

Deloitte.
Private

ファミリービジネス インサイト シリーズ

ファミリービジネス業界を定義する (2025年)

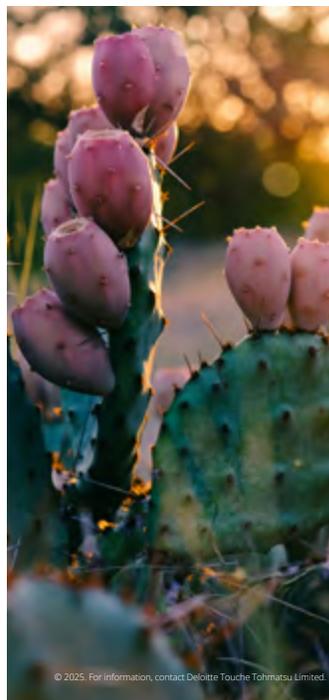


インタラクティブナビゲーション

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

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

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



序文

Deloitte Private 発行「ファミリービジネス インサイト シリーズ」の「ファミリービジネス業界を定義する」の最新号へようこそ。本号は、「ファミリービジネス業界の世界的な進化と特徴」、「承継計画と次世代」、「デジタルトランスフォーメーションとサイバーセキュリティ」、「ファミリービジネスのトップリーダーからのアドバイス」という4つのレポートからなる新シリーズにおいて、新たな視点を提供するものです。

本号では、数と収益の面で世界的・地域的にファミリービジネスがどの水準にあるかを探るとともに、リスク管理方法、長期的な成功に向けた戦略的計画の策定方法、ガバナンスアプローチについて検証します。

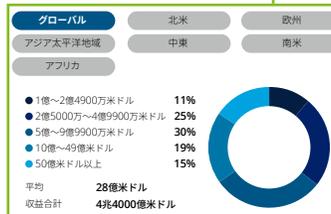
インサイトを把握するにあたり、3つのアプローチを採用しました。まず、ファミリービジネスの考え方や活動に関するインサイトを得るため、2025年3月～6月に、収益が1億米ドル以上、且つ、ファミリーが株式の過半数（51%以上）を保有する世界中のファミリービジネス1,587社のシニアエグゼクティブを対象とした調査を実施しました。2024年、対象のファミリービジネスの収益は平均で28億米ドル、合計すると4兆4000億米ドルとなりました。

次に、2020～2030年におけるファミリービジネス業界の進化を把握するため、20万社以上の企業を徹底的に分析し、市場規模に関するデータを作成しました。このデータは、収益が1億米ドル以上の企業を対象として、世界中の全企業、ファミリービジネス、非ファミリービジネスの社数と収益を調べたものです。ファミリービジネスの調査対象は、1つのファミリーが議決権を保有している、経営幹部または取締役就任している、株式の51%以上（非上場企業の場合）または25%以上（上場企業の場合）を保有している、という基準を適用しました。

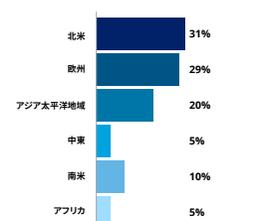
最後に、ファミリービジネスのシニアエグゼクティブ30人に詳細なインタビューを行いました。対象者の多くは、数十億米ドル規模の資産を持つファミリーの当主や、100年以上の歴史を持つファミリービジネスのトップです。このインタビューにより、ファミリービジネスが競争環境で勝ち抜き、長期的な成功を目指すうえで役立つ貴重なインサイトとアドバイスを頂きました。

こうしたインサイトが、皆様のファミリービジネ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。

ファミリービジネスの年間収益 (2024年度)
各ボタンをクリックすると、データが表示されます。



調査に回答したファミリービジネスの地域統括会社の所在地



ポップアップボタン

サイドナビゲーション

「進む」、「戻る」、「ホーム」のナビゲーション

目次

序文	3
重要なポイント	4
1 ファミリービジネス業界の進化	6
1.1 ファミリービジネスの世界的な増加	6
1.2 ファミリービジネスの収益成長	9
1.3 ファミリー資産の増加	12
持続するための構造：老舗のファミリービジネスが5世代にわたって繁栄する方法とは	14
2 ファミリービジネスのオーナーシップ	16
2.1 オーナーシップ	16
3 成長戦略	17
3.1 ファミリービジネスの収益成長率	17
3.2 成長とレジリエンスに向けた戦略	18
3.3 ファミリービジネスが事業展開している国と事業拡大を予定している国	18
リスクに備え、成長を志向する：変化する世界情勢の中で新たな礎を築く創業100年のファミリービジネス	21
4 財務戦略	22
4.1 成長に向けた財務戦略	22
4.2 利益配分	23
経営の指揮を執る：一族以外のCEOが創業100年のファミリービジネスの次なる時代を形作る方法とは	24
5 リスク管理	26
5.1 外部リスクと内部リスクの識別	26
5.2 リスク対応戦略	28
5.3 従業員の離職率と企業文化	29
6 ガバナンス	31
6.1 ガバナンス構造	31
6.2 ファミリービジネスの取締役会	32
持続する力：サービス、目的、優れたガバナンスの上に築かれた創業100年を超えるファミリービジネスの秘訣とは	34
7 結論	36
巻末注	37





序文

Deloitte Private 発行「ファミリービジネス インサイト シリーズ」の『ファミリービジネス業界を定義する』の最新号へようこそ。本号は、「ファミリービジネス業界の世界的な進化と特徴」、「承継計画と次世代」、「デジタルトランスフォーメーションとサイバーセキュリティ」、「ファミリービジネスのトップリーダーからのアドバイス」という4つのレポートからなる新シリーズにおいて、新たな視点を提供するものです。

本号では、数と収益の面で世界的・地域的にファミリービジネスがどの水準にあるかを探るとともに、リスク管理方法、長期的な成功に向けた戦略的計画の策定方法、ガバナンスアプローチについて検証します。

インサイトを把握するにあたり、3つのアプローチを採用しました。まず、ファミリービジネスの考え方や活動に関するインサイトを得るため、2025年3月～6月に、収益が1億米ドル以上、且つ、ファミリーが株式の過半数（51%以上）を保有する世界中のファミリービジネス1,587社のシニアエグゼクティブを対象とした調査を実施しました。2024年、対象のファミリービジネスの収益は平均で28億米ドル、合計すると4兆4000億米ドルとなりました。

次に、2020～2030年におけるファミリービジネス業界の進化を把握するため、20万社以上の企業を徹底的に分析し、市場規模に関するデータを作成しました。このデータは、収益が1億米ドル以上の企業を対象として、世界中の全企業、ファミリービジネス、非ファミリービジネスの社数と収益を調べたものです。ファミリービジネスの調査対象は、1つのファミリーが議決権を保有している、経営幹部または取締役役に就任している、株式の51%以上（非上場企業の場合）または25%以上（上場企業の場合）を保有している、という基準を適用しました¹。

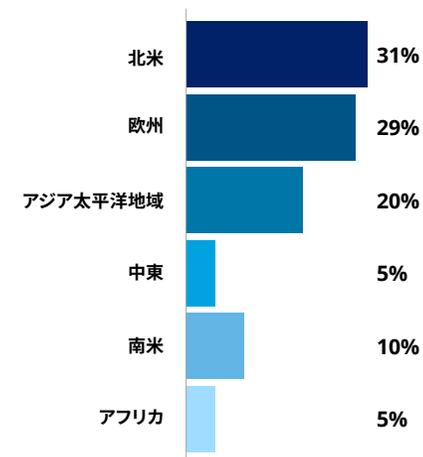
最後に、ファミリービジネスのシニアエグゼクティブ30人に詳細なインタビューを行いました。対象者の多くは、数十億米ドル規模の資産を持つファミリーの当主や、100年以上の歴史を持つファミリービジネスのトップです。このインタビューにより、ファミリービジネスが競争環境で勝ち抜き、長期的な成功を目指すうえで役立つ貴重なインサイトとアドバイスを得ました²。

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

ファミリービジネスの年間収益（2024年度）

各ボタンをクリックすると、データが表示されます。

調査に回答したファミリービジネスの地域統括会社の所在地域



重要なポイント



ファミリービジネスの企業数は増加中

ファミリービジネスは世界の全ビジネスの22%を占め、年間売上高は1億米ドル以上です。2020年の16,194社から現在は18,087社に増えており、マクロ経済要因を考慮すると、この数は2020年から2030年の間に22%増加し、2030年までに19,744人に達する見込みです。欧州は最も成長が速い地域になると予想されており、2025年の4,084社から12%増加し、2030年には4,577社になると推定されています。一方、現在ファミリービジネスが拠点としている地域として最も多いのはアジア太平洋の7,595社です。これに対し、北米は5,152社、欧州は4,084社、中東は528社、南米は352社、アフリカは377社となっています。



非ファミリービジネスの成長率を上回るペースで収益が急増中

現在、世界の全事業³の収益は現在109兆米ドルと推定されており、そのうちの19%にあたる21兆米ドルをファミリービジネスが占めています。これは、2020年の16兆米ドルから増加しています。ファミリービジネスの収益は、2030年には29兆米ドルに達すると予測されていますが、2020~2030年の間には84%という急速な伸びとなる見込みであり、非ファミリービジネスの予想成長率59%を大きく上回っています。同期間において、北米とアジア太平洋地域のファミリービジネスは最も大きな増収となることが予想されており、いずれも収益が97%増加し、それぞれ12兆米ドルと9兆米ドルに達する見込みです。



大規模な資産の移転に伴い、オーナーシップの再編が進行中

オーナーシップの移行を迎える中、ファミリービジネスの4分の1以上（26%）が現在、外部投資またはプライベートエクイティをターゲットにしています。一方で、一族以外の経営幹部によるオーナーシップを拡大しようとしているファミリービジネスは19%で、株式上場を検討しているのは12%、事業全体の売却を予定しているのは3%です。オーナーシップの変更は、複数の要因により生じることがありますが、その中でも大規模な資産の移転⁴が最大の要因であるという回答が得られました。現役世代が引退を迎えつつある中、ファミリービジネスのオーナーシップやリーダーシップが再編されようとしています。



技術投資に牽引された成長への期待

2024年、ファミリービジネスの収益成長率は世界平均で8%でしたが、2025年は12%に、2026年は14%に増加すると回答者は予想しています。この成長率を達成するための策として1位に挙げられ、回答者の40%がすでに採用している戦略は、効率化やコスト削減、イニシアチブの規模拡大を目的としたAIなどの技術革新への投資です。



事業拡大の拠点として欧州を有望視

欧州連合（EU）には4億5000万人以上の単一市場であることを受け、現在、ファミリービジネスの進出先として最も有力視されているのは欧州です。今後1~2年のうちに欧州で事業を拡大する予定のファミリービジネスは半数（51%）に上ります。僅差で次点に選ばれたのは48%の北米で、次いで40%がアジア太平洋地域、28%が中東と南米、17%がアフリカです。

重要なポイント



女性が率いるファミリービジネスは、リスク管理とガバナンスで優位

女性CEOが率いるファミリービジネスは、調査対象企業の23%を占めており、2024年の収益成長率は10%で、男性CEOの企業（8%）を若干上回りました。この成長を支えるため、女性CEOは戦略全体で男性CEOより多くのリスク軽減策（定期的なリスク評価または監査の実施、サイバーセキュリティへの投資、緊急時対応計画の確立など）を採用しており、ガバナンスメカニズム（ファミリー定款、ファミリーの取締役会／評議会など）の導入でも男性CEOに先行しています。



トップリスクは経済の不確実性

本調査を実施した時点で、ファミリービジネスは経済の不確実性が最大の外部リスクであると認識しており、回答者の69%が中リスクまたは高リスクとして評価しています。また、68%が、そのリスクによって主要な事業投資や成長戦略の遅れが生じていると回答しました。さらに、地政学的緊張が経済の不安定性や不確実性の一因になっているとした回答者は73%に及び、70%が追加関税が経済と自社のビジネスに打撃を与えるだろうと回答しました。



セキュリティ投資の火付け役となっているサイバー脅威

サイバー脅威の懸念もリスク評価の上位に挙げられており、69%がサイバー脅威を中・高程度の外部リスクとして評価しています。また、自社のサイバー攻撃への対策不足を中・高程度の内部リスクと評価した回答者は61%でした。こうした状況を受けて、ファミリービジネスの42%は、サイバーセキュリティ対策とデータガバナンスの強化に取り組んでいます。



人材の確保と定着が困難

ファミリービジネスの平均離職率は20%に達しており、回答者の約3分の2（64%）が人材の確保と定着に苦慮しています。この問題を解決しようと、在宅勤務モデルを取り入れるファミリービジネスが増えており（76%）、さらには競争力のある短期・長期報酬プログラムやキャリアパス、前向きかつ包摂的な企業文化の提供にも力を入れていることがインタビューで明らかになりました。



権限や承継計画に関する課題が浮上

ファミリービジネスはさまざまなガバナンスアプローチを活用しており、その中で最も一般的なものは、定期的なファミリー会議の開催（43%）、ファミリーの取締役会／評議会の設置（41%）、倫理ガイドラインの導入（41%）です。また、ファミリービジネスが現在直面しているガバナンス上の課題として回答者が口を揃えたのは、意思決定権の所在の不確実性（37%）と、リーダーシップの移行に関する承継計画（36%）に関するものでした。

1 ファミリービジネス業界の進化

今後、ファミリービジネス業界は、専門化、多角化、技術導入に重点を置きながら、規模や高度化、影響力の面で成長することが期待されています。経済的・地政学的な不確実性、サイバー脅威、競争の激化など、変化しつつある昨今の情勢における課題を解決するため、ファミリービジネスは世界的な人口動態の変化、ステークホルダーの期待値の高まり、包括的なリーダーシップに対するニーズに、より一層対処していかなければなりません。

本レポート『ファミリービジネス業界を定義する』では、ファミリービジネスが期待値と経験値の相互共有を通じて地域社会に情報を提供し、十分に備えられるようにするための道筋を明確に示します。まずは、この道筋を説明するために、ファミリービジネス業界の成長と進化の過程をたどることから始めます。

