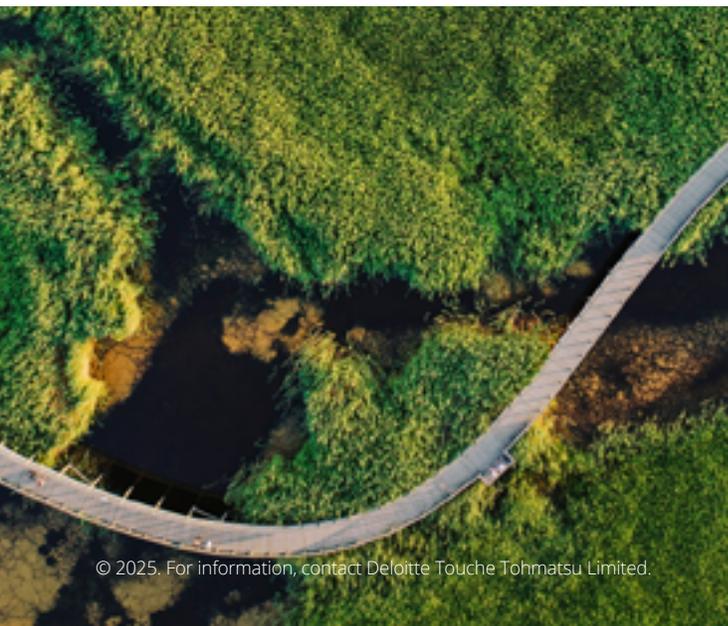
各ボタンをクリックすると、データが表示されます。

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

**シングルファミリーオフィス（米国）
最高経営責任者**

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

**シングルファミリーオフィス（米国）
最高財務責任者**



4 スタッフの構成と雇用動向

ファミリーオフィスは、主に金融サービス企業、会計事務所、コンサルティング企業からスタッフを採用

主にどの業種からスタッフを採用しているかの質問に対して、金融サービス企業（64%）を挙げるファミリーオフィスが大半を占め、会計事務所（44%）、コンサルティング企業（25%）、他のファミリーオフィス（22%）、法律事務所（17%）、ファミリーの事業会社（17%）が続きました（図16）。ただし、ここでは、ファミリーオフィスは通常、様々なサービスを提供しているということを認識しておくことが重要です。そのため、ファミリーオフィスの雇用ニーズは、投資、税務計画、信託・遺産計画、保険、法律サービスなどの分野によって変化するので、様々なスキルセットが必要とされています。

図16：ファミリーオフィスが採用したプロフェッショナルスタッフの主な出身業種

各ボタンをクリックすると、データが表示されます。

平均的なファミリーオフィスのスタッフ数は15人

スタッフの構成をより詳細に見てみると、調査対象の平均的なファミリーオフィスのスタッフ数はわずか15人¹⁹で、この人数で20億米ドルもの巨額なAUMを管理するのは至難の業にほかなりません（図17）²⁰。もちろん、この割合には多少のばらつきがあり、大規模なファミリーオフィス（AUM 10億米ドル以上）と第4世代以上続くファミリーオフィスのスタッフ数は、それぞれ平均23人と24人であり、小規模なオフィス（AUM 10億米ドル未満）ではわずか10人です。

そして、スタッフの大半はファミリー以外のプロフェッショナルで、グローバルでは総スタッフ数15人のうち平均13人です。ファミリーオフィスに勤務するファミリーメンバーは1人か2人のみで、日常業務の大部分はファミリー以外のプロフェッショナルに任せる傾向があります。

図17：ファミリーオフィスに勤務するファミリーメンバーとファミリー以外のメンバーの平均人数

各ボタンをクリックすると、データが表示されます。

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

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

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

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

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

シングルファミリーオフィス（米国） 最高投資責任者

「歴史の浅いファミリーは、主に信頼に基づいてファミリーオフィスにスタッフを配置することが多く見られます。過去に一緒に仕事をしたことのある人、例えば売却した会社の元最高財務責任者を連れてきます。こうしたケースでは、投資の役割を担うこれらのプロフェッショナルに洞察や関連する経験が欠如しているため、期待するほど良好なリターンは得られません」

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

4 スタッフの構成と雇用動向

ほとんどのファミリーオフィスはファミリーメンバーが率いているが、社外のプロフェッショナルに移行している

ファミリーオフィスでは、ファミリーメンバーがリーダーの役割を担うのが一般的です。現在、1人のファミリーメンバーがリーダーを務めるファミリーオフィスは全体の65%であり、そのうち、35%が当主（家父長／家母長）、26%が次世代メンバーとなっています（図18）。

しかし、ファミリーがさらなるプロフェッショナル化を望んでいることを踏まえると、現在のリーダーが退任した後はこうしたバランスが変化すると予測しています。ファミリーオフィスは、ファミリーオフィスを率いる外部のプロフェッショナルの割合を約3分の1から2分の1近くまで、つまり35%から49%へと大きく引き上げることを想定しているからです。

