



ファミリービジネスの 「変革を続ける文化」を守る

再起、再調整、再始動

KPMGインターナショナル

home.kpmg/privateenterprise

序文

世界がパンデミックによる影響に対処し続けているなか、誰もが事業変革の必要性を意識しているようです。これまではビジネスリーダーが変化の必要性を語る場合、通常は販売体制の抜本的な変革や、新しい業績管理システムの導入など、明確に定義された分野での特別なプロジェクトを指していました。

そのような場合の変革プランは、始まりと終わりのある「調査・設計・実行」の3段階に分かれた一連の手順で構成されたものが一般的でした。多くの場合、危機や緊急を要する課題に迫られることで、変化の必要性が生じていました。パンデミックは間違いなくこうした危機をもたらし、あらゆるタイプの企業が迅速な変化を余儀なくされました。



「こんなに進んだ21世紀の世界でパンデミックのような事態が起き、世界中の誰にとってもすべてが変わってしまうなんて誰が想像したでしょう。前に進む唯一の方法は、周りで起きているあらゆる物事に敏感になることだと強く思い知らされました。例えば南アフリカでは、社会が広範に劇的に変化しています。今後の経済環境や政治の展開を誰も見通せません。

この状況で必要なのは、能動的に動くこと、目的地をはっきりと決めること、そして変化する周囲の環境に呼応できるよう態勢を整え、機動的でいることです。」

Philip Krawitz氏
Executive Chairman
Cape Union Mart
南アフリカ

パンデミックを受けて、多くの的を絞った重要な業務上の変化が生まれました。例えば、顧客に向けたオンライン販売チャネルの導入や、従業員の在宅勤務への切り替えなどです。これらはチェンジマネジメントプロジェクトの成功例です。

一方、「事業変革」を実践するには、変化という概念を全く異なる、より高いレベルで捉える必要があります。すでに定義のある変化を実施することではなく、組織を一から見直し、将来に向けて明確に描かれたビジョンに基づいたビジネスモデルを取り入れることが事業変革の目標です。このような変革のプロセスはより予測不可能で、反復的・実験的なものです。そして、ファミリービジネスの多くが環境変化に対応できる長寿企業である秘訣の1つが、この変革を遂行する能力なのです。

“

「変化について話し合うこと、特に創業世代と話し合うことは簡単なことではありません。しかしわが社では、新型コロナウイルス感染症とブレグジットという2つの出来事の連鎖反応によって、こうした話がしやすくなりました。

それは、新しい戦略プランを取り入れて事業を変革するきっかけになりました。この業界では変化し続けることが求められており、私たちの事業において変革はもはや避けられません。私たちは明確な将来ビジョンを有しており、会社が今後どこに向かおうとしているか、どうやってそこに到達しようとしているか、社内の全員が理解しています。」

Sanjay Arora氏
Director, Arora Group
英国

目次



ファミリー ビジネスでの 事業変革は 何が特徴的か？

今日の環境では「事業変革」というと、企業やテクノロジー、プロセスやシステムの変化という文脈で捉えられがちです。しかし事業変革とデジタル変革は同義ではなく、特にファミリービジネスではそういえません。新しいテクノロジーの導入や企業のデジタル機能の開発は、さらに幅広い変革が可能にするため、出発点としてはいいかもしれません。しかしそれは、より大きなロードマップにおける1つの要素にすぎません。

例えば、ファミリービジネスでは、顧客・サプライヤー・従業員・ファミリーが居住し事業を展開する地域社会といった、すべてのステークホルダーにとって重要な意味を持つ課題や機会変革の課題として掲げられるケースが多くみられます。ファミリービジネスには「変化」に対する全く異なる考え方があり、独特の「変革」についての思いがあります。そこが他のタイプの企業と大きく異なる点です。

ファミリービジネスの場合、将来への洞察が変革の動機になります。受動的ではなく能動的で、長期的な視点です。ファミリーの存在意義や価値観、また新たな機会や潜在的な驚異の危険性を発見し続ける能力が、その原動力です。継続的に変革を行うことは、自らの事業を顧客・サプライヤー・地域社会・ファミリー自身の変わり続けるニーズに適応した新しい方法を探し続けようという、ファミリーの決意のあらわれでもあります。

創業ファミリーは、変化の波にただ乗っているのではなく、変化の波を起こしているのです。彼らは「継続的な変革」の文化を創造し継続しているのです。ファミリービジネスはその高い適応力でよく知られており、これがまさにその源です。