尚、第1章で示す結果は、本調査とは別の分析を基にしているにご留意ください。ここでは、2020～2030年におけるファミリービジネス業界の成長を、ファミリービジネス（上場・非上場を含む）と全ての企業（上場・非上場のファミリービジネスおよび非ファミリービジネスを含む）を比較して考察しています。全ての企業は収益1億米ドル以上ですが、ファミリービジネスに関しては、1つのファミリーが議決権を保有し、経営幹部または取締役役に就任しており、非上場の場合は株式の51%以上を、上場の場合は株式の25%以上を保有している、という基準に基づいています⁵。他の章に掲載している調査結果は、年間収益が1億米ドル以上で、ファミリーが株式の51%以上を保有するファ

ミリービジネスを対象にDeloitte Privateが実施した調査に基づいています。

1.1 ファミリービジネスの世界的な増加

世界中の企業のおよそ5分の1がファミリービジネス

経済界は、グローバル化、好調な経済状況、市場機会、技術的進歩に牽引されながら着実に成長してきました。年間収益が1億米ドル以上の企業社数は2020年の73,185社から増加し、現在、全世界では80,747社あると推定されています（図1.1）。2020～2030年の10年間の増加率20%を反映すると（図1.2）、2030年までに87,606社に増加することが予想されます。この内訳は、5社のうち1社以上（22%）がファミリービジネス、78%が非ファミリービジネスとなります（図1.3）。

世界におけるファミリービジネスの社数は2030年までに22%増の2万社近くになると予想

2020年には16,194社であったファミリービジネスの数は、現在、世界で推定18,087社（売上高1億米ドル以上）となっています。2030年までの10年間の増加率22%を反映させると、2026年に18,515社、2030年には19,744社に増加すると予想されます。2025年現在の内訳は、71%が非上場企業、29%が上場企業です（図1.4）。

最も急成長が見込まれる地域は欧州で、ファミリービジネスは2025年の4,084社から12%増加して2030年には4,577社になると推定されています。次いで、同期間において中東では10%、アジア太平洋地域では9%、北米では8%増加する見通しです。

欧州は、ファミリービジネスの事業拡大において優れた足掛かりとなっていますが、そこにはさまざまな要因が存在しています。例えば、EUは、4億5000万人以上の単一市場であり、国境を越えた貿易を行える環境が整っています。さらに、欧州は世界で最古のファミリービジネス業界の舞台でもあります。何世代にもわたって存続してきたファミリービジネスの多くは成熟したガバナンスの枠組みを持っており、経済的・地政学的な不確実性や承継計画といった重要な課題を解決するうえでこの枠組みが役立っています。

また中東では、2020～2030年にファミリービジネスが最大の成長を遂げ、462社から26%増加して580社となることが予想されており、その増加率が欧州（25%）やアフリカ（25%）に匹敵していることは注目に値します。

ファミリービジネスはアジア太平洋地域が最多

アジア太平洋地域は、現在、最も急速に成長している地域ではありませんが、世界で最多の7,595社ものファミリービジネスを擁しており、北米の5,152社、欧州の4,084社、中東の528社、南米の352社、アフリカの377社と比較してもその差は明らかです。さらに、2030年までには8,244社に達し、他地域のファミリービジネスの社数を上回る見通しです。

ファミリービジネスがアジア太平洋地域で確固たる規模を誇っている理由として、この地域の経済発展とともに、人口統計学的・文化的・経済的な特徴が背景にあると言えます。例えば、人口48億人は、北米の3億8700万人、欧州の7億4400万人、中東の2億7000万人、南米の6億6800万人、アフリカの16億人を大きく引き離しており、大規模なビジネス需要を生み出しています⁶。また、1980年代から2000年代にかけて、中国、インド、東南アジアなどで経済自由化が進み、民間セクターが急成長し、ファミリービジネスの台頭がその伸びに拍車をかけました。アジアでは、家族に対する忠誠と世代間の責任を重視する文化が多く、成功を収めたファミリービジネスの多くは、こうした特徴を根底に持ち合わせているのです。



1 ファミリービジネス業界の進化

図1.1：ファミリービジネス、非ファミリービジネス、全企業の推定社数

ファミリービジネス

非ファミリービジネス

全企業

1 ファミリービジネス業界の進化

図1.2：ファミリービジネス、非ファミリービジネス、全企業の増加率



図1.3：ファミリービジネスと非ファミリービジネスの比率（2025年）



図1.4：上場ファミリービジネスと非上場ファミリービジネスの比率（2025年）





1 ファミリービジネス業界の進化

1.2 ファミリービジネスの収益成長

ファミリービジネスは現在、世界の全企業収益の19%を占める

世界中で企業数が増加していることに加え、企業収益も目下急増しています。事業領域が拡大するにつれて、企業は浸透度を高め、新しい市場に参入し、サービスを多角化しています。世界における全企業（収益1億米ドル以上）の収益は、2020年の87兆米ドルから増加し、現在は推定109兆米ドルに達しています。さらに、2030年までには142兆米ドルにまで増加すると予測されており、2020～2030年において64%増を記録する見込みです（図1.5、図1.6）⁷。

現在、ファミリービジネスがその総収益の19%を占め（2020年の18%から増加）、残りは非ファミリービジネスです。ファミリービジネスの収益増加率が非ファミリービジネスを上回るという見通しに基づき、2030年までに20%の増加が見込まれています（図1.7）。

ファミリービジネスの収益は2030年までに84%増の29兆米ドルに達する見込みであり、非ファミリービジネスの収益成長率を大きく上回る

ファミリービジネスが世界中で生み出している累積収益は、現在2020年の16兆米ドルから増加し、21兆米ドル（内訳は、非上場企業が54%、上場企業が46%）となっています（図1.5、図1.8）。収益は、2030年までの10年間で84%という急激な増加率になることを踏まえ、2026年までに22兆米ドルに増加し、2030年までには29兆米ドルに達することが予測されます⁸。

このように、ファミリービジネスの収益成長率は非ファミリービジネスのそれを大きく上回っています。2020～2025年にかけて、非ファミリービジネスの収益成長率23%に対し、ファミリービジネスでは32%でした。2020～2030年の予想収益成長率は、非ファミリービジネスが59%であるのに対し、ファミリービジネスは84%となっています。

また、ファミリービジネスの収益成長率はほぼ全地域で非ファミリービジネスのそれを上回っており、この傾向は今後も続く見通しであることも強調すべき点です。最も注目すべき点は、2020～2025年においてアジア太平洋地域でのファミリービジネスの収益が38%増加し、その

増加率は非ファミリービジネスの17%の2倍以上であることです。同地域における2030年までの10年間の予想収益成長率は97%で、非ファミリービジネスの47%を大きく上回っています。

ファミリービジネスのパフォーマンスの高さには、さまざまな要因があると考えられます。例えば、ファミリービジネスのオーナーによる自社の事業への強いコミットメントや投資、家名と結びつくことの多い事業のレピュテーションや価値観を重視する姿勢、事前対応型リスク管理、機敏な対応力などです。また、ファミリービジネスの財務構造や長期展望が関係している場合もあります。例えば、成長資金の調達においては、ファミリービジネスは対外債務（29%）やエクイティファイナンス（33%）よりも、内部留保（45%）や家族からの融資（37%）などの低コスト資本に大きく依存しています。このような手法を取ることで、不安定な資本市場への依存を減らし、財務リスクを低下させることができるため、一貫した成長を維持することができます。さらに、ファミリービジネスの大半（85%）は、長期的な投資展望を持つことによって短期的な利益よりも持続可能性を優先しており、景気後退時には安定した成長とレジリエンスを維持できるようにしています。また、こうした要素は徐々に複合的な効果を生み出します⁹。

北米とアジア太平洋地域で収益の伸びが最大になる見通し

北米とアジア太平洋地域のファミリービジネスは、2020～2030年にかけて最大の収益を創出することが予想されており、北米では6兆1000億米ドルから12兆米ドル、アジア太平洋地域では4兆5000億米ドルから9兆米ドルに増加する（両地域ともに97%増）見通しです（図1.5）¹⁰。

また、2030年には、アフリカでの収益が2020年の1130億米ドルから1840億米ドルに大きく増加（63%）することが予想されています。一方、南米は4430億米ドル（62%増）、欧州は6兆7000億米ドル（58%増）、中東は6070億米ドル（38%増）の見込みです（図1.5、図1.6）。

1 ファミリービジネス業界の進化

図1.5：ファミリービジネスの推定収益

ファミリービジネス 非ファミリービジネス ファミリービジネスと非ファミリービジネスの合計

1 ファミリービジネス業界の進化

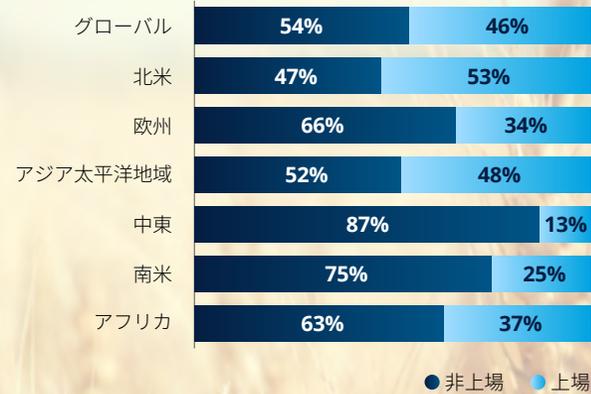
図1.6：ファミリービジネスの収益成長率



1 ファミリービジネス業界の進化

図1.7：事業収益全体におけるファミリービジネスと非ファミリービジネスの割合

図1.8：事業収益全体における非上場と上場のファミリービジネスの割合（2025年）



1.3 ファミリー資産の増加

2020～2030年、ファミリーの平均資産額は23%増の25億米ドルになる見込み

収益の増加と並行して、ファミリーの資産も増加しています。ファミリー（事業収益1億米ドル以上のファミリービジネスのオーナー）あたりの平均資産額は、2020年の20億米ドルから2025年には22億米ドル（8%増）になると予想されています。2030年までの10年間では、23%増加して25億米ドルに達する見込みです（図1.9、図1.10）。

地域別にファミリーの平均資産額を見ると、北米は43億米ドルと最多で、2030年には50億米ドルに達すると予想されています。次いで、中東は23億米ドル、南米は21億米ドル、欧州は20億米ドル、アジア太平洋地域は16億米ドル、アフリカは7億8500万米ドルとなる見通しです。

保有資産額の平均は、ファミリー当主は12億米ドル、ファミリー株主は5億2000万米ドル

同様に平均保有資産額を見ると、ファミリー当主（または家長）は現在12億米ドルであり、2020～2030年には14億米ドル（22%増）になると予測されています。また、ファミリー株主は現在5億2000万米ドルですが、同期間に23%増の5億9000万米ドルに達する見込みです（図1.9、図1.10）。

個人資産額が最大なのは北米で、現在、ファミリー当主の平均資産額は29億米ドル、ファミリー株主は14億米ドルとなっています。同様にそれぞれ、中東は9億7000万米ドルと2億7500万米ドル、南米は9億5000万米ドルと3億4000万米ドル、欧州は9億米ドルと3億7500万米ドル、アジア太平洋地域は11億米ドルと5億500万米ドル、アフリカは2億米ドルと1億6500万米ドルとなっています。

1 ファミリービジネス業界の進化

図1.9：ファミリー、ファミリー当主、ファミリー株主の平均資産額



出所：Altrataの調査機関であるWealth-X。Deloitte Privateによる委託。

図1.10：ファミリー資産の増加率



出所：Altrataの調査機関であるWealth-X。Deloitte Privateによる委託。

永続するための構造：老舗ファミリービジネスが5世代にわたって繁栄する方法とは



建築・開発・不動産サービス分野における英国最大のファミリービジネスの1つであり、総収益が30億米ドルを超えるWates Groupの4代目会長を務めるTimothy Wates氏にインタビューを行いました。苦難の克服からガバナンスの強化や次世代への事業承継に至るまで、創業125年の歴史から得た重要な教訓について語っていただきました。

創業から100年存続するファミリービジネスは一握りですが、貴社は時代とともにどのように進化してきたのでしょうか。また、各世代はファミリービジネスにどのような永続的な功績を残しましたか。

1897年、当時、私の曾祖父とその兄弟は、パブやホテルの経営などの小さな事業に携わっていました。住宅事業に重点を置く前のことです。曾祖父が単独のオーナーとなり、その息子たちが2代目として事業を引き継ぎ、大きく成長させました。ロンドン郊外の発展に伴って、低コストで量販できる住宅に事業を移行し、シンプルで造りの良い住宅を建てたところ、大変好調な売れ行きとなりました。このような高品質な建築物へのこだわりこそが、私たちのファミリービジネスの基盤となっています。

1950年代から1960年代には3代目が、集合住宅のブロックにモジュラー建築を用いるという、当時では非常に革新的であった工法で、大規模な都市開発へ事業を拡大しました。引き続き、当社は住宅建設を重点事業としながら、規模と収益性の両面において英国における主要建設会社に成長しました。1990年代初頭には不況に見舞われました。事業拡大に力を入れていたため、景気後退時にはかえってレバレッジが高くなりすぎてしまい、リスクにさらされることになり、ファミリーは事業をスリム化するために、不景気の中で資産を売却しなければならず、会社にとって厳しい時期ではありましたが、全員が資金管理を強化し、借入に慎重になることで、この状況を乗り越えました。

また、この頃はちょうど3代目から4代目への移行期でもあり、私は4代目の一員でした。経営が盤石な建設会社を引き継いだのですが、同時に小規模経営によって不採算に陥っていた持続不可能な住宅事業も承継することになりました。そこで、事業を再編し、住宅組合向けの不動産サービスを含む土地開発と、官民向けの商業建設にシフトしました。事業を安定化し、資金管理を戦略的に行うことで、財政を再構築することができました。

私たちはまた、積極的なファミリーオーナーシップによるプロフェッショナルな経営手法を採用しました。つまり、先代たちとは異なり、ファミリーメンバーはCEOを務めないという形です。代わりに、一流の経営幹部を採用し、ファミリーメンバーは会長に就任します。そして、ファミリーオフィスやファミリー評議会（議長は従兄弟のAndyが務めています）などの優れたガバナンスを中心に、私たちは積極的なオーナーとしてファミリービジネスに関与し続けています。当社は機械・電気エンジニアリング部門を新設したほか、最近では都市再生にフォーカスした手頃な価格の住宅を大規模に建設する住宅事業を再スタートさせるなど、継続的に事業を進化させています。