ファミリーオフィス責任者は大抵、投資運用／資産管理の経歴の持ち主

ファミリーオフィスの新しい責任者を選ぶときには、現責任者の経歴を考慮することが重要です。現在、責任者のほぼ全員が、投資運用／資産管理の経験（81%）があり、次いで戦略計画（73%）、財務・税務・法務（69%）、ファミリーマネジメント（69%）の経歴があります（図19）。

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

各ボタンをクリックすると、データが表示されます。

図19ファミリーオフィス責任者の経歴

各ボタンをクリックすると、データが表示されます。

4 スタッフの構成と雇用動向

4.2 ファミリーオフィスの取締役会

ファミリーオフィスの取締役会は重要な監視役

ファミリーオフィスのもう一つの重要な側面として、ファミリーオフィスの戦略的方向性を促し、ファミリーの長期的なビジョンとの調整を行う取締役会が挙げられます。取締役会は、ファミリーオフィスとその関連委員会の構築方法、シニアリーダーへの助言とその責任の追及、ファミリーとファミリーオフィスのコミュニケーションの促進、オフィスの財務、投資の意思決定、リスク登録簿、後継計画、レガシーの構築など、様々な分野を監視することができます。

グローバルの調査結果によると、ファミリーオフィスのほぼ4分の3 (73%) が正式な取締役会を設置していることから、ファミリーとファミリーオフィスは双方ともにこのようなガバナンスや監視を非常に重視しています (図20)。最も長い歴史を持つファミリーオフィスの運営について見てみると、第4世代以上にサービスを提供するファミリーオフィスの87%が取締役会を設置しているのに対し、第1～第3世代を支えるファミリーオフィスでは71%となっています。地域別で見ても同様のパターンが見られ、欧州のファミリーオフィス (一般的に非常に歴史がある資産家にサービスを提供している) の86%が取締役会を設置しているのに対し、北米では63%、アジア太平洋地域では66%にとどまっています。

ファミリーオフィスの平均役員数は4人で、その半数は社外のプロフェッショナル

役員を選出する際には、ファミリーメンバーかプロフェッショナルのどちらにするかという観点とスキルセットの観点の両方から役員会の構成を慎重に考慮する必要があります。ほとんどの取締役会では、客観的な視点を提供し、対照的な考え方を持って豊富な知識をもたらすことができる社外のプロフェッショナルとともに、ファミリーメンバーで構成されていることが一般的です。現在、平均的なファミリーオフィスの取締役会は4人の役員からなり、半数以上 (58%) がファミリーメンバーで構成されています。概して、ファミリーメンバーと社外のプロフェッショナルがちょうど良い割合であることが示されています (図21、22)。

ファミリーは、社外のプロフェッショナルを取締役会に迎え入れることに消極的なことがあるかもしれません。なぜなら、ファミリーはプライベートな情報を外部の人にさらけ出したいとは思っておらず、ファミリーオフィスの方向性について社外のプロフェッショナルに発言権を与えたくないからです。しかし、選出した役員に議決権や意思決定権を与えることなく、その役員の専門知識や助言を活用することで取締役会を強化することは可能です。

図20：正式な取締役会を設置しているファミリーオフィス

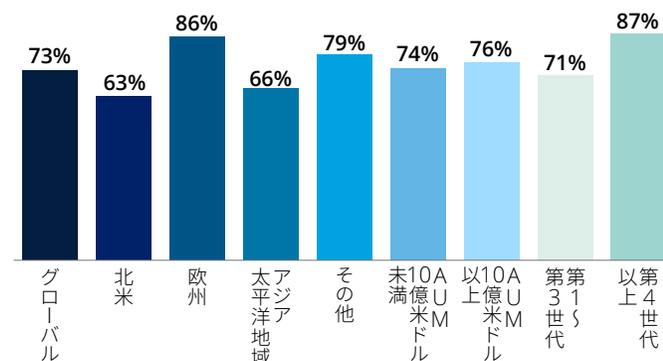


図21：取締役の人数

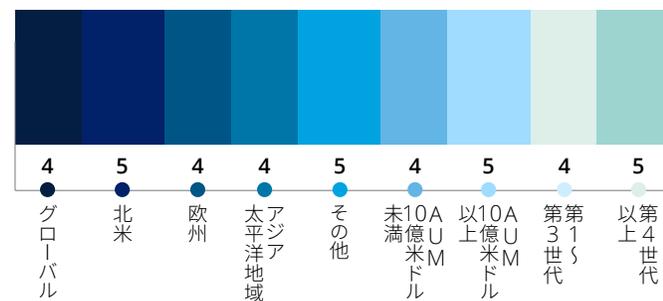
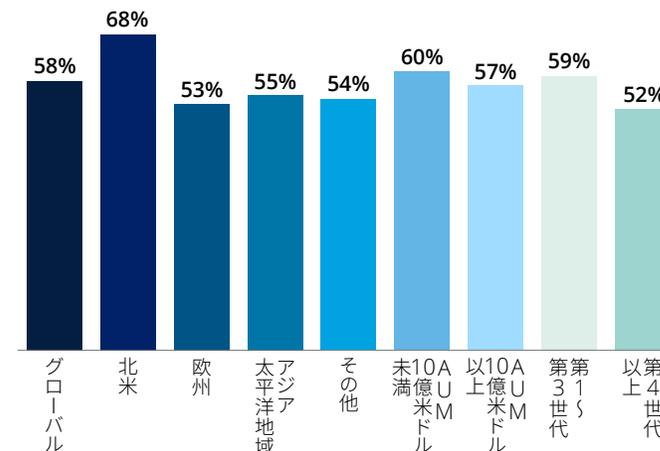