継続的な変革のカルチャーの背景について詳しく理解するため、KPMGプライベートエンタープライズは先頃、

ファミリービジネス界のリーダーを招いてラウンドテーブルを開催しました。同イベントでは、ヨーロッパ・アフリカ・アジアのホスピタリティ・小売・インフラ・先端テクノロジーを活用した建築といった各業界で活躍するリーダーたちが、パンデミック後の世界における継続的な変革の役割について意見交換しました。

KPMGプライベートエンタープライズは、この機会を通じてこうしたビジネスリーダーたちの知見や事業変革に対するアプローチを知り、またそれが彼らの存在意義・価値・事業の長期的な成功の維持にどのように役立つかについて、共有できることを大変うれしく思っています。



デジタルの 先にあるもの

テクノロジーとデジタル変革は、必要とされる多くの変化の実現手段ではありますが、事業全般の変革をゴールとするなら、それだけでは十分とはいえません。

ラウンドテーブルに参加したファミリービジネスのリーダーたちは、事業変革にはファミリーと事業の存在意義やカルチャー、人類への影響、環境と社会の影響、ガバナンスと説明責任といった項目も対象に含まれる点で、意見が一致しました。すなわちリーダーたちは、テクノロジーやオペレーティングシステムを含みつつ、それをはるかに超えて、ファミリービジネスと創業ファミリーにとって重要なあらゆる事柄が含まれると考えているのです。

リーダーたちは、サステナビリティやESG（環境・社会・コーポレートガバナンス）に関する課題が、彼ら／彼女らに事業変革を促す原動力であると説明しています。彼ら／彼女らは、ESGがファミリーの存在意義や事業カルチャーに結びついていると考えています。顧客が何を選択するか、サプライチェーンが倫理的かどうかに始まり、自らの行動の影響を測定するために会社のバックエンドシステムが必要なデータを生成できるかどうかに至るまで、あらゆるものの原動力になりうると認識しています。

彼ら／彼女らはこうしたテーマについて模索を続け、こうした戦略が事業やステークホルダーにどう影響するか、どこを変えて改善すべきかをより深く理解しようと努めています。創業ファミリーの多くは、自社が共有するパーパスを見直し、リフレッシュし始めています。その過程で、新たなパーパスを支えるには事業とカルチャーをどう変革すべきかを検討し、また自らのコアバリューを振り返り、時代を経ても価値が変わらないかどうかを検証しています。



「私は事業変革をスペクトラムとして捉えています。パンデミックにおいて、多くのファミリービジネスがコストを抑え、流動性を確保するために、バックオフィスを整理しました。パンデミックが続き、オンライン取引の拡大が明白になると、顧客の要求に対応せざるを得なくなりしました。こういったした流れが進み、企業のESG戦略やその成果に基づいて、取引先企業とどう付き合うかということが、顧客の選択に影響を及ぼしています。」

「現在はフロントオフィスへの注力が進んでいると考えています。多くのファミリービジネスは、危機の間に流動性を確保するためにバックエンドを整理したとっていました。今彼らが真剣に取り組まなければならないのは、顧客対応戦略・ESG課題・共有するパーパスの見直しです。」

Tom McGinness

Global Leader, Family Business,
KPMG Private Enterprise, Partner
KPMG英国

継続的な 変革と 説明責任を担う カルチャーを 創造する

予想どおり、新型コロナの影響で事業の課題の変化がより激しく、複雑で不明瞭になったという点で、ラウンドテーブルの参加者の意見は一致しました。

しかし参加者は、パンデミックの急速な影響から事業を守るために素早く短期的な戦術変更を迫られた一方、将来に向けた明確なフォーカスが揺らぐことはなかった、とも明言しました。適応と継続的な進化が、生き残る道です。これが彼ら／彼女らのビジネス手法であり、パンデミックによってもそれは変わっていないといえます。

Murphy GroupのCEOであるJohn Murphy氏は次のように述べています。「急速で劇的な変化は、どの企業であれ、企業カルチャーにおいても従業員にとっても大きな負荷がかかります。そうした変化のうちどれだけが実際に根付くでしょうか。私たちの考えは、企業は適応を続け、段階的な進歩を求め、先進的な考え方をもち、常に適応し進化を遂げ、変化していくことを目指した方がはるかにましだ、というものです。変化を長く根付かせる方が、目指す方向をしょっちゅう変えているよりずっと簡単です。」