事業と財政状況を強固で競争力のある状態に回復させたのですね。今後は何を指す予定ですか。

次世代への事業承継に備えています。私たちは現代のファミリーエンタープライズと呼ぶにふさわしい企業に進化したいと考えています。それはつまり、建築・開発・不動産サービス・エンジニアリング・住宅に至るさまざまな事業を統括する中央集権的なグループという今の構造から、大規模な投資を行うファミリーオフィスと並行して展開される独立事業へと移行するということです。

私たちは、この体制に本質的な価値があると見ています。その理由は、事業を自律的な事業体に分離することで、企業間の売買取引の管理が容易になり、リスク管理もしやすくなるためです。ある企業が経営不振に陥ったとしても、他が巻き込まれることはありません。これと同じく重要な点は、このモデルには、次世代リーダーのモチベーションを高める効果があるということです。次世代リーダーは、大規模で中央集権的な組織の中で事業運営するのではなく、自分たちが起業家となって経営するチャンスを手に入れることができるのです。強固で慎重な投資をするファミリーオフィスとともに、経営体質が良好な事業を次世代に承継して初めて、私たちの世代が成功したと言えるのではないかと考えています。

10～20年先を見据えて、独立したファミリーオフィスを持つことに加え、完全所有または一部所有する主要事業を現在の5社から10社へ増やすことを想定しています。そして、構築された環境を基盤としながら、引き続き自らの価値と目的を実現していこうと考えています。さらに、顧客確保と効率改善のために、テクノロジーとデジタルを活用したソリューションの採用を一層推進する予定です。建設市場は地元企業に有利な傾向があり、海外で効果的に競争することは困難であるため、中核事業は今後も英国に集中して展開します。その代わりに、リスクを軽減し、他のセクターで得られた利益を活用できるようにするため、ファミリーオフィスの投資を通じて地理的分散や資産クラスの多角化を実現します。

次世代への事業承継を計画されている中で、貴社のように長期存続と成功を目指している他のファミリービジネスに対してはどのようなアドバイスをされますか。

長期存続を実現するための重要な「秘訣」は、イノベーション、適応性、継続的改善へのコミットメントとともに、機敏なマインドセットを持ち続けることに加え、オーナーシップサークルを強固にすることです。これは、どの世代においても実践してきたことであり、結果として意見の対立が減り、協調的な思考が多く生まれます。当社はファミリーが100%所有するファミリービジネスです。オーナーシップチームに参加しないことを選択したファミリーメンバーには富を公平に分配し、オーナーシップ層を拡大することなく金銭的保証を提供します。これにより、事業に関与するメンバーだけにオーナーシップを集中させることができます。

私たちの家系図に記載されている数百人のうち、経営権を持つ株主はわずか8人です。そのうちの3人は第3世代で、残りの5人は第4世代です。私たちは、家族としての価値観と、公正さ、尊敬、協働を重んじる文化に対する深いコミットメントのもとで一致団結しています。そして、自分たちの事業に自信を持っているからこそ、これまで醸成されてきた環境で中核事業を忠実に遂行し続けてきました。適切に整備された都市環境は、社会の繁栄にとって本質的に不可欠であり、その使命を毎日果たしていることを誇りに思っています。

次世代リーダーを育成するためのアプローチも、私たちファミリーの価値観に深く根ざし、その文化を忠実に守るものです。私のファミリーには3つの分家があり、それぞれが独自に次世代から代表を選出しています。その決定を行う単独の権威は存在しません。いとこ同士として子供の頃からお互いを知っており、生涯にわたる家族関係があるからこそ、私たちが今日拠り所としている信頼と尊敬が築かれてきました。

これまでは、積極的な関与を望む次世代メンバーが事業に参画できるような明確な道筋はありませんでした。対して、私たちの世代は社外アドバイザーの助けを借りながら、より体系的な後継者育成方法の構築に熱心に取り組んできました。多くの次世代が関与するようになり、次世代委員会も設立しました。さらに、懇親会を開催し、業界でも屈指の素晴らしい新卒者向けの研修制度も提供しています。また、ファミリーオフィスと次世代間の良好な関係も育んできました。次世代ファミリーメンバーに対しては、彼らの関与は歓迎されるだけでなく、不可欠であることを常に伝えていきます。私たちは、彼らが参加することでビジネスに利益をもたらしているのであって、その逆ではないことを強調しています。ファミリーメンバーのリソースには限りがあるため、このような考え方は正しいと思っています。次世代を温かく巻き込んでいかなければ、将来的にファミリービジネスとして存続することはできないでしょう。

2 ファミリービジネスのオーナーシップ

「 4代続くファミリービジネスとして、当社の伝統は1919年にまでさかのぼります。それぞれの世代が独自の功績を残し、会社を全く違う次元へと進化させてきました。この継続的な変革こそが私たちの存在意義です。私たちは、世代ごとに成長し、変革し続けるファミリービジネスなのです。

CFO、創業100年以上のファミリービジネス (カナダ)

ファミリービジネスは世界経済の重要な部分を占めており、長期的な成功と持続可能性において、そのオーナーシップ構造は極めて重要です。本章では、ファミリービジネスのオーナーシップ構造を掘り下げるとともに、外部投資家やプライベートエクイティの活用、事業売却、株式上場の機会が生じる際に、ファミリービジネスがオーナーシップ構造を変革する方向に進むのかを探っていきます。

2.1 オーナーシップ

ファミリービジネスの5社中4社以上で、ファミリーが株式の70%以上を保有

調査対象のファミリービジネスの83%では、株式の70%以上をファミリーが保有しており、ファミリーの支配権を堅実に維持しています(図2.1)。

図2.1：ファミリービジネスにおけるファミリーのオーナーシップ (株式保有比率) の現況

大規模な資産の移転に伴って、ファミリービジネスのオーナーシップも刷新されつつある

ファミリービジネス業界に大きな変化をもたらす可能性があるものとして、非常に多くのファミリービジネスが今後3~5年以内にオーナーシップ構造を変革しようとしていると回答しています。世界全体の約4分の1 (26%) が、外部投資家やプライベートエクイティの活用を検討する一方で、19%が一族以外の経営幹部によるファミリービジネス経営を拡大させようとしています。その他12%は株式上場を予定しており、残る3%は事業売却を検討していると回答しました(図2.2)。

オーナーシップ (株式保有比率) の変更は、複数の要因によって促されます。例えば、事業成長に向けて追加資本を調達すること (地理的な拡大、M&A活動の実施など)、事業の一部を売却し、資産をより分散させてリスクを低減する形で再投資すること (例えばファミリーオフィスを通じて)、プライベートエクイティの投資家を呼び込んでビジネスの専門性を向上させること (ガバナンス、レポート作成、パフォーマンス指標の強化など)、もしくは好調な市場条件や高水準の時価評価を利用して事業を売却すること、などが挙げられます。

図2.2：今後3~5年においてオーナーシップ構造の変更を予測している回答者の割合 (複数選択可)

とはいえ、ファミリービジネスのリーダーたちは、自分たちの意思決定に最も大きな影響を与えたトレンドは、大規模な資産の移転に他ならないとインタビューの中で述べています。

私たちは今、世界的に大きな世代交代のただ中にあり、何兆ドル規模の資産が世代間で移転しつつあります。シニア世代¹¹のリーダー層が引退に備えて今後の事業の方向性を定める中で、ファミリービジネス業界では大きな刷新が進んでいます。この課題をとりわけ深刻化させている要因は、リーダーが第1世代 (27%) または第2世代 (45%) であるファミリービジネスが調査対象企業の4分の3近くに上っているという点です。世代交代が困難を極めることは、John L. Ward氏の著名な研究の中で解説されており、第3世代以降も資産を維持できるファミリービジネスは10社中1社にすぎないことも明らかにされています¹²。中には、リーダーのバトンを次世代に渡すことで、ファミリーレガシーを継続させようとしているファミリービジネスもあります。

「 The Kennickell Groupは、私の祖父が1892年に設立し、1932年に私の父とその双子の兄弟が引き継ぎました。そして、1981年に私が事業を承継しました。今は、私の嫁夫婦が4世代目として事業承継に向けて準備を進めています。

**Al Kennickell、ファミリーの3代目当主、CEO、
The Kennickell Group (1892年に米国で創業)**

しかし、後継者としての資質を持つ次世代メンバーがいないファミリービジネスもあります。これがきっかけとなり、リーダーシップ/オーナーシップの新たな選択肢を模索することを余儀なくされる場合があります。

「 ビジネスの成長に伴い、承継計画は複雑化しています。2,100人の従業員を擁する会社を経営するには、特別なスキルが必要であり、それは誰もが持っているわけではありません。適切なスキルがないファミリーメンバーを選ぶことは、誰にとっても公正なことではありません。会社の将来を安泰にするために、現役世代が退職するときの選択肢として、従業員持株制度などを検討しています。オーナーグループの財務的な問題よりも、ビジネスを構築してきた従業員が活躍し続けることの方が重要です。

**Steve Long、ファミリーの2代目当主、President、
Long and McQuade (1956年にカナダで創業)**

3 成長戦略

前述した通り、世界におけるファミリービジネス業界では、実質収益が2020年の16兆米ドルから、2025年には21兆米ドルへと大幅に増加しています。この業界の分析をさらに深めるため、調査対象者に現在の収益と将来の予測、継続的な成長とレジリエンスを維持するための戦略について質問しました。また、ファミリービジネスが収益を上げている地域、事業拡大を計画している地域、今後10年間で最も成長が期待できる地域をマッピングしました。こうして得られたインサイトは、急速に進化する経済的・地政学的な状況の中で戦略的に事業拡大を進めるにあたり、ファミリービジネスが同業他社の動向や計画を理解する際に活用していただくことを目的としています。



3.1 ファミリービジネスの収益成長率

ファミリービジネスの収益は2024年に8%増加し、2025年には12%、2026年には14%の成長が予測されている

コロナ禍後の回復から戦略的成長の時代への移行を反映して、ファミリービジネスは収益が増加すると考えています。調査対象のファミリービジネスの収益成長率は2024年に平均で、世界全体では8%に達し、南米は11%、中東は10%、アフリカは10%でした（図3.1）。

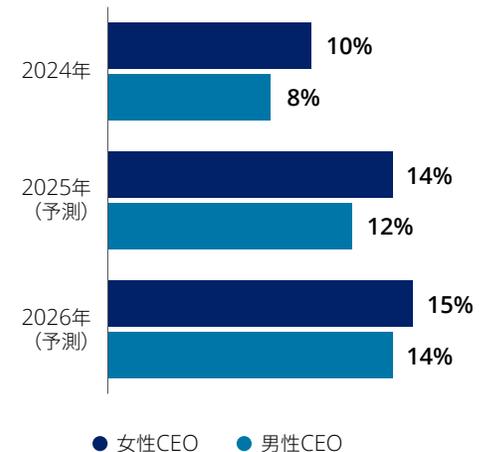
将来的に、世界のファミリービジネスの成長率は2025年には12%、2026年には14%になると予測しています。最も成長が確信されている地域はアフリカと北米で、2026年の成長率はアフリカが16%、北米が15%になると予想されています。中東と南米はそれぞれ14%、欧州は13%の成長が見込まれています。

図3.1：2024年の事業収益成長率の平均、2025年および2026年の成長予測（地域別）

女性主導のファミリービジネスは比較的高成長

2024年、女性CEOが率いるファミリービジネスは収益成長率10%を達成し、男性CEOの8%を上回りました。同様に、2025年の成長予測は14%、2026年は15%であり、誤差の範囲内とはいえ、男性CEOの12%と14%より高い水準です（図3.2）。この結果を説明する手掛かりとするため、本レポートの第6章と第7章では、リスク管理とガバナンスに対する女性CEOと男性CEOのビジネスアプローチの違いを掘り下げます。

図3.2：2024年のファミリービジネス収益成長率の平均、2025年および2026年の成長予測（CEOの性別別）



3 成長戦略

3.2 成長とレジリエンスに向けた戦略

テクノロジーの導入はファミリービジネスのナンバーワン成長戦略

持続的な成長を目指し、ファミリービジネスは、様々な戦略を取り入れています。最も注目すべき点は、テクノロジーの導入が優先事項として最も多く挙げられていることです。ファミリービジネスの10社に4社(40%)が成長するための主要な手段として技術革新を挙げており、その中でも特にAI(人工知能)への投資に注力していると回答しました(図3.3)¹³。

その他の多く採用されている成長戦略としては、コストの最適化と効率化による収益性の向上(39%)、国内市場シェアの拡大、新製品やサービスの市場投入、ブランド認知の強化、人材の確保と定着に向けた戦略の強化(それぞれ36%)が上位を占めています。重要なのは、的を絞った技術投資を行うことで、このような戦略の強化や促進が加速するという点です。

統合的な成長を可能にする技術

テクノロジーの導入を優先するという決断は、テクノロジー自体を最新化するという点だけではありません。デロイトのレポート『Now Decides Next: Generating a New Future』¹⁴によると、企業はAIなどの高度なテクノロジーを統合して、運用効率、コスト削減、リスク軽減、収益創出、迅速かつ正確な意思決定など、多岐にわたる成果を達成しています。ファミリービジネスも例外ではありません。企業にとってテクノロジーとは、パーソナライズされたサービス、クラフトマンシップ、長期的なステークホルダーのコミットメントといった従来の強みを維持しながら、デジタル経済において運用を拡大するための手段なのです。

ファミリービジネスは目的を達成するため、以下に挙げるさまざまな領域にわたってデジタルツールを活用しています。

- オペレーションとサプライチェーン：ロボティクス、予知保全、AIを活用した最適化によるプロセスの合理化。
- 顧客エンゲージメントとマーケティング：顧客セグメンテーション、パーソナライズされたキャンペーン、リアルタイムの価格戦略にAIを活用することによる、商業領域全般における多くの情報に基づいた迅速な意思決定。

- 従業員と人事：デジタルプラットフォームによる、人材の採用、研修、スキルの追跡向上。従業員の期待が高まる中で、これは特に重要です。
- サイバーセキュリティ：AIで強化された脅威検知と自動対応によるレジリエンスの向上。
- ビジネスインテリジェンス：予測モデルとデータダッシュボードの活用による、シナリオプランニングや経営幹部による迅速な意思決定の促進。