図22：取締役会におけるファミリーメンバーの割合 (社外のプロフェッショナルとの比較)



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

シングルファミリーオフィス (米国)
最高経営責任者

4 スタッフの構成と雇用動向

取締役会メンバーとしては戦略の経歴があることが好ましいとする一方で、ファミリーオフィスが優先するのはオフィスを運営するための投資運用スキル
取締役会メンバーが、ファミリーオフィスの目的と機能を補完する適切なスキルセットを有していることも重要です。取締役会メンバーの共通する経歴で最も多いのは、戦略計画 (64%) と財務・税務・法務 (64%) であり、投資運用/資産管理 (58%)、ファミリーマネジメント (54%) と続きます (図23)。

図23：取締役会メンバーの経歴

各ボタンをクリックすると、データが表示されます。



リスクの軽減、ガバナンス、 信頼を得る秘訣：

世界最大規模のファミリーオフィスを率いるCEOの考えとは

世界的な富豪が営む、米国を拠点とするファミリーオフィスのCEOが、自らが直面するリスクとその軽減方法について語ります。また、ファミリーオフィスの有能なエグゼクティブとして資産家から信頼を得る方法や諮問委員会の設置について助言します。

**世界的な著名人のファミリーオフィスを率いるとは、
どのようなことですか。**

責任重大ですね。何よりもまず私たちはビジネスを営んでいます。図らずもビジネスの顧客は1人だけですが、ビジネスであることに変わりはなく、当主のニーズを満たすために仕事をしています。このことを念頭に置いて物事に取り組むことが大切です。

**貴ファミリーオフィスでは、リスクをどのように評価し、
管理していますか。**

私たちはリスク管理を重視し、リスク委員会を設置しました。委員会のメンバーは外部専門家を含む4~5人で、リスクの評価と管理を専任で行っています。この委員会では、私たちが直面している様々なリスクを確認して、発生の可能性や影響度、事前対応の必要性によって、リスクをランク付けするようにしています。常に継続的な議論を行っています。

**リスクを軽減するために、アジアにもファミリーオフィスの
拠点を設置した理由を教えてください。**

私たちは予測不可能な世界に生きており、レジリエンスと冗長性を持つことは、私たちが実行するタスクと代表するチームの両方において重要です。失敗する可能性があるものは何か、そして、最も極端なケースであっても、失敗に備えているかという

ことを、以前よりも一層考えるようになりました。私たちは今、備えが必要な世界に生きているのだと思います。

こうした理由から、私たちは別の拠点をもちたいと考えました。居心地が良いと感じる場所を探し、いろいろと検討しました。その中で、欧州は、人口が減少しつつあり、富も不適切な方向に進んでおり、長期的な課題を抱えていることから、最適な場所とは思えませんでした。これとは反対に、アジアでは人口が増加傾向で、富も適切な方向に進んでいます。最終的にこの地域を選んだのは、気候の観点から東南アジアに関心があったからです。

**貴ファミリーオフィスの2拠点は、どのように連携して
運営していますか。**

アジア拠点はレジリエンスと冗長性のためだけに設置したので、米国チームの拡張機能としての役割を果たしています。例えば、アジア拠点にいる投資と会計の専門家は、米国の専門家と連携して仕事をしていますし、アジアの気候変動部門の責任者は、米国チームとともに慈善活動やサステナブル投資を行っています。

2024年における貴ファミリーオフィスの最大リスクは何だと思えますか。

愚かなことをするのが最大のリスクです。当主の生活に関連した意思疎通や、中核事業の運営に関連した意思疎通で失敗したとしましょう。例えば、人に対して不適切な対応をしたとか、レピュテーションリスクを招いてしまったなどの場合です。このような場合、私たちは擁護不可能な立場に置かれます。誰かが境界線を突然越えると制御不可能な状況になります。

もう一つのリスクは、私がtable stakes（最低限やるべきこと・当たり前のこと）と呼んでいるものです。当主が資産家だからといって、あなたや私と違うというわけではありません。煩わしく思うことは皆と同じです。何年前か前、当主は私に「なぜ私が犬にノミ油が必要だというような、細かいことまで覚えておく必要があるのか？」とたずねました。そのとき私は思ったのです。かつて、私の子供達は“自分のやるべき事を管理するカレンダー”を使っていたことで、私はきちんと終わったかどうかまで心配する必要がなかったと。これがtable stakesです。例えば「クレジットカードが使えませんでした」という連絡が来ないようにするためには、請求書を期日までに支払います。これと同じように、日常生活を整えることが大事なのです。