「当社は、テレマティクスによる製品のデジタル化、工場の自動化、統合ERPシステムを活用したビジネスプロセスの最新化を3本の柱としてデジタルトランスフォーメーションを推進し、その全てにおいてAIを活用しています。テクノロジーの導入は、当社の継続的な成功にとって不可欠です。

CEO、インフラストラクチャエンジニアリング・マニュファクチャリング会社(米国)

「マーケティング、製品設計、販売、価格設定においてAIを導入しています。その結果、意思決定のスピードが上がり、経験の浅い従業員に高いレベルの仕事を任せられるようになりました。このようにAIツールを活用することで、付加価値の高い顧客対応業務へと私たちの注力をシフトすることができています。

CEO、製造会社(メキシコ)

図3.3：今後1~2年におけるファミリービジネスの主な成長戦略とレジリエンス戦略(複数選択可)

「当社は、自動化とデジタル化を熱心に追求してきたため、テクノロジー導入の最前線にいると自負しています。全てのプロジェクトが成功するわけではないので、パートナーを選ぶ前には徹底的に分析し、全ての新技術に着目するのではなく、真の付加価値をもたらす上位10%の技術に焦点を当てることをお勧めします。こうした的を絞ったアプローチは、組織に過度な負荷をかけることなく、大きな効果をもたらすでしょう。

Juan Corral Orozco、当主、Grupo Bahar
(1983年にメキシコで創業)

3.3 ファミリービジネスが事業展開している国と事業拡大を予定している国

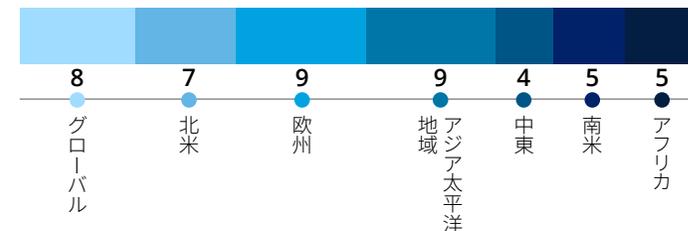
ファミリービジネスが事業展開している国は平均8カ国

グローバル化や急速な技術進歩、クロスボーダー取引拡大の時代が到来し、国際的な事業拡大への道が開かれました。これにより、ファミリービジネスは事業部門を海外に拡大し、現在では平均8カ国で事業を展開しています。その中で、地理的多様性が最も高いのは、欧州とアジア太平洋地域のファミリービジネスで(平均9カ国)、中東のファミリービジネスは平均4カ国と最も低い水準です(図3.4)。

「必要に迫られて、純国内企業から国際企業に移行することになりました。当初は北欧と日本に参入しましたが、しだいにグローバルなプレゼンスを拡大し、現在では事業の90%をカナダ国外で展開しています。

Bruce Levitt、ファミリーの2代目当主、CEO、Levitt-Safety
(1935年にカナダで創業)

図3.4：現在、ファミリービジネスが事業展開している国の平均数



3 成長戦略

アジア太平洋地域を除き、ファミリービジネスの大半は本拠地で収益の大部分を生み出している

地域別に分析すると、ファミリービジネスの大半が本拠地で収益の大部分を生み出しています(図3.5)。例えば、中東に本社を置くファミリービジネスは中東で収益の64%を上げています。一方、北米、欧州、南米、アフリカを本拠地とするファミリービジネスがその地域で上げている収益は53~58%です。

これとは逆の傾向となっているのはアジア太平洋地域で、ファミリービジネスは収益の半分以上(52%)を本拠地以外の地域で得ており、その内訳は欧州13%、北米12%、中東10%、南米9%、アフリカ8%となっています。これは、アジア太平洋地域の企業の多くが、国内の制度的支援やネットワーク、現地資本の活用には制約があるため¹⁵、創業当初からグローバル志向であり、国境を越えた戦略的ディールを通じて事業拡大に成功しているという背景によるものと考えられます。国内市場で規模拡大の余地が限られており¹⁶、海外に投資や事業のネットワークを持つ企業が多いです¹⁷。

以上を踏まえると、世界全体のファミリービジネスの収益率は、北米27%、欧州26%、アジア太平洋地域16%、南米12%、中東10%、アフリカ8%です。ただし、本調査には北米(31%)と欧州(29%)のファミリービジネスが高い比率で含まれており(その他の地域は40%)、ホームバイアスを考慮すると、調査結果を若干歪めている可能性があります。

欧州は、ファミリービジネスが事業拡大する地域の第1位とみなされている

今後1~2年の事業拡大計画を見ると、欧州は投資先として最も人気が高く、世界のファミリービジネスの51%が同地域に注力しています。僅差で北米の48%が続き、アジア太平洋地域の40%、中東と南米がそれぞれ28%、アフリカが17%となっています(図3.6)。

さらに、地域的な観点からデータを分析すると、その状況はより明らかになります。総じて、ファミリービジネスは自国での事業拡大が成長への最善の道と考え、北米86%、アジア太平洋地域84%、欧州と南米ではそれぞれ80%、アフリカ68%のファミリービジネスが自国での成長を模索しています。地域に精通していること、また地域のネットワークやインフラを活用できることが事業成長の後押しとなるため、このアプローチは一般的なものです。

しかし、海外への事業展開を検討する際、南米を除く全ての地域のファミリービジネスは、欧州を第一の選択肢にしています。例えば、アジア太平洋地域のファミリービジネスは現在、注力地域を北米(37%)から欧州(46%)や中東(42%)へとシフトしています。一方、中東では成長の場としてのトップは欧州(27%)で、アジア太平洋地域(23%)がそれに続きます。北米とアフリカでも欧州がトップであり、北米の39%、アフリカの47%が欧州に注力しています。

図3.5：ファミリービジネスの収益率(地域別)

図3.6：今後1~2年において、ファミリービジネスが事業を拡大する予定の地域(複数選択可)





3 成長戦略

事業拡大先として欧州が有利である理由としては、EUが4億5000万人以上の人口を抱える単一市場であること、ガバナンスとリスク管理に対する成熟したアプローチができること、防衛などの分野への支出が増加したこと、プライベートエクイティ市場での魅力的な時価水準などがあり、こうした理由がファミリービジネスの事業拡大に好ましい環境を作り出しています。

“ 欧州は事業拡大の重要な機会です。欧州には多くの個別市場があるものの、EUを統一市場と捉え、そこでの自社の長期的な成長を支える取り組みに投資しています。

Jorge Touche, CFO, Grupo Lamosa
(1890年にメキシコで創業)

“ 長年培ってきた世界に通用する製品と強みを活かし、欧州への輸出拡大に注力することができています。地政学的な力学の変化により、大手ブランド企業が調達先としてインドに注目している中、欧州は非常に大きなビジネス機会の場となっています。インドが英国との自由貿易協定に署名したほか、他の欧州諸国とも積極的に交渉していることから、欧州での事業成長が加速すると予想しています。

Noushad V, ファミリーの初代当主兼 Managing Director, Walkaroo (2012年にインドで創業)

同時に、米国内外のファミリービジネスは、取引に内在する不確実性の影響を評価し、それを事業計画と成長見通しに反映させています。

“ 今は間違いなく非常に不確実な時代です。この不確実性は数年続く可能性があるため、未来に備えておかなければなりません。私たちは投資家として、想定される通貨や主権の問題を含め、長期的な影響を慎重に検討しています。つまり、外国における投資も検討対象となるということです。

Steve Rigby, 第2世代ファミリーメンバー、Co-CEO, Rigby Group (1975年に英国で創業)

“ 私たちは、世界経済と地政学の不安定さ、特に関税や規制上の変更によって事業の再構築を余儀なくされました。継続的な事業成長とレジリエンスを支えるために、製造は北米に集中させ、販売は北米以外の国際市場を優先してきました。

Gerald Slemko, CEO, Trudell Medical
(1922年にカナダで創業)

今後10年間で、ファミリービジネスの成長が最も期待できる地域は欧州と北米

本調査の回答者には、ファミリービジネスの直近の成長計画にとどまらず、今後10年間で経済成長が最も期待される地域を順位付けしてもらいました。結果は、欧州が71%、北米が70%で上位に選ばれ、次いでアジア太平洋地域が58%で第3位、南米が37%で第4位、中東が35%で第5位、アフリカが29%で第6位でした(図3.7)。

図3.7: 今後10年間で、ファミリービジネスが事業成長を追求する場として最も期待する地域

リスクに備え、成長を志向する：変化する世界情勢の中で新たな礎を築く 創業100年のファミリービジネス



Beatriz Cardoso氏は、メキシコを拠点とする溶接製品メーカーであるElectroodos INFRAのゼネラルディレクターです。創業100年以上の歴史ある同社のレガシーについて語っていただきました。イノベーション、デジタルトランスフォーメーション、リスクと機会の均衡を図るように設計されたグローバル成長戦略に投資しながら、ファミリービジネスが今日の地政学的な逆風をどのように切り抜けているかを伺いました。

貴社は100年以上の歴史を持ち、現在も第2世代リーダーたちが経営しているとは素晴らしいですね。その長期的な成功の秘訣は何でしょうか。

当社は1919年、先見の明のあるFranco兄弟（AlfonsoとFernando）によってメキシコシティの溶接企業として設立されました。2人は、溶接業に大きな成長機会がある一方で、酸素やアセチレンなどの工業用ガスや溶接プロセスにおける消耗材といった主要供給品の調達に不安定であることを早い段階で認識していたため、ドイツの酸素製造工場を買収し、その事業をメキシコに移しました。そこから事業を拡大し、メキシコ初のファミリーエンタープライズとして大きく成長しました。

1969年には、息子たちがElectroodos INFRAを設立し、溶接プロセスだけでなく、その背後にある研究、開発、エンジニアリング、材料にまで注力しました。現在この第2世代のリーダーたちは80歳代となりましたが、限らない情熱とエネルギーを持って創業者の精神を受け継ぎ、自らの職業倫理や献身、改善への意欲で組織を鼓舞しています。常に将来を見据えていながらも、地に足のついた経営を行っています。第2世代の5人は現在もファミリービジネスに積極的に関与しており、ファミリーメンバーのみで構成される取締役会で役員を務めています。

現在の経済的・地政学的環境を鑑みると、貴社が直面している成長に関する最大の課題は何でしょうか。また、リスク管理に対し、どのような戦略的な対応を取っていますか。

第2世代は積極的な成長戦略を取っており、メキシコではガス市場の80%を、溶接消耗材市場では30%以上を占めています。しかし、現在、2つの重要な経済的・地政学的課題に直面しており、戦略を大幅に見直しざるを得ない状況です。

これまで、当社の商品は全てメキシコで生産販売し、地域経済を支えてきました。しかし、現在の環境によって変革を迫られています。1つめは、特に関税の変更を受け、アジア太平洋地域の一部の競合他社が、顧客ポートフォリオの多角化を図っていることから、メキシコ市場向けの類似商品の供給が増加していることです。競合他社が当社では太刀打ちできない価格で類似品を販売しており、当社にとって深刻な問題となっています。実際、その完成品の価格は当社の原材料費と同程度に設定されており、消費者から見ると当社の製品はアジアの類似品より割高になっています。

これにより、当社は製品戦略を、より専門性の高い製造へシフトし、当社製品を模倣しにくくしました。その結果、当社の販売量は減少しますが、低コストを打ち出す競合他社が当社と競争することは難しくなるでしょう。

2つめは、関税の引き上げによる影響です。特に鉄鋼とアルミニウムは、関税の大幅な引き上げによる影響が深刻です。当社は自動車組立用の溶接消耗材と、メキシコの自動車メーカー向け部品を製造していますが、関税が引き上げられた結果、メキシコでの消耗材の売上は昨年から大幅に減少しました。この損失を軽減するために、現在はカナダ、チリ、ブラジルを中心とした南北アメリカ全域を視野に入れた海外での事業拡大に注力しているほか、欧州市場での販売機会も開拓しています。

一方で、製品と経営の多角化の両面で、経済的・地政学的な環境も当社の戦略に影響を及ぼしています。当社は危機的状況にあるわけではありませんが、対処する必要があることは認識しています。

このような成長に向けた手段以外で、事業拡大を促進するために優先すべき投資としては、他にどのようなものがあるでしょうか。

イノベーションは常に当社の核です。長年に渡り、研究、開発、エンジニアリング、組織全体にわたる強力なITインフラストラクチャの維持に取り組んできました。

最近、全ての生産設備の状況をリアルタイムに可視化するサービスを提供するシリコンバレーのIT系スタートアップ企業と協働を始めました。この技術はとてもユーザーフレンドリーで、非常に強力です。当社のオペレーターは稼働状況をリアルタイムで監視できるようになりました。どの機器が稼働しているのか、どれが停止しているのか、そしてその理由まで可視化されます。このソリューションのおかげで、生産性がわずか1年で10%も向上したことは、大きな改善点となりました。

また、イタリアから購入した新しい機器にAIを組み込んでいます。メンテナンスが必要な時期になると、機器がアラートを出します。例えば、機器が「オイルが必要です。」と言うと、オペレーターが「了解です。対応します。」と答えるようなイメージです。これにより生産性が大幅に向上し、運用コストが削減されます。リーダーから現場従業員に至るまで、全社的に、このテクノロジーとその効果によってモチベーションが高まっています。

決して小さな投資ではありませんが、投資効果は非常に高い結果となりました。他のファミリービジネスのリーダーの皆さんも、ぜひデジタルテクノロジーソリューションの活用を検討されることを強くお勧めします。もちろん、賢明に選択し、運用に適したものを見極める必要がありますが、実行すれば素晴らしい結果が得られるはずです。

最後になりますが、ファミリービジネスに従事している皆さんにもう1つアドバイスがあります。ファミリービジネスは信頼と敬意の上に成り立っています。そして、その信頼は、皆さんのあらゆる行動に目に見える形で表れていなければなりません。従業員であれリーダーであれ、これは常に心の拠り所とすべきことです。信頼を守り、そして何よりも大切なのは、その信頼を次へ受け継いでいくことです。

4 財務戦略

4.1 成長に向けた財務戦略

利益の再投資と戦略的パートナーシップは、成長資金を調達するために最も活用されている戦略である

資金調達は、企業の成長戦略の重要な要素であり、どの資金調達手段を選択するかは、事業の構造や運営に重大な影響を与えます。例えば、事業の支配権やオーナーシップを放棄しない決断をしたファミリーは、内部留保や銀行融資を再投資することによって事業拡大の資金調達を行うことに重点を置きます。一方で、株式を売却したいファミリーは、エクイティファイナンスや民間の株式投資を検討する場合があります。

現在、ファミリービジネスが事業成長の資金をどのように調達しているかという問いに対して、「内部留保からの利益の再投資に依存 (45%)」が最も多い回答でした。その他に、ファミリービジネスが戦略的パートナーシップ/ジョイントベンチャー (42%)、ファミリー拠出金/融資 (37%)、プライベートエクイティ投資 (35%)、銀行融資 (33%)、エクイティファイナンス (外部投資家への株式売却) (33%)、デットファイナンス (債券/その他の債務証券の発行) (29%) に依存することも一般的です (図4.1)。

「**当社は、エクイティファイナンスや外部とのパートナーシップを求め**るのではなく、利益を再投資することで常に成長資金を調達してきました。そして、ファミリーが完全にコントロールし続けたいという私たちの希望と相まって、当社は過去10年間で2倍以上の規模拡大を達成しました。

Heather Schaan、第2世代ファミリーメンバー当主、COO、Microserve (1987年にカナダで創業)

「**ビジネスと資本構成の戦略計画が必要です。両方とも専門的な管理**が必要です。融資パートナーに関して言えば、「自分たち対相手方」という関係性ではなく、むしろ関係者全員で協力する関係性であると考えています。透明性が鍵であり、有言実行を実践すれば、徐々に素晴らしい関係を築くことができます。

Gage Kent、ファミリーの3代目当主、CEO、KENT WORLDWIDE (1927年に米国で創業)

図4.1：現在、ファミリービジネスが成長資金の調達を優先するにあたって追求している財務戦略 (複数選択可)

図4.2：ファミリービジネスの財務戦略に向けたアプローチの今後1~2年における変化

戦略的パートナーシップ、利益の再投資、民間資本への関心が高まっている

今後1~2年では、世界のファミリービジネスの約半数が戦略的パートナーシップ/ジョイントベンチャー (52%)、内部留保の再投資 (51%)、プライベートエクイティ投資 (49%) をさらに重視する意向であると回答しました (図4.2)。その他の43%はエクイティファイナンスの活用を模索しています。本レポートの始めに説明した内容に関連しているのですが、これは、世代交代に直面している多くのファミリービジネスが、現役世代のリーダーが引退した後に誰がどのように事業を主導し、どのような体制を構築したいのかという重要な問いに対して答えを出す必要性が高まっているという、先の議論とも関連しています。

4 財務戦略

4.2 利益配分

ファミリービジネスの大半は、定期的に利益を配分している

ファミリービジネスの大多数（96%）が利益配分方針を採用しており、62%が定期的に（年1回、四半期ごとなど）、34%が業績に基づいて不定期に利益を株主に配分しています（図4.3）。正式な配分方針を持たない企業はわずか4%です。

“ 当社には正式な配分方針はありません。全ての株式は裁量信託で保有され、配分は個々のファミリーのニーズに基づいて協調的に行われています。当社のアプローチとしては、配分を追跡して長期的に公平性を確保しつつ、必要に応じてサポートをすることです。
COO、テクノロジー企業（カナダ）

図4.3：ファミリービジネスの利益配分方針

配当の平均配分率は24%

過去1年間にファミリーが受け取った利益の割合を見てみると、21～30%（回答者の35%）が最も多く、次いで11～20%（回答者の29%）でした。31～40%は回答者の15%で、41%以上は9%にとどまりました（図4.4）。

図4.4：過去1年間におけるファミリービジネスの利益配分率

経営の指揮を執る：一族以外のCEOが創業100年のファミリービジネスの次なる時代を形作る方法とは



ファミリービジネスのリーダーに外部の人材を登用することは、容易な決断ではありません。ファミリーメンバー間の関係の変化、戦略の転換、新しいアイデアの必要性など、理由が何であれ、多くの場合、外部の人材の登用は企業運営における転換点となります。カナダを拠点とする医療機器の世界的な製造販売業者である Trudell Medical International の CEO を務める Gerald Slemko 氏に、伝統あるファミリービジネスのトップに就任された経験について伺いました。

1世紀に及ぶ歴史を持つ企業で、2015年に初めて一族以外からCEOが起用されました。オーナーがこのような決断に至った経緯は何でしょうか。

当社の先代オーナー兼CEOは、1960年代に創業家に婿入りし、ファミリービジネスを引き継ぎました。その後の50年間で事業を大きく拡大し、呼吸器領域の製品・サービスを提供する革新的なグローバル企業へと育て上げました。彼が2015年にがんの告知を受け、自身の亡き後は会社経営を私に託したいと願い出たため、私がCEOを引き受けました。私はその当時、取締役を2年間務めていたので、先代と私の間には仕事上の強い信頼関係がすでにありました。取締役会長には、先代の4人の子供のうち、唯一ファミリービジネスに関与していたご子息が就任しました。

一族以外からのCEOの選任は、「子供たちはファミリービジネスの経営に関与するべきではない」という先代の一貫した信念に沿ったものです。彼は、他家で兄弟間の争いによりファミリービジネスが衰退していく様子を目の当たりにしてきました。この経験を踏まえ、ガバナンスと経営を分離する決断に至り、一族以外からファミリービジネスのリーダーを迎え入れることとなったのです。

CEO就任時、事業についてどのような学びがありましたか。また、どのような変革に取り組み、その結果、企業はどのように成長しましたか。

起業家は多くの場合、勤続年数が長い従業員と深い信頼関係を築き、あらゆる意思決定に関与し続けます。まさに先代CEOもそのような経営者であり、現場目線を持ち、従業員を家族のように扱う経営者でした。しかし、会社が成長するにつれて、このアプローチから2つの課題が生まれました。1つは、全ての流れが一個人を介さなければいけないという意思決定上のボトルネックです。もう1つは、役割が進化して新しいスキルが必要になり、人事決定が難しくなってきたという点です。

私がCEOに就任してからは、経営機構を徹底的に見直しました。事業部長には自律的な意思決定や業務遂行の権限が与えられておらず、結果としてパフォーマンスが制約されていました。そこで、一連の組織改革を主導し、起業家的なオーナー主導モデルから経営の専門家が運営するファミリービジネスへと移行させました。この効果は絶大で、過去10年間で収益と利益性は2倍以上に増加しました。

取締役会についても同様の課題に直面していました。役員の大半は元CEOの親しい友人が占めていたのです。その状況の改善は容易ではありませんでしたが、専門性を備えた人材で構成する一般的な取締役会へと移行し、特定分野の知見と役員経験を持つメンバーに加わってもらうことにしました。現在は、6人の独立取締役と、ファミリーメンバーである会長を含む3人の非独立取締役が構成員となっています。当社を積極的に導いてくれる取締役会のメンバーになるには、業界の専門知識、起業家的思考、重要な関係の構築力といった多様なスキルが優先されます。

当社は非上場ファミリービジネスであるため、長期的な展望を持つことができます。上場企業は四半期決算と株価を重視するのに対し、当社では年度目標を設定し、長期戦略に重点的に取り組んでいます。投資の成果が出るまでには何年もかかるかもしれないことは認識していますが、外部の株主からの圧力を受けることなく、投資の回収に備えることができます。

事業への投資について言及されましたが、成長やイノベーションを促進するための先端技術の導入についてはどうお考えですか。

私は、テクノロジーが進歩の原動力になると強く信じています。現在、効率性とデータの可視性を向上させるためにERPシステムを再構築している最中です。また、AIの分野でも大きな進歩を遂げており、AIを当社の製品や業務に取り入れることを目的とした、9人のプログラマー、開発者、AI科学者からなる社内チームも編成しました。

全社的には、業務の効果と効率性が大幅に向上しました。年末までにはAIチームを増員して約20人体制にし、2つの重要な優先事項に重点を置く予定です。1つめは、50言語で年中無休で稼働する、AIを活用した音声操作型の消費者サービスセンターを構築することです。このソリューションにより、世界中の患者が母国語で迅速かつ正確な回答を得られるようになります。2つめは、AI搭載システムを開発することです。リアルタイムで適切なRFP(提案依頼書)を特定して回答のドラフトを生成し、チームが精緻化できるようにします。この結果、年間数千時間も節約することができ、AI搭載システムがない場合では見逃してしまうような機会も発見できるようになります。

また、当社は整理解雇をしない方針であることも重要な点として挙げておきます。AIや自動化を導入するにあたり、従業員の新しい機会を見出すことに焦点を当てています。長い目で見れば、自動化は効率化するうえで不可欠ですが、ビジネスの構築に貢献してきた従業員を犠牲にしてはなりません。この従業員に対するコミットメントを受けて、実際に従業員4名が、会社の資金を節約するために自分たちの職務を削減するアイデアを提案してくれました。このことから、当社のアプローチが従業員に肯定的に受け止められていることがわかります。

一族以外でありながらファミリービジネスのリーダー職に就いている方に対しては、どのようなアドバイスをされますか。

私が学んだ最も貴重な教訓の1つは、変革をためらってはいけないということです。つまり、早い段階で迷うことなく、情報に基づいた行動を取らなければならないということです。CEO就任後の最初の100日間こそが、勢いをつける絶好の機会であることは事実です。現状が固まる前のこの時期は、大胆な手を打ちやすいのです。

また、透明性とコミュニケーションも欠かせません。変革することは決して簡単ではありません。従業員と明確な文化的ビジョンを共有し、「理由」を理解してもらうことが重要です。そこでマネジャー180人に、チェンジマネジメントとその手法を使ったコアバリューと文化の構築について学ぶ3日間のトレーニングプログラムを受講してもらいました。

加えて、成長に焦点を当て続けることも重要です。立ち止まっている暇はありません。常に前進していなければ、脱落するのみです。従業員には、成長機会だけでなく、イノベーションを推進するためのインセンティブも与えます。また、業務態度や適性、知性に基づいて人材を採用し、その定着を図っています。私は、Patrick Lencioni氏の著書『理想のチームプレーヤー』から多くの気づきを得てきました。この本では、最高のチームメンバーとは、ハングリー精神を持った謙虚で賢明な人物であると定義しており、当社ではこの価値観を企業文化と採用プロセスに組み込んでいます。そして何より、チームやリーダーが成功するかどうは、感情知性を持ち合わせているかにかかっています。

最後に、一族以外でありながらファミリービジネスで役員を務めている方へ、私から2つのアドバイスを送ります。まずは、独立性を保つことです。ファミリーからの信頼を維持するには、えこひいきをしないことが大事です。次に、仲介者の役割を果たす心づもりをしておくことです。ファミリーメンバー間の関係を円滑に調整するには、強固な関係と誠実さ、そしてオープンダイアログ(開かれた対話)が必要です。信頼を得るまでには時間がかかり、長い道のりではありますが、信頼、誠実さ、強固な関係の基盤があればこそ、真の影響を持つリーダーとして、最終的にファミリービジネスを主導することができるのです。

5 リスク管理

「当社の最高経営責任者はよく、「従業員400人とその家族の生活は、私が適切な判断を下せるかどうかにかかっている」と言います。その責任感こそが、私たち役員が行う全ての意思決定を形作っているのです。

CFO、創業100年以上のファミリービジネス (カナダ)

現在、経済的・地政学的・技術的な不確実性が高まっています。このような状況において、ファミリービジネスの経営幹部が何よりも最重要と認識しているのがリスク管理です。これは、激動する環境を乗り切る過程で、以前よりもリスク管理への関心が高まったと回答した調査対象者が71%に上ることからも明らかです。次のセクションでは、難局を打開するために、ファミリービジネスが直面する外部リスクと内部リスクを分析するとともに、リスク対応として採用している戦略について概説します。

5.1 外部リスクと内部リスクの識別

リスクには、保険対象となるリスク、ヘッジ可能なリスク、経営リスクという3つの要素があります。企業が成熟すればするほど、この3つのリスク全てに目を向ける必要があります。保険の対象となるリスクの場合には、保険をかけることでコアビジネスに集中できるようになります。リスクがヘッジ可能であるがヘッジの仕組みを理解していない場合には、知識を得る必要があります。経営リスクである場合には、積極的に対策を講じます。例えば、当社では数年に一度、経営判断力に関する社内研修を実施しています。

Gage Kent、ファミリーの3代目当主、CEO、KENT WORLDWIDE (1927年に米国で創業)

ファミリービジネスが上位に挙げた外部リスクは、経済の不確実性とサイバー脅威

ファミリービジネスは、直面する外部リスクと内部リスクのリスクレベルを評価しました。中・高リスクとして評価した主な外部リスクは、経済の不確実性 (回答者の69%)、サイバー脅威 (69%)、競合他社の

事業活動の増加 (61%)、関税の賦課 (58%) です。また、地政学的リスク、原材料費とその他の投入コスト、規制・法的要件と義務の増加も際立っていました (各53%) (図5.1)。

経済的・政治的な不確実性によって主要な事業投資と成長戦略の実施が先送りになっているとした回答者は68%に達しました。これは、経済の不確実性が事業活動に影響を与えているという見方を強く裏付けています。回答者の73%が地政学的緊張が経済の不安定性や不確実性の一因であると回答し、70%が追加関税の賦課が経済や自社事業に深刻な打撃を与えていると回答しました (図5.2)。

私が最も懸念しているのは、ショックの影響が遅れて表面化する不況です。当社を始めとする多くの企業が、関税の不確実性が原因で大規模な投資を先送りしています。このように企業が集団的に投資を休止すれば、現在の指標にはまだ表れていない大きな経済的影響が次のサイクルで発生する可能性があります。

CFO、大手製造会社 (米国)

当社のサプライチェーンに対する関税の影響は相対的には限定的ですが、むしろ懸念すべきは世界的なサプライチェーンの混乱です。需要がこの混乱の影響を受けることは避けられず、短期的には経済の縮小につながる可能性があります。