私たちの目標は、当主にとって最も重要な事柄に対処し、彼の生活を可能な限り円滑にすることです。必要最低限の条件を満たすことは、当主の信頼を得ることにつながります。そして、彼の信頼を得ることにより、その富を運用して世界にとって本当に良いことを行えるのです。

信頼は世界の資産家にとって非常に重要なものです。ファミリーオフィスのエグゼクティブは、その職務を効果的に遂行するために、どのようにして資産家の信頼を得るのですか。

いくつかの方法があります。まずは自分の仕事をして、徐々にその仕事を改善していきましょう。第二に、何事も極めて合理的に行いましょう。第三に、常にファミリーを最優先し、チームを2番目に、個人を3番目に考えましょう。それができなければ、私たちのファミリーオフィスで働くことはできません

んし、私たちが行うあらゆる良いことに関与することもできません。ここでは誰もが、自ら果たすべき役割があることを認識し、その役割を果たして当主の信頼を維持することで、ファミリーオフィスが前進し、世界に貢献できるということを理解しています。最後に、時には気まずい会話も必要です。その際、判断する立場に立つてはいけません。そうではなく、意見を共有しているという立場に立ってください。

ファミリーオフィスの長期的な繁栄の鍵は、効果的なガバナンス体制を確立することです。ファミリーオフィスに諮問委員会を設立することの利点について、簡単にご説明いただけますか。

私は、諮問委員会を持つことに価値を見出しています。諮問委員会は、ファミリーオフィスをビジネスに変えるために必要なことを実行するにあたり、インサイトとサポートを提供してくれます。一例を挙げると、私が着任したとき、スタッフのボーナスは仕組みがないまま決定されていました。ここは会社ですので、自分の目標は何か、どのようにすればその目標を達成できるかについてスタッフがわかるような仕組みが必要です。また、長期的なインセンティブプランがなければなりません。

諮問委員会のもう一つの利点は、当主が他者の見解を聞くことができ、諮問委員会のメンバーは私たちの一部とは異なる方法で反論できるということです。例えば、諮問委員会のメンバーの一人は、裕福で知名度の高いファミリーの出身です。このメンバーなら、『私の母と父がしたことをお話ししましょう』と当主に言うことができます。裕福な家庭に生まれ、自分の経験を思慮深く共有できる人から話を聞けることにはメリットがあります。

どのようにして委員会のメンバーを選定したのですか。

委員会は、各分野の経験豊かな5人で構成されています。上場企業の役員を選ぶ場合と同じように選定しました。どのようなスキルセットが必要なのかを自問しました。必要とするのは、金融面で私たちに意見をぶつけることができる金融のバックグラウンドを持った人材、投資面で私たちに厳しい意見を述べるような人材、そして資産家を顧客としており、このような分野で見解を示すことができる弁護士です。現在は、慈善活動を手伝ってくれるメンバーと、慈善活動およびファミリーダイナミクスの両面で手伝ってくれるメンバーがいます。

5 ファミリーオフィスの当主について





5 ファミリーオフィスの当主について

5.1 当主の資産の出所

ファミリーオフィスを持つ資産家のほとんどは富裕層の出身で、富の創出のノウハウも知っている

本章では、シングルファミリーオフィスの当主についてデモグラフィック属性を見ていきます。ここで興味深いのは、ファミリーオフィスを持つ当主の約3分の1（30%）が、完全にセルフメイドの（自ら富を築いた）億万長者や大富豪であることです。そして、ファミリーオフィスの当主の約半数（51%）が相続と自身の収入により資産を築く一方で、従来の考え方に反して、資産の全てが相続である当主は5人に1人未満（18%）です（図24）。

これらの数字は、保有資産1億米ドル以上の資産家（ファミリーオフィス保有の有無は問わない）の割合と比較すると大きく異なります。このグループでは、約3分の2（66%）は自らが資産を築いた一代目であるセルフメイドの資産家で、セルフメイドのファミリーオフィスの当主の割合（30%）の2倍以上となっています。それどころか、少なくともある程度の財産を相続したファミリーオフィスの当主は多数（69%）であるといえます。ここからわかるのは、世界中で新たな富裕層の急増によりファミリーオフィスの設立に拍車がかかっている中で、比率的に見ると、多世代にわたって資産を保有するファミリーはファミリーオフィスによって資産を管理することを選択する機会が多いということです。この差異は、ファミリーオフィスがその中核として、世代を通じてファミリーの富を維持し、拡大させるための存在であることが多いことを踏まえると、容易に説明ができます。