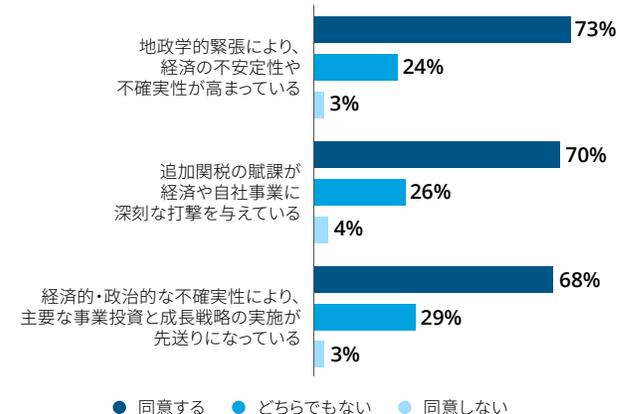
Steve Rigby、第2世代ファミリーメンバー、Co-CEO、Rigby Group (1975年に英国で創業)

リスクを管理するために、ウェビナーに参加したり、さまざまな団体にアドバイスを求めたりしていますが、リスクの多くは当社では制御できません。現在、海外の競合他社は関税による価格上昇に直面しています。当社は利益を享受しているものの、全体的に見ると、マイナス面がプラス面を上回ります。自社製品のほとんどは米国で製造されているため、関税の影響は今のところ限定的ですが、それでもコストは3%増加しています。

ファミリー当主、CEO、製造会社 (米国)

図5.1：ファミリービジネスの評価による今後1～2年間で事業成長に影響を与える外部要因によるリスクレベル

図5.2：経済的・地政学的環境に対するファミリービジネスの見解



5 リスク管理

ファミリービジネスが内部リスクの1位に挙げたのはサイバー攻撃への対策不足

世界のファミリービジネスが直面する内部リスクの1位は、サイバー攻撃への対策不足（61%が中・高リスクとして評価）です。そして、人材の確保・定着難（52%）、新技術の導入不足（51%）、ファミリー及びファミリービジネスのリーダー承継に対する準備不足（各49%）が続きます（図5.3）。

サイバー脅威の世界的な状況は、AIを駆使した攻撃者から変化の激しい市場環境に至るまで急速に進化しており、規模やセクターを問わず企業に対するリスクが一段と高まっています¹⁸。ランサムウェア、フィッシング、サプライチェーンの侵害などの高度化したサイバー攻撃が急増している原因は、サイバー犯罪の巧妙化と、デジタルトランスフォーメーションやリモートワークにより生じる攻撃対象領域（アタックサーフェス）の拡大です。セキュリティの失敗がもたらす損害は甚大になり得るため、増大する脅威に備えて、サイバーセキュリティに対し予防的かつ包括的なアプローチを導入する必要があります。



サイバー攻撃の形態は多岐にわたり、被害が拡大している

多くのファミリービジネスですでに経済的損失、業務上の損害、レピュテーションの低下が生じていることを踏まえると、サイバー攻撃への対策不足が内部リスクの1位であることの深刻さがうかがえます。インタビューによると、サイバー攻撃の手法は、マルウェアを仕込んだフィッシングメール、分散型サービス拒否（DDoS。標的となるサーバーやサービス、ネットワークの通常のトラフィックにインターネットトラフィックを大量に送り、過剰な負荷をかけて妨害する悪意ある攻撃）やクレジットカード詐欺など、多岐にわたっています。

“ 当社は、サイバーセキュリティ侵害（患者データの漏洩）を受けた後、サイバーセキュリティのプロセスとインフラストラクチャの強化に多額の投資を行いました。本件では、当社の信用・信頼への影響が財務コストや運用コストをはるかに上回ったため、レピュテーションリスクが極めて重要であることが改めて示されました。
CEO、医療会社（カナダ）

“ ある従業員がフィッシング被害に遭い、攻撃者が当社のシステムにアクセスできる状態が45日間も続いていました。攻撃者が請求書を傍受して支払い先を改ざんしたため、当社は結果として50万米ドル以上の損失を被り、この被害額を回収することはできませんでした。この事案では、組織全体における強固なサイバーセキュリティ対策と警戒態勢の重要性が改めて浮き彫りになりました。
ファミリー当主、CEO、製造会社（米国）

“ 当社は、DDoS攻撃からクレジットカード詐欺まで、数多くのサイバー攻撃に直面してきましたが、VPNを使用し、データは社内で管理し、クレジットカード番号を保存しないなど、自社システムを安全に保つために懸命に取り組んでいます。銀行口座の不正な変更によって5万米ドルの損失を被ったからは、全ての口座変更には関係者との口頭確認を義務付けています。
ファミリーメンバー、CEO、小売会社（カナダ）

図5.3：ファミリービジネスの評価による今後1～2年間で事業成長に影響を与える内部要因によるリスクレベル

5 リスク管理

5.2 リスク対応戦略

ファミリービジネスは多様なリスク管理戦略を採用

リスク軽減に向けて、ファミリービジネスが優先的に採用している戦略は、主要なステークホルダー（サプライヤー、顧客、従業員など）との強固な関係の維持（回答者の44%）、サイバーセキュリティとデータガバナンスへの投資（42%）、リスクの検知と管理のためにテクノロジーを活用したソリューションやAIを導入（42%）、リスク分散と単一収益源への依存低減を目的とした製品、サービス、市場の多角化（40%）です（図5.4）。

さらに、女性CEOが率いるファミリービジネスでは、図5.5で示された全ての戦略においてリスク軽減策を採用している割合が男性主導企業よりも高くなっています。

“ 9カ国で事業を展開し、製造業に多額の投資を行っている当社は、競争力を維持するため、関税や為替レート、市場環境の変化に常に戦略を適応させており、数カ月で計画をたびたび見直します。しかし、現在の経済的・地政学的な不確実性によって、長期計画の策定が非常に難しい状況にあります。

Jorge Touche, CEO, Grupo Lamosa
(1890年にメキシコで創業)

インタビューの回答者からは、次の3つのテーマに関するコメントが多く挙がりました。

リスク軽減に向けて、セクター、サプライヤー、地域間の多角化を採用

1つめのテーマは、ファミリービジネスが政治の変化や関税の不確実性、サプライチェーンの課題にどのように対応しているかについてです。具体的には、異なるサプライヤー、セクター、地域間でサプライチェーン、製品、販売を多角化することによって、対応しています。

“ 当社の最大の課題はサプライチェーンと運用能力であり、これは世界的な混乱によって当社の重要なサプライヤーが国内回帰したことにより起因しています。この課題への対応として、供給基盤を多様化し、複数の調達先を確保した結果、レジリエンスを維持できるようになりました。

Chris DeWolf, President 兼 CEO, Lil Drug Store
(1974年に米国で創業)

“ 当社は事業の多角化を着実に進めてきたため、事業の一部が関税やコロナ禍のような打撃を受けたとしても、他の領域で補うことができます。柔軟性を保ち、迅速に対応し、常に収益性を念頭に置くという方針のもと、あらゆる障壁を乗り越えられます。

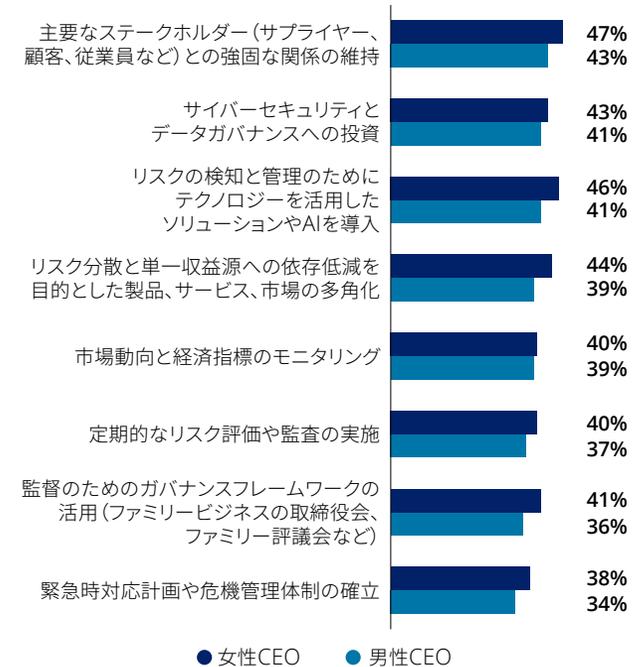
Steve Long, ファミリーの2代目当主, President, Long and McQuade
(1956年にカナダで創業)

図5.4：現在、ファミリービジネスがリスクに対処するために採用している戦略（地域別、複数選択可）

“ サプライチェーンの混乱、特に予測不可能な地政学的要因によるものは、避けて通れない課題です。自社のオペレーションを保護するため、米国とインドを含む世界の国々の双方におけるサプライヤーとパートナー関係を結ぶというデュアルソーシング戦略を導入しています。このように多角化することで、1つの供給源が損なわれたとしても、生産を維持し、顧客ニーズを満たすことができるようになりました。

Ganesh Iyer, CEO, Etnyre International
(1898年に米国で創業)

図5.5：現在、ファミリービジネスがリスクに対処するために採用している戦略（CEOの性別別、複数選択可）



5 リスク管理

ファミリービジネスは、テクノロジー分野において積極的な取り組みを進めており…

ファミリービジネスは、リスクを軽減するために新たなオペレーショナル・テクノロジー（OT）、特にAIベースのツールの導入も全力で推進しています。

「 当社のソフトウェアは問題だらけで、基本的な会計数値さえも一致しないほどでした。そこで、システムを大幅に再設計し、さまざまなモジュールも再構築した結果、レポートの信頼性と正確性が高まり、真の意味でのデータに基づく意思決定が可能になりました。経営幹部は、以前は計画策定において、まずデータ検証することにその時間の半分以上を費やしていましたが、今では信頼できる情報をすぐに入手できるため、ビジネスのあらゆる段階で予算編成、予測、長期計画策定などの戦略的イニシアチブに注力できるようになりました。
CEO、医薬品製造業者（中東）

…サイバーセキュリティ領域にまで及んでいる

さらに、ファミリービジネスは、サイバーセキュリティ保険、従業員研修、多要素認証、侵入テスト、インシデント対応計画などを盛り込んだ強固なサイバーセキュリティ計画を確実に実行することに重点を置いています。

「 サイバー脅威を軽減する最善策として、多要素認証や行動認識といった最もシンプルな方法があります。当社は、社内ネットワークの脆弱性に対する第三者評価やフィッシングキャンペーンなどのさまざまな従業員研修を実施しており、さらには、物理ファイアウォールと仮想ファイアウォールでセキュリティを強化しています。
Lee Jia Zhang、第3世代ファミリーメンバー、COO、Lumpur Kepong Berhad（1906年にマレーシアで創業）

「 私からのアドバイスはシンプルです。今すぐサイバーセキュリティに投資しましょう。ひとたび攻撃されると、オペレーショナルリスクや財務リスクに加え、時間的な損失も計り知れないものになります。攻撃者の巧妙な手口は増すばかりです。資金を効果的に投入することで、サイバー脅威に先手を打たなければなりません。
Chris Smyth、パートナー、Morgan Street（1974年に米国で創業）

「 組織にとって、最大のサイバーリスクはユーザーです。当社は、サイバー脅威が常に進化していることを認識しつつ、継続的なサイバー教育を行い、定期的な侵入テストを実施し、継続的な改善型マインドセットを維持しています。外部の専門家を起用し、手厚いサイバーセキュリティ保険に加入し、インシデント対応計画を策定することが不可欠です。

Heather Schaan、第2世代ファミリーメンバー、President兼COO、Microserve（1987年にカナダで創業）

「 経験から言うと、サイバーセキュリティ保険に加入し、攻撃による金銭的な損失の補償だけでなく専門家のサポートも迅速に受けられるようにしておくことは欠かせません。
CEO、医療会社（カナダ）

5.3 従業員の離職率と企業文化

「 当社の「成長の秘訣」は人材にあります。どのファミリービジネスも、急速に成長し繁栄すると、会社の規模が個人よりも、ひいてはファミリーそのものよりも大きくなっていることに気づくのです。成功するかどうかは、チームとして働く一流のプロフェッショナルたちにかかっています。当主としては、プロフェッショナルはできる限り優秀であってほしいと願っています。むしろ自分より優れている人が理想です。これこそが、持続的な成長の真の秘訣なのです。
Gage Kent、ファミリーの3代目当主、CEO、KENT WORLDWIDE（1927年に米国で創業）

ファミリービジネスの平均離職率は20%。3分の2が人材の確保と定着に苦慮している

人材はファミリービジネスの屋台骨です。ファミリービジネスが人材の確保と定着に苦慮している場合、生産性や運用コスト、成長計画に深刻な影響が及ぶ可能性があります。

5 リスク管理

現在、世界的な労働力不足が報告されています¹⁹。このことは、ファミリービジネスの調査結果からも明らかで、約3分の2（64%）が人材の確保と定着に苦慮していると回答しています。過去1年間の平均離職率が20%という注目すべき水準（図5.6、図5.7）に達している事実からも明らかです。ファミリービジネスを国別に集計した他の離職率調査と比べると、その割合はインドの17%²⁰から米国の27%²¹までさまざまです。

労働市場はますます予測不可能になりつつあり、内定受諾後の辞退が増えています。この傾向は世代を超えて続いており、競争力の高い報酬や福利厚生とは関連性がありません。

Peter Dankwerth, CFO兼 chief quality and risk officer, PAR Systems (1961年に米国で創業)

母国であるカナダの生活費が高いため、競争力を維持するために必要な人材の確保と定着は難しい課題となっています。

COO、テクノロジー会社 (カナダ)



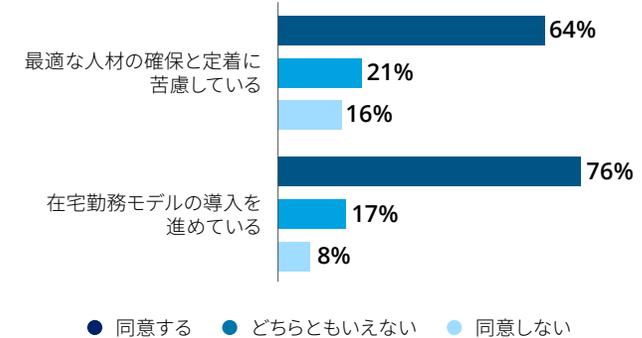
その結果、多くのファミリービジネスがこの状況に対処しようとしており、76%が従業員に人気の在宅勤務モデルを（部分的または完全に）採用していると回答しています（図5.7）。ある幹部は、この課題を解決するために、競争力のある賃金とキャリアパスを提供するという自社の試みについても言及しています。

製造業では、現場作業スタッフの離職率が高いことが共通課題となっています。かつては同じ会社でキャリアを積むのが当たり前でしたが、今は転職する時代へと移り変わっています。そのため、優秀で献身的な人材を見つけるのは至難の業です。機械を稼働させ続けるためだけでも人材を探すのに苦労しているのが現状です。ですから、人材を確保した暁には本当に競争力のある賃金を支払い、従業員のキャリア開発に重点を置くことで離職防止に努めています。

CFO、大手製造会社 (米国)

図5.6：ファミリービジネスの過去1年間の離職率

図5.7：人材の確保と定着および在宅勤務に対するファミリービジネスの見解



長期的な成長のためには、ポジティブな企業文化が重要である

従業員を定着させ、長期的な成長を支えるためには、従業員を重視し尊重すること、従業員のエンパワーメント、オープンなコミュニケーションの維持、共通の信念や規範の枠組みの強化などに取り組んで強固な企業文化を構築することが重要であるとインタビューの回答者は強調しています。

当社が長期存続している最大の理由は企業文化です。メンバー（当社での従業員の呼び方）、サプライヤー、顧客、そしてコミュニティを大切にすることが、最終的に株主の富につながるという「人を最優先する資本主義」を重視しています。私たちの目的は人々の生活を向上させることであり、収益性はその目的を達成するための手段であって、目的そのものではありません。

Ganesh Iyer, CEO, Etnyre International (1898年に米国で創業)

当社では、勤続25年以上の従業員が大半を占めています。これほどまでの忠誠心はどの業界においてもまれであり、当社が築いてきた企業文化の全てを物語っています。従業員は、自分が大切にされ、尊重されていることを実感してくれています。従業員は皆、私たち家族の一員なのです。

CFO、創業100年以上のファミリービジネス (カナダ)

6 ガバナンス

効果的なガバナンス²²は、時の試練に耐えることができるファミリービジネスを運営するための重要な要素です。明確な役割と責任の確立、堅牢な監視体制の構築、オープンなコミュニケーションや効果的なガバナンスの促進によって、ファミリービジネスのレジリエンスを高め、レピュテーションを強化し、長期的な成功の確率を高めることができます。

ファミリービジネスがガバナンス計画を策定できるようにするため、次の節では、ガバナンス構造の概要を示し、用いる戦術、直面する課題、取締役会の運営方法に焦点を当てます。

6.1 ガバナンス構造

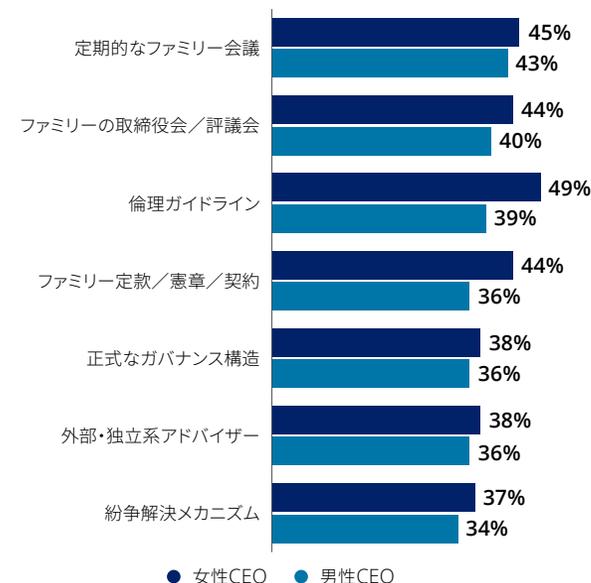
ファミリービジネスが採用している多様なガバナンスメカニズム

ファミリービジネスは、効果的な経営と、ファミリーと事業の利害の一致を確保するために、多様なガバナンスアプローチを採用しています(図6.1)。最も一般的なアプローチは、定期的なファミリー会議の開催(43%)、ファミリーの取締役会/評議会の設置(41%)、倫理ガイドラインの導入(41%)、正式なガバナンス構造の構築(37%)、とファミリー定款/憲章/契約の管理(37%)です。一般的に用いられるその他の手法としては、外部・独立系アドバイザー(36%)や紛争の解決メカニズム(34%)の活用があります。

図6.2の通り、女性CEOの方が男性CEOよりも各ガバナンスメカニズムの実施率がやや高いという結果が出ています。例えば、女性CEOが率いるファミリービジネスの44%がファミリー定款/憲章/契約を有しているのに対し、男性CEOの場合は36%、また、ファミリーの取締役会/評議会の設置に関しては、女性CEOは44%、男性CEOは40%となっています。

図6.1：ファミリーと事業の利益を効果的に管理し整合させるために採用されているガバナンスアプローチ（地域別、複数選択可）

図6.2：ファミリーと事業の利益を効果的に管理し整合させるために採用されているガバナンスアプローチ（CEOの性別別、複数選択可）



6 ガバナンス

ファミリービジネスが現在利用しているその他のガバナンスメカニズムには、サイバーセキュリティの監視 (43%)、企業のミッション・ビジョン・価値観のステートメントに対する進捗状況のモニタリング (41%)、内部監査と外部監査、正式な定例会議、エンタープライズリスク管理評価 (38%) などがあります (図6.3)。

図6.3：現在、ファミリービジネスが利用しているその他のガバナンスメカニズム (複数選択可)

題、36%)、プロフェッショナル化 (ファミリーの価値観を維持しながらビジネスをプロフェッショナル化するという課題、35%) です (図6.4)。

図6.4：ファミリービジネスが直面するガバナンスに関する共通課題 (複数選択可)

意思決定権限や承継計画、プロフェッショナル化をめぐる課題

ファミリービジネスが直面する最も一般的なガバナンスに関する課題は、意思決定権限 (ビジネス上の最終決定権を持つのは誰かという課題、37%)、承継計画 (リーダーシップの移行に関する計画と実行の課

6.2 ファミリービジネスの取締役会

取締役会の重要な役割は監督

ファミリービジネスの取締役会は、重要な役割を果たしており、ファミリーの長期的なビジョンに沿って事業戦略の方向性を形成し、ビジネ

スが成功するように監督します。ここでは、取締役会が監督できるさまざまな分野を挙げます。例えば、戦略計画、経営層への助言と説明責任の徹底、ファミリーとファミリービジネス間のコミュニケーションの促進、さまざまな領域 (企業財務、投資の意思決定、リスク登録、対立の解消、承継計画、取締役報酬など) の統括です。ファミリーとファミリービジネスは両者ともに、このようなガバナンスと監督を重視しており、調査対象のファミリービジネスのほぼ全て (96%) が取締役会を設置しています。

取締役会のメンバーは平均7人で、そのうちの48%がファミリービジネスに従事しているファミリーメンバーで、19%はビジネスに従事していないファミリーメンバーです。その他は、18%が経営チームに属する一族以外のメンバーで、15%が独立系の一族以外のメンバーという内訳になっています (図6.5)。

“ 当社は取締役会とよく似たアドバイザリーボードを運営しており、取締役に業界トップクラスの人材を採用し、経営幹部と同等の報酬を支給しています。アドバイザリーボードのメンバーは、出席するだけでなく、実際に課題に関与し挑戦することが求められます。当社のガバナンスが一線を画しているのは、ファミリーエンタープライズのエンゲージメントと結束を、法人の規律と専門性と融合させている点です。このアプローチは、ファミリーの価値観に忠実であり続けながら事業拡大を可能にする、当社の成功の主要なドライバーとなっています。

Chris DeWolf、プレジデント兼CEO、Lil Drug Store
(1974年に米国で創業)

“ 過去25年間、当社の取締役会ではファミリーメンバーと一族以外のメンバーを同数で構成してきました。第4世代に移行する今、12人のファミリーメンバーでこの構成を維持するのは現実的ではありません。この問題に対処するために、ファミリー評議会や類似の組織を設立しようとしています。これによって、さらに多くのファミリーメンバーが関与し、若年層のメンバーがファミリービジネスに興味を持つ機会が生まれることに大いに期待しています。

Gage Kent、ファミリーの3代目当主、CEO、
KENT WORLDWIDE (1927年に米国で創業)

6 ガバナンス

図6.5：ファミリーメンバー、一族以外の経営幹部、独立系の一族以外のメンバーによる取締役会の構成比率

取締役会の5分の4は、一族以外のメンバーに議決権を与えている

多くのファミリーが自分たちでファミリービジネスをコントロールし続けたいと望んでいるものの、一族以外のメンバーに議決権を与えている取締役会は81%に達します(図6.6)。一方で、取締役に加え、諮問委員会を設置していると回答した経営幹部もいました。この諮問委員会の構成メンバーは、主に一族以外のプロフェッショナルで、諸課題について助言するが議決権を持ちません。

“ 当社の主要取締役会は、ファミリー株主のみで構成されていますが、外部のビジネスリーダーからなるアドバイザリーボードが別の角度からの視点を提供してくれています。とはいえ、全ての重要な意思決定はファミリーがコントロールしています。
Managing director、大手流通会社(米国)

図6.6：一族以外の取締役会メンバーに議決権を与えていますか。

取締役会メンバーの主な経歴は、テクノロジー、運用管理、財務の分野

取締役会のメンバーは一般的に、テクノロジー分野の経歴を持っています(44%)。しかし、これは、調査対象のファミリービジネスの業種としてテクノロジーが最多であること、事業に関連する業界の専門知識を持つ取締役を起用するのが一般的であることによるものです。その他の経歴としては、財務(43%)、運用管理(39%)、ファミリーマネジメント(35%)、サイバーセキュリティ(35%)が挙げられます(図6.7)。

“ 当社は上場企業であるため、ガバナンス体制は非常に安定しています。リスク委員会は、取締役会(メンバーは9人。構成は、ファミリーメンバーが3人、外部のプロフェッショナルが6人)に報告します。取締役会メンバーは、テクノロジー、サステナビリティ、人事、コンプライアンス、ガバナンスにおける一般的なスキルとともに、パーム油プランテーションと化学物質に関する専門知識など、当社のビジネスに関連するスキルセットを持っていることが重視されます。
Lee Jia Zhang、第3世代ファミリーメンバー、COO、Kuala Lumpur Kepong Berhad(1906年にマレーシアで創業)

図6.7：取締役会メンバーの主な経歴(複数選択可)

持続する力：サービス、目的、優れたガバナンスの上に築かれた創業100年を超える ファミリービジネスの秘訣とは



W.S. Darley & Co. は、ファーストレスポnderや防衛チームにサービスを提供する100年の歴史を持つファミリービジネスです。同社の3代目 CEO 兼プレジデントを務める Paul Darley 氏に、会社の成長、ガバナンスアプローチ、将来のリーダーへの承継準備について伺いました。

100年以上にわたりファミリービジネスを築き守り、収益10億米ドル超の企業へと育て上げたのは、まれに見る偉業です。貴社の長期的な存続と成功の秘訣は何でしょうか。

当社はこれまで、革新性と機動性を維持し、需要に合わせて主力製品をシフトさせることで、より大きく成長の早い市場での地位を確固たるものにしてきたのです。しかし、長期的な存続の根底にあるのは、ファーストレスポnderや戦術防衛チームに包括的な機器ソリューションを提供するという目的です。私は、当社の歴史を通じて卓越した英雄たちにサービスを提供してきたことを誇りに思っています。この目的意識こそが、当社のビジネスを推進するだけでなく、ファミリーとしての存在意義を定義づけています。

祖父は、1871年のシカゴ大火の6年後のシカゴで誕生しました。そのことが後に自治体に消防や警察の装備品を提供するきっかけとなりました。1908年に当社を設立したとき、そうした装備品以外にもその他の自治体用備品も生産し、20世紀初めの革新的な販売ツールとなった印刷カタログを使って顧客基盤を広げました。

その後の1920年代には、製品ラインに消防車を加え、業界のトップ企業よりも効率的に生産し、価格を大幅に下げて販売しました。これは当時としては画期的なアプローチでした。消防車用ポンプのサプライヤーが見つからなかったときには内製化に踏み切り、生産能力を高め、品質管理を強化しました。

話を第二次世界大戦に移しましょう。当時、当社は米国国防総省に向けて800台の消防車と数千台のポンプを製造していました。海外に送られた製品が戦後も各地に残ったことが、国際ビジネスへの足掛かりとなりました。私の父が1950年代にビジネスに参画した後も、消防車と消耗品、ポンプを中核事業として、現在も世界各国の国防省や顧客に製品を提供し続けています。

祖父と同様に、父は起業家であると同時に生まれながらのリーダーでもありました。父の2人の兄弟は、喜んで父のサポート役を担ってくれました。私たちの家系が第2世代から第3世代へと移り、ファミリーメンバーが16人にまで増えると、父が事業承継の体制を整えてくれたため、私たちは新たな挑戦に備えることができました。そして私と兄、いとこが成人し、1970年代から1980年代に入社したタイミングで、父は私たちとともに経営チームを立ち上げました。私は1997年にプレジデント兼COOとなり、2003年にCEOに就任しました。2009年、父は取締役会長に就任しました。

お父様は、ファミリービジネスが成熟し始める中で、ガバナンスの重要性を理解されていましたね。 ご自身のアプローチは長期的にどのように進化しましたか。

さらに広くガバナンス体制を整備することは、第3世代のリーダーたちにとって大きな焦点でした。第4世代は31人のファミリーメンバーを擁しており、第5世代はすでに45人の大所帯であるため、ファミリーの連携を保ちながら順調に運営していくためには、一層強力な枠組みが必要であることを認識していました。明確な方向性・目的・リーダーシップを持って全てを結束させている私たちは、いわゆるガバナンス重視と呼ばれるファミリービジネスなのです。

当社には25年前から専門家によるフィデューシャリー取締役会を設置しており、2つのアドバイザリーボードにも依拠しています。それぞれ消防と防衛に重点を置いており、多数の現役または退職した消防専門家と軍人を含む業界のプロフェッショナルから構成されています。