図24：ファミリーオフィスを持つ資産家の資産の出所と、保有資産1億米ドル以上の全資産家（ファミリーオフィス保有の有無は問わない）の資産の出所の比較²¹

各ボタンをクリックすると、データが表示されます。

5 ファミリーオフィスの当主について

資産家の資産の大部分は、銀行・金融業と産業複合型企業から創出
ファミリーオフィスの当主が財産を得ている業界トップ10を調査した
結果、グローバルを見ると、銀行・金融業が26%と最も多く、産業
複合型企業 (17%)、不動産 (8%)、食品・飲料 (8%)、企業・消
費者サービス (6%) がこれに続きます。図25では、この統計の詳細
をグローバルおよび地域別に示しています。

図25：ファミリーオフィスの当主が財産を得ている業界
トップ10²²

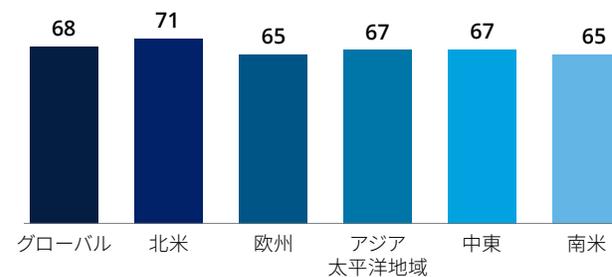
各ボタンをクリックすると、データが表示されます。

5.2 当主の年齢と性別

当主の平均年齢は68歳

一方、大きな世代交代のさなかにあり、5分の2のファミリーが今後
10年以内に承継を予定しています²³。また、グローバルでの当主の平
均年齢が現在68歳であることは驚くべきことではなく、地域間では、
欧州と南米の65歳から北米の71歳までの幅が見られます (図26)。

図26：ファミリーオフィスの当主の平均年齢²⁴



5 ファミリーオフィスの当主について

女性は、世界におけるファミリーオフィスの15%を統括し、1億米ドル以上を有する全資産家の10%を占めている

女性は、ビジネスの未来を形作るうえで重要な役割を果たしています。ジェンダー表象の格差は、依然として全世界のビジネスコミュニティにわたって非常に多く見られますが、女性起業家は現在、世界全体の既存企業の約3社に1社を、また、高成長企業の約4社に1社を経営しています²⁵。取締役会に女性が1人以上就任している企業は、女性が就任していない企業よりも、累計資金調達額が平均16%多くなっています²⁶。

さらに、女性は現在、保有資産1億米ドル以上の世界中の全個人資産家の10%を占めています（図27）。ところが、ファミリーオフィスの当主を務める女性（保有資産が1億米ドル以上）の割合だけを見ると15%に上昇します。逆に、保有資産が1億米ドル以上の全資産家の90%を男性が占めている中、ファミリーオフィスの当主の割合はちょうど85%となり、男性の割合は低下しています。統計的に言えば、超富裕層の女性は、男性よりも資産管理のためにファミリーオフィスを選ぶ傾向がやや強いことを意味しています。

女性は、より長い平均寿命、男女賃金格差、産休、柔軟な労働条件の必要性など、男性よりも様々な人生の状況に直面することがあります。さらに女性は、人生の重要なライフステージに備えるための計画作りにとっても敏感で、退職後のこと、子どもに財産を残すこと、社会や環境にポジティブな影響を与えることといった特定の目標のために投資したいと考える割合も多いことが、事例証拠により示唆されています²⁷。また、女性は男性よりも不確実性を嫌う傾向があり、成功する可能性のある投資に対し、慎重で計算されたアプローチを取る可能性が高いことも研究から明らかになっており、女性の投資家が男性の投資家よりもパフォーマンスが優れている場合が多いことがわかっています²⁸。総合すると、このような女性の特徴は、ファミリーオフィスにとっても適していて、このような特徴を当主が備えることで、資産管理と継承計画の両方の観点から、計算された投資と長期的かつ複数世代にわたる計画に専念するプロフェッショナルチームを得ることができるのです。

欧州ではファミリーオフィスの5分の1を、北米では10分の1を女性が占めている

ファミリーオフィス業界への女性の参画において、地理的な違いを強調することも興味深いことです。例えば、女性が当主を務めるファミリーオフィスの割合は、北米は12%、欧州は20%、アジア太平洋地域は18%（アジアが16%、オーストラリアやニュージーランドなどのオセアニア諸国が22%）、中東は10%、南米は17%、アフリカは21%となっています（図27）。

図27：シングルファミリーオフィスの当主と、保有資産1億米ドル以上の全資産家（ファミリーオフィス保有の有無は問わない）の性別²⁹

各ボタンをクリックすると、データが表示されます。

シングルファミリーオフィスの当主の性別

保有資産1億米ドル以上の全資産家（ファミリーオフィス保有の有無は問わない）の性別10%

6 今後の展望：ファミリーオフィス業界の未来に変革をもたらす新たなトレンド



6 今後の展望：ファミリーオフィス業界の未来に変革をもたらす新たなトレンド

本レポートからは、ファミリーオフィス業界はこれまでも、そしてこれからも急速に成長し続ける可能性が高いことが容易に見て取れます。現在創設されたファミリーオフィスと、数世代前に創設されたファミリーオフィスとの間には複数の共通点がありますが、将来のファミリーオフィスの運営方法を再構築していく様々なトレンドが新たに発生しています。