フィデューシャリー取締役会メンバーも皆一流で、フォーチュン500企業の元CEOやビジネススクールの教授、米国政府リーダーが名を連ねており、幅広いスキルと経験を提供してくれています。そして創造的な思考を促してくれるだけでなく、戦略計画や財務計画をサポートしてくれるため、戦略の実行と長期的な方向性に向けて注力できます。

当社の内規では取締役会の過半数をファミリーメンバーにすることと定められており、一族以外のメンバーが過半数を占めて私たちが支配権を失うということは決して起こりません。現在の取締役9人の内訳は、4人は外部プロフェッショナル、5人はファミリーメンバーです。そのうちの、日常業務に関与していないファミリーメンバーは2人、関与しているメンバーは3人となっています。

当社の取締役会メンバーのほとんどは10年以上も在籍しているため、次世代メンバーを関与させることを検討しています。アドバイザリーボードは、ある種の試験的な場と位置づけています。一族出身の取締役のほぼ全員に、まずアドバイザリーボードのメンバーを務めてもらい、貢献度合いを明確に把握してからガバナンスの役割に就いてもらうという運びになっています。

今後はファミリービジネスをどのように承継していく予定ですか。

リーダーシップの観点からすると、私は来年63歳になったら社長の座を退き、経営の指揮を一族以外のメンバーであるCFOに譲る予定です。CEOは70歳まで続けるつもりです。その後は、現在のCFOがCEOを引き継ぐことになります。

これが実現すれば、会社のリーダーを初めて一族以外に託すことになります。選任には当初ためらいもありましたが、彼こそが適任です。経験と判断力を併せ持ち、チームからの信頼も厚い。次の大きな節目である収益20億米ドルの達成と、その先の目標に向けて舵取りしてくれるはずですよ。

とは言うものの、当社はこれからも常にファミリービジネスであり続けます。ファミリーが会社の株式100%を保有し、ファミリーの強い存在感を維持し続けます。今後もファミリーメンバーが常に取締役会の議長を務めることになります。そこで、各世代が関与し続けて、指示を出したりファミリーの意見を代弁したりできるようにするために、世代ごとにいとこのコンソーシアムを設立しました。

次世代のファミリーメンバーをビジネスに参加させるために、どのような計画を立てていますか。

ファミリービジネスが4代続く確率は非常に低いことは認識していますが、絶対にその逆境に打ち勝つ覚悟です。ファミリー憲章は、私たちの価値観と方向性を示すものであり、心の拠り所となっています。どのファミリービジネスにも、ファミリー憲章の作成を検討することをお勧めします。私たちも、ビジネスや家族問題で常にファミリー憲章に頼っています。

全てはファミリー憲章に則って進めます。憲章には雇用方針が定められており、入社要件として、次世代メンバーは入社に先立って他社で3~5年働くことが義務付けられています。タイミングと職務適性が合えば、市場水準の報酬で入社し、一族以外の上司の下で他の従業員と同じ厳しい評価基準に従います。ファミリーであってもなくても、その職務に最適な人材を配置する方針を忠実に守っています。

また、ゲストスピーカーを招いた年次集会や、関心のあるテーマに関するフォーラム、休日の集まり、寄付を推進する文化を通じて、増えつつあるファミリーメンバーの結束を維持しています。寄付文化については、毎年利益の10%を慈善事業に寄付することを目標にしています。事業に携わっていないファミリーメンバーも、ファミリー財団を含むさまざまな方法で関与することができます。私はコミュニケーションを徹底し、透明性は譲れない絶対条件としています。

今日のビジネス教育者や専門家は、コスト削減、革新性の最大化、顧客重視のいずれか1つに集中するべきであると助言しています。私たちはその3つ全てを実施することを目指していますが、1つだけ選ぶとするならば、それはお客様との関係に他なりません。お客様は、奉仕する対象であり、守らなければならない存在です。100年以上にわたる創業史の中で、ずっとお客様を支え続けられていることを誇りに思っています。

7 結論

ファミリービジネスは、前例のない機会とさらなる複雑さが待ち受ける新たな10年間に突入しようとしています。2020~2030年には、世界全体での収益が84%増加すると見込まれており、ファミリービジネス業界は単に拡大するだけでなく、世界のビジネス環境を形作る存在へと変貌しつつあります（図1.5）。この増加はより広い意味での変革を反映したものです。つまり、独自の価値観と長期的なビジョンを維持しながら世界へと視野を広げ、技術の導入を推進し、プロフェッショナルによる経営を行うというファミリービジネスの取り組みの結果と言えます。

この変革はすでに顕在化しています。例えば、アジア太平洋地域では、ファミリービジネスが収益の半分以上（52%）を自国以外の市場から上げており（図3.5）、国際的な収益創出において世界の企業の一步先を行っています。欧州は、事業拡大先として最も支持されていることから、今後2030年にかけてファミリービジネスの進出が最も加速することが予想されます。一方、北米とアジア太平洋地域のファミリービジネスは、技術革新と多角化を通じて規模拡大に再びフォーカスすることにより、2030年までの10年間で収益が97%増となる見込みです（図1.6）。

しかし、これらの機会には課題がつきものです。成長の次の段階では、経済の不確実性、サイバー脅威、地政学的リスク、規制環境の変化などのさまざまな外的圧力に加え、承継、ガバナンス、リーダーシップの専門化に関する懸念にも対処する必要があります。例えば、承継計画は依然として重要な優先事項であり、ファミリービジネスのほぼ半数（49%）が中・高リスクとしてランク付けしています（図5.3）。同時に、4分の1以上が外部投資やプライベートエクイティの活用を検討しており、ハイブリッドオーナーシップに移行する兆しが示唆されています（図2.2）。

将来の成功への主要な鍵として、テクノロジーやそれに関連する変革が注目されるようになってきています。業務効率を向上させ、リスクを管理するためにイノベーションとAIに投資するファミリービジネスの割合が増えており、本レポートでは40%という結果が出ています（図3.3）。

このように、テクノロジーを活用することで、コストを削減するだけでなく、レジリエンスを強化し、カスタマーエクスペリエンスを向上させ、長期的な競争力を支えることが可能になります。

こうした状況を背景としてファミリービジネスが前進するには、慎重なバランス調整が求められます。具体的には、ファミリーの中核的な価値観を維持しつつ、持続可能な成長を支えるツールや構造、パートナーシップを整備することが必要です。承継計画やガバナンス改革、デジタルトランスフォーメーション、リスク軽減に先手を打って取り組むことができれば、急速に変化するグローバル環境において、永続的なレガシーを築くうえで優位に立つことができるでしょう。

未来を決定付ける局面を迎えているこの時代において、伝統に根ざしつつ革新を推進するファミリービジネスの先行きは明るいと言えます。今日下したある決断が、次世代のファミリービジネスだけでなく、今後ファミリービジネスが生み出していく広範な経済的・社会的価値をも形作ることになるのです。



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 | Deloitte Private

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

US Deloitte Private Leader

Partner | Deloitte LLP

111 S. Wacker Drive, Chicago, IL 60606-4301, United States

Direct: +1 312 486 1909 | Mobile: +1 312 545 9670

wtone@deloitte.com

www.deloitte.com



樋口 亮輔 / Ryosuke Higuchi

デロイト トーマツ税理士法人 パートナー

ファミリーコンサルティング 部門長

デロイト トーマツ ファミリーオフィスサービス合同会社

代表職務執行者社長

東京都千代田区丸の内3-2-3 丸の内二重橋ビルディング

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

- このデータセットを作成するにあたり、財務情報とオーナーシップ情報を広範に提供する独自のデータソースを使用し、世界の20万社以上を分析しました。この独自データは、必要に応じて、公開されている財務報告書やIR資料、信頼できる金融メディアの情報と照合して更新した後、市場規模を多面的に推計するための各種計算に用いました。2020年のヒストリカルデータについては、独自データと過去のトレンドから算出したセクター別成長率を適用し、2025年の企業データを2020年時点に換算して分析しました。予測データについては、過去のトレンドを反映したセクター別・市場別の5年間移動平均による成長率を適用しました。次に、マクロ経済指標（GDP成長率、インフレ率、商品価格など）を織り込んで成長率を調整しました。さらに、ファミリービジネスとみなされるには、1つのファミリーが議決権を保有し、経営幹部職または取締役役に就いていなければならず、非上場の場合は株式の51%以上を保有、上場の場合は株式の25%以上を保有していなければなりません。
- グラフでは、四捨五入による誤差のため、割合の合計は必ずしも100とはなりません。
- 世界の全ての企業には、上場もしくは非上場のファミリービジネスと非ファミリービジネスの両方が含まれます。
- 大規模な資産の移転とは、現在進行している、資本、財産、その他の資産が主にベビーブーマー世代などの高齢世代からX世代、ミレニアル世代、Z世代などの若い世代へ、金銭や財産、その他の資産が大規模に移転することを指します。
- このデータセットを作成するにあたり、財務情報とオーナーシップ情報を広範に提供する独自のデータソースを使用し、世界の20万社以上を分析しました。この独自データは、必要に応じて、公開されている財務報告書やIR資料、信頼できる金融メディアの情報と照合して更新した後、市場規模を多面的に推計するための各種計算に用いました。2020年のヒストリカルデータについては、独自データと過去のトレンドから算出したセクター別成長率を適用し、2025年の企業データを2020年時点に換算して分析しました。予測データについては、過去のトレンドを反映したセクター別・市場別の5年間移動平均による成長率を適用しました。次に、マクロ経済指標（GDP成長率、インフレ率、商品価格など）を織り込んで成長率を調整しました。さらに、ファミリービジネスとみなされるには、1つのファミリーが議決権を保有し、経営幹部職または取締役役に就いていなければならず、非上場の場合は株式の51%以上を保有、上場の場合は株式の25%以上を保有していなければなりません。
- Worldmeter, [World Population by Region in 2025](#), and [IMF Datamapper, IMF's Regional population figures \(2025\)](#).
- 繰り返しになりますが、これには、収益1億米ドルを超える上場および非上場のファミリービジネスと非ファミリービジネスが含まれます。
- 読みやすさのため、収益額は1兆単位で四捨五入しています。ただし、収益増の計算では、正確性を高めるために実数値を使用しています。したがって、増減率にはわずかな差が生じる場合があります。
- 本レポートの調査によると、世界中のファミリービジネスの85%が長期投資志向であることが明らかになりました。
- 図1.5の金額は、読みやすさのために1兆単位で四捨五入しています。図1.6の増加率の数字は、数値の変動を正確に示すために実数値（四捨五入していない数値）を使用しています。したがって、図1.5の四捨五入された数値を使用した計算値は、図1.6の数値とは若干異なる場合があります。
- 関連する調査において、Deloitte Privateの『ファミリーオフィス業界を定義する（2024年）』によると、ファミリーオフィス当主の平均年齢は68歳です。[ファミリーオフィス インサイト シリーズ：ファミリーオフィス業界を定義する 2024年](#)、[Deloitte Private, Deloitte Global, 2024](#)の40ページ目を参照してください。
- John L. Ward, *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*, Jossey~Bass, 1987.
- この強調は、業界全体に広がる傾向を反映しています。2025年春に実施したFortuneとデロイトのCEO調査が示す通り、CEOは技術革新、特にAIを主要な成長戦略として位置づけしており、デジタルトランスフォーメーションを単なる業務遂行に必要な手段としてではなく、中核的なビジネス戦略として捉える傾向が強まっています。[Spring 2025 Fortune/Deloitte CEO Survey](#), Fortune/Deloitte, 2025, page: 7.
- [Now Decides Next: Generating a New Future](#), Deloitte United States, January 2025, page 19.
- Anand, A., Singh, S.K., Selivanovskikh, L. et al. [Exploring the born global firms from the Asia Pacific](#), Asia Pacific Journal of Management, 2023.
- Ichiro Kaku, Kanchan Samtani, Timo Schmid, Archit Choudhary, and Roshni Rathi, [The Promise for Private Equity in Asia Pacific](#), BCG, 2020.
- Rebecca Gooch, Adrian Batty, Wolfe Tone, [The Top 10 Family Office Trends—Asia Pacific Edition](#), Deloitte, 2024.
- [How can tech leaders manager emerging generative AI risks today while keeping the future in mind?](#), Deloitte, February 20, 2025.
- OECD, [OECD job markets remain resilient but population ageing will cause significant labour shortages and fiscal pressures](#), July 9, 2025. OECD, [OECD Economic Outlook](#), Volume 24, Issue 2, December 2, 2024.
- Deloitte India Talent Outlook Survey, as mentioned in the article, [Average attrition rate at India Inc declined in 2024 amid global uncertainties](#), bt Business Today.
- [2024 Retention Report](#), Work Institute, 2024.
- ガバナンスとは、ファミリーが所有する企業を管理・統制し、ビジネス目標とファミリーの価値観の両方に整合させる方法を導くシステム・構造・プロセスを指します。ガバナンスによって、意思決定の透明化や責任の明確化が可能となり、長期的な成功に向けてファミリーとビジネスの利益のバランスが保たれます。こうすることで、ファミリー内での対立の防止や、役割と期待値の明確化、世代を超えた継続性の支援、事業戦略とファミリーレガシーとの整合を促進することができます。ガバナンスは、役割が移行して若い世代が引き継ぐ際に構造や透明性、継続性を生み出すものであるため、移行段階（次世代への承継など）では非常に重要となります。また、信頼できるフレームワークが提供されるため、慎重な意思決定とレジリエントな関係性の構築が可能になります。重要な要素は、ファミリー定款、取締役会、ファミリー評議会、株主間契約です。

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合同会社デロイト トーマツ グループならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、合同会社デロイト トーマツ、デロイト トーマツ税理士法人およびDT 弁護士法人を含む）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プロフェッショナルサービスを提供しています。また、国内30都市以上に2万人超の専門家を擁し、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、Deloitte Touche Tohmatsu Limited（“Deloitte Global”）、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。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。Deloitte Globalおよびそ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。Deloitte Global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 リミテッドは保証有限責任会社であり、Deloitte Globalのメンバーファームです。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、最先端のプロフェッショナルサービスを、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進することで、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180年の歴史を有し、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”をバーパス（存在理由）として標榜するデロイトの約46万人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、Deloitte Touche Tohmatsu Limited（“Deloitte Global”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイトネットワーク”）が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDeloitte Global、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も責任を負いません。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す。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2026. 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>