拡大し続けるファミリーオフィスの組織とサービス

ファミリーオフィス業界が拡大するにつれて、ファミリーオフィスの組織や提供サービスも多様化しています。今日では、シングルファミリーオフィスという一つの概念だけではなく、ファミリーの事業会社から独立したシングルファミリーオフィス、未だに事業会社に組み込まれたファミリーオフィス、バーチャルなファミリーオフィスが存在しています。民間やプライベートのマルチファミリーオフィスもあります。このような各組織が、ファミリーに見合った適切な選択肢を提供し、様々な面でファミリーを支援する多種多様なサービスを取

り揃えています。そして、資産管理市場が進化し続ける中で、ファミリーオフィスは、オーダーメイドの方法で顧客により良いサービスを提供できるようにするために、新しい組織とサービスを構築することによって適応し続けていくでしょう。

グローバルな展開とモビリティ

ファミリーの事業、投資、業務がよりグローバル化するにつれて、ファミリーオフィスの要件も同様にグローバル化します。これは、2つの点でファミリーオフィスに影響を与えており、今後も影響を与え続けるでしょう。第一に、プロフェッショナルがリモートで仕事ができるようになり、ファミリーオフィスは世界中から最高の人材を活用できるようになったため、スタッフが形ばかりのオフィスで座っている必要性が減ってきています。第二に、ファミリーオフィスは複数の支店を開設することで、ファミリーの地理的な転居に対応し、有望な投資や他の場所に存在する人材プールにアクセスし、業務の冗長化と多様化によってリスクを軽減することができるようになりました。

増え続ける人材、パートナーシップ、アウトソーシングという選択肢

資産管理部門が成熟するにつれて、ファミリーオフィスが雇用、提携、サービス提供のアウトソーシングに利用できる人材も拡大しています。これにより、ファミリーオフィスは提供されるより多くの専門知識とリソースを活用して、高度化と範囲の広がり両面で成長できるようになります。例えば、リスクを軽減し、有望な投資を活用するために、異なる資産クラスや地域間でポートフォリオを分散させることを一層検討するようになってきています。そして、その人材、アドバイザー、パートナー、投資マネージャーの間で見られる高度化の恩恵をますます享受し、投資を効果的に特定、評価、管理できるようになるのです。





6 今後の展望：ファミリーオフィス業界の未来に変革をもたらす新たなトレンド

新興テクノロジーの影響

新たなテクノロジーは、手作業による反復作業を削減することで、ファミリーオフィスの業務効率を向上させるだけでなく、透明性を向上させ、より良い意思決定を可能にする豊富かつリアルタイムなデータを提供してくれます。最新のデジタルアプリケーションによって、投資ポートフォリオ全体のリスクを追跡・管理し、レポートと投資分析の速度と質を向上させることが可能になります。より高度で導入が容易な今日のテクノロジーは、日常化したサイバー攻撃からファミリーオフィスを保護することもできます³⁰。

ガバナンスの強化が安定をもたらす

ファミリーオフィスは、よりプロフェッショナル化することにつれて、ガバナンスと管理の体制を導入し、業務を円滑に進めるための明確なガイドラインを取り入れつつ、関係者全員の利益を調整し、説明責任を確立しています。ファミリーオフィスがより組織化されたプラクティスを採用する中、こうした方針や手続きはより高度化されてきています。強力なガバナンスモデルは、ファミリーオフィスのプロフェッショナルとファミリーの関係者との間のパイプ役を果たし、ファミリーの文化や価値観の浸透と保全に貢献しながら、より良いコミュニケーションと対立解決のためのチャンネルを提供します。

リスク管理が最優先

ファミリーオフィスが成長して運営が複雑化することにつれ、リスクに直面する場面も増えるでしょう。多くのファミリーオフィスは投資リスクの取り組みに精通していますが、サイバーリスク、承継リスク、人材リスク、地政学的リスクなど、考慮が必要な様々な種類のリスクを特定し、軽減するための正式なプロセスを備えているオフィスは多くはありません。その代わりに、投資、サイバー、承継関連のリスクなど最大の懸念事項と見なすものを優先し、リスク管理を支援すべく監視レベルを高めています³¹。

連絡先

Dr. Rebecca Gooch

Deloitte Private Global Head of Insights

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

Adrian Batty

Global Family Enterprise Leader

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

Wolfe Tone

Global Deloitte Private Leader

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

Dr. Christine Wolter

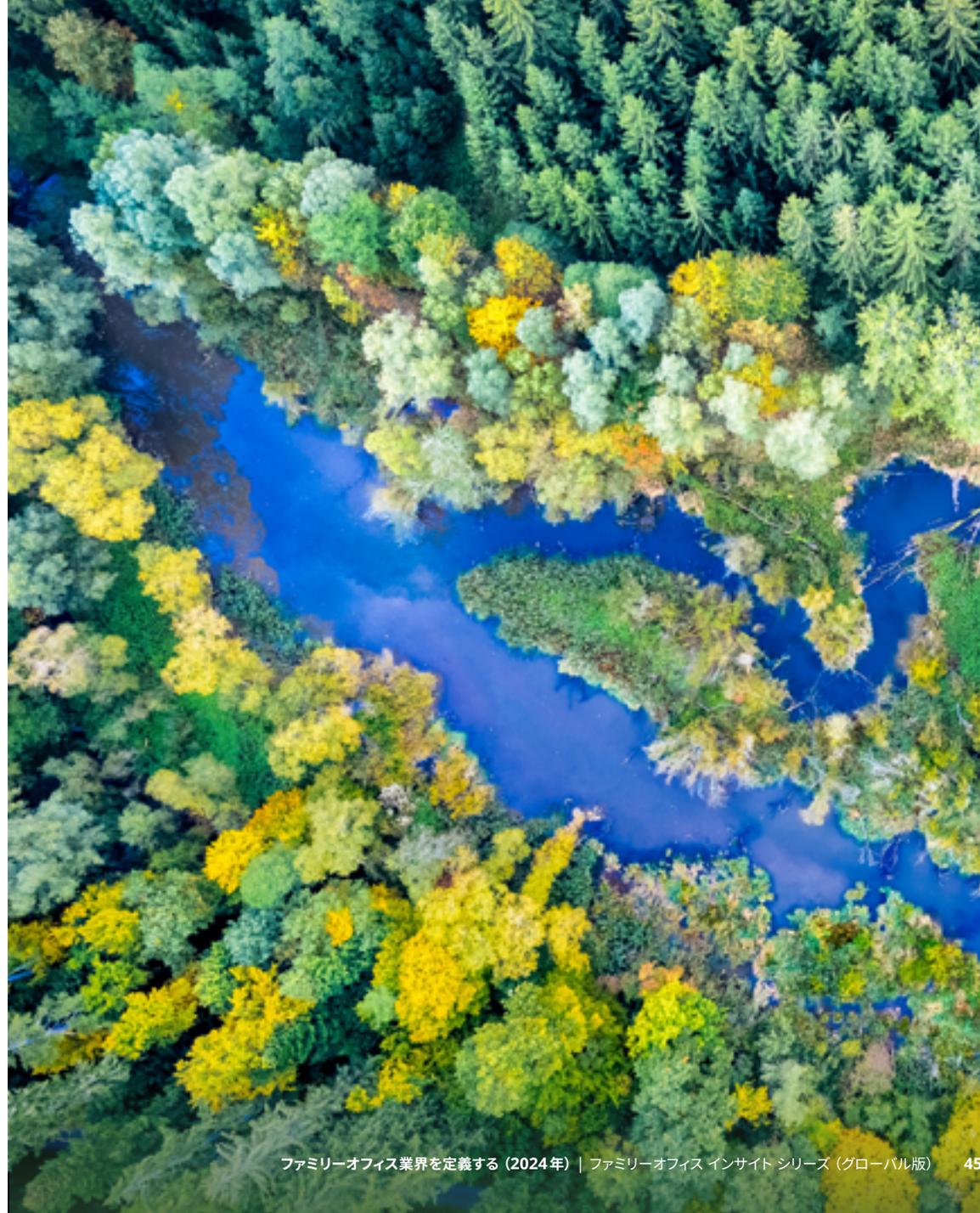
Lead Deloitte Private Germany

Partner | Deloitte Germany
Europa-Allee 91, 60486 Frankfurt am Main, Germany
Direct: +49 69 75695 7025
cwolter@deloitte.de

樋口 亮輔 / Ryosuke Higuchi

デロイト トーマツ税理士法人 パートナー

ファミリーコンサルティング 部門長
デロイト トーマツ ファミリーオフィスサービス合同会社 代表職務執行者社長
東京都千代田区丸の内3-2-3 丸の内二重橋ビルディング
Direct: +81 3 6213 3800 | Mobile: +81 80 4170 9347
ryosuke.higuchi@tohmatu.co.jp |
<https://www.deloitte.com/jp/ja/services/tax/services/familyoffice.html>



巻末注

- 1 Roy Williams and Vic Preisser, *Preparing Heirs: Five Steps to a Successful Transition of Family Wealth and Values* (Robert D. Reed Publishers, 2010).
- 2 第4世代以上のサンプルサイズは比較的小さいため、調査結果は一般的な傾向を示すのみにとどまっています。
- 3 グラフでは、四捨五入による誤差のため、パーセントの合計が100%にならない場合があります。
- 4 ANZ, [How to beat the three generation 'curse'](#), 26 May 2023.
- 5 Deloitte Private, *The Top 10 Family Office Trends, The Family Office Insights Series – Global Edition, 2024*, p. 20.
- 6 *Forge Cost of Single Family Office Benchmarking Study Report, Forge Community, 2021*.
- 7 Credit Suisse/UBS, *Global Wealth Report 2021*.
- 8 Wealth-X, an Altrata company, *Preservation and Succession: Family Wealth Transfer 2021*.
- 9 Knight Frank, *Wealth Report 2024*, p. 14.
- 10 HSBC Global Private Banking, *The Global Entrepreneur Wealth Report 2023*, p. 32.
- 11 Altrataの調査機関であるWealth-X。Deloitte Privateによる委託。
- 12 Wealth-Xによるシングルファミリーオフィス数の推計方法では、トップダウン手法とボトムアップ手法を組み合わせたハイブリッド手法を採用しています。トップダウン手法では、所有資産およびWealth & Investable Assetsモデルを使用して、グローバルでの富裕層の個人資産と人口の合計を推定し、富裕層ファミリー数とその管理資産を予測します。ボトムアップ手法では、Wealth-Xのデータベースを分析して、既知であるシングルファミリーオフィスを特定します。富裕層ファミリーを異なるブラケットに分割し、資産レベルとシングルファミリーオフィスとの相関を計算するための相関マトリックスが構築されています。最終的な推定値は、この相関マトリックスを使用して、外挿推定値に既知であるシングルファミリーオフィスを追加することで導き出され、データの利用可能性の限界や、資産とシングルファミリーオフィスの発生率との相関についての前提条件を認識しつつ、堅牢な数値を提供します。
- 13 Altrataの調査機関であるWealth-X。Deloitte Privateによる委託。
- 14 ファミリーオフィスのAUMを推定するために、各種の主要なファミリーオフィスレポートを使用して、AUMのファミリー資産に対する割合の加重平均を算出しました。それから、この割合を全ての年度におけるファミリー資産額に適用しました。結果として、ファミリー資産とファミリーオフィスのAUMの年間比例増加は同じであり、推定値としてのみ解釈されるべきです。
- 15 Credit Suisse/UBS, *Global Wealth Report 2023*, p. 21.
- 16 ANZ, [How to beat the three generation 'curse'](#), 26 May 2023.
- 17 HSBC Global Private Banking, *The Global Entrepreneur Wealth Report 2023*.
- 18 Campden Wealth/UBS, *The Global Family Office Report, 2018*, p. 16.
- 19 これらの数値には、ファミリーの家事使用人は含まれません。
- 20 Deloitte Private, *The Top 10 Family Office Trends, The Family Office Insights Series – Global Edition, 2024*, p. 30.
- 21 Altrataの調査機関であるWealth-X。Deloitte Privateによる委託。
- 22 Altrataの調査機関であるWealth-X。Deloitte Privateによる委託。
- 23 Deloitte Private, *The Top 10 Family Office Trends, The Family Office Insights Series – Global Edition, 2024*, p. 47.
- 24 Altrataの調査機関であるWealth-X。Deloitte Privateによる委託。
- 25 [GEM 2022/23 Women's Entrepreneurship Report: Challenging Bias and Stereotypes](#), Global Entrepreneurial Monitor, 2023.
- 26 [Him for Her, Crunchbase, 2022 Study of Gender Diversity on Private Company Boards](#), Crunchbase, March 29, 2023.
- 27 Boston Consulting Group, [Managing the Next Decade of Women's Wealth](#), 9 April 2020.
- 28 Boston Consulting Group, [Managing the Next Decade of Women's Wealth](#), 9 April 2020.
- 29 Altrataの調査機関であるWealth-X。Deloitte Privateによる委託。
- 30 Deloitte Private, *The Top 10 Family Office Trends, The Family Office Insights Series – Global Edition, 2024*, p. 43.
- 31 Deloitte Private, *The Top 10 Family Office Trends, The Family Office Insights Series – Global Edition, 2024*, p. 9.

注意事項：本誌はDeloitte Privateが発刊した原稿をデロイト トーマツ グループが翻訳し2025年5月に発行したものです。和訳版と原文であるFamily Office Insights Series_Defining the Family Office Landscape（英語）に差異がある場合には英文を優先いたします。

Deloitte. Private

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ リスクアドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー 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 グループ 合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市に約2万人の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト、www.deloitte.com/jp をご覧ください。

Deloitte (デロイト) とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド (“DTTL”)、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して “デロイト ネットワーク”) のひとつまたは複数 を指します。DTTL (または “Deloitte Global”) ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTL および DTTL の各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTL はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。デロイト アジア パシフィック リミテッドは DTTL のメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィック における 100 を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ベンガルール、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、ムンバイ、ニューデリー、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte (デロイト) は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、リスクアドバイザリー、税務・法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500® の約 9 割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来 175 年余りの歴史を有し、150 を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters” をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの 45 万人超の人材の活動の詳細については、www.deloitte.com をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド (“DTTL”)、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。また DTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTL ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2025. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301

IS/BCMS それぞれの認証範囲はこちらをご覧ください
<http://www.bsigroup.com/clientDirectory>