南アフリカのUltra Liquorsで共同マネージングディレクターを務めるCraig Robinson氏もこれに共鳴しています。「機動的でいることや即決することは、チェンジマネジメントというよりも新しい機会の発掘と競争力強化につながるものです。私たちは毎日、変革の機会について話しています。物事のやり方を変革し、異なる背景を持つ人の意見を受け入れます。そういう人たちが私たちの会社のカルチャーを活性化し続けてくれるからです。」

「能動的なマインドセットを持つということは、常に新しい機会を探し続けることです。意欲が内側から湧いてきて、周囲をも奮い立たせ、難局に立ち向かわせるのです。」

日本には創業100年を超える企業が3万社以上もあり、これは全世界の半数以上にあたります。

その主な理由は、そうした企業の多くが、企業理念として社会の変化に適応し続けることを掲げているからです。

「当社は創業して120年になります。私の使命は、新たなビジネスを探し出し、新しい環境に適応し続けることです。」

石井 宏明 氏

株式会社石井鐵工所 専務取締役
日本

事業とファミリーのつながりは、継続的な変革のカルチャーを維持するための重要なもう1つの要素です。多くの場合、事業は基本的にファミリーの財産であり、現在および将来世代の一定のライフスタイルをもたらす必要な手段です。ファミリービジネスのなかには、感染拡大のリスクやファミリーの将来に備えるにはビジネスの利益が不十分であったことが、パンデミックを機に明らかになった、という企業もあります。

もしファミリーのニーズが事業の成長を超えるペースで拡大しているとしたら、何かを変えねばなりません。そのために将来に向けた展望を変えた会社もあります。事業変革の方策として、利益がより大きく期待される分野でM&Aを実施して事業を多角化したり、オペレーティングモデルを刷新して収益力を上げたりするといったケースです。

ファミリーにおける事業への帰属意識と共通の価値観によって、個人の説明責任も大きくなります。あるファミリービジネスのリーダーが述べたように「『ファミリーが事業であり、事業がファミリー』なのです。家族のなかで物事がうまくいかない時、それを投げ出してどこかへ行くことはできません。ファミリービジネスでも同じことがいえます。」

事業変革に 責任を持って 取り組むのは 誰か？

継続的な変革のカルチャーの重要性は共通の説明責任とも関連しており、多くの場合、ファミリービジネスにおける議論の土台となります。またそれは、時代変化や世代交代に伴って進化していきます。

一般の企業では、役割や責任は狭く定義され、誰が何に責任を負うかが細かく決められています。従業員には職位や職務記述があり、その職務の範囲内で働いています。他のチームメンバーも同様です。

ファミリービジネスでは役割や責任がより流動的で、ファミリーのメンバーが複数の役割を果たすことがあったり、必要な場面や必要なタイミングで本来の責任範囲外の支援をしたりすることもよくあります。このようなファミリーのダイナミクスは、先頃公開されたSTEPプロジェクトグローバルコンソーシアム/KPMGプライベートエンタープライズグローバルレポート「[Mastering a comeback: How family businesses are triumphing over COVID-19](#)」でも明らかです。幾度も危機を乗り越えてきたシニア世代が持つ歴史に基づいた貴重な経験と、テクノロジーに詳しく革新的なソリューションを見だし導入することのできる次世代のメンバーの両方を有していることが、ファミリービジネスがパンデミックに打ち勝つことができた大きな要因の1つだとみられています。

一般的な法人企業よりもファミリービジネスは柔軟な組織であり、新しいスキルや専門知識をもたらす次世代のファミリーメンバーが加わることで変化し、進化することでも知られています。

しかし一部のファミリービジネスリーダーは、ファミリーで事業を展開し保有していることから、説明や報告の対象となる相手も自分たち自身になり、客観的な視点から適切な質問をして説明を求める人に対して回答する力を持ちえなくなるかもしれず、問題を招く可能性があることを懸念しています。

“

「事業もライフサイクルの早い段階、例えば第1世代の段階なら、直感的に変革しやすく、柔軟な場合が多いでしょう。第1世代は、まだファミリーの他のメンバーに対して責任がありません。『誰に責任があるか』は、その事業に積極的に関与している世代の数によって、長い年月の間に変わり続けます。」

Camilla Cullinane

Tax Partner,
KPMG Private Enterprise
KPMGアイルランド



「ファミリービジネスの第1世代においては、ファミリーとCEOと経営者は基本的に同一人物です。組織化する必要もさほどなく、事業を維持し成長させることが最優先事項になります。ビジネスが成功すると、事業の拡大に伴いそれが変化します。次第に経営の専門家を迎え入れ、その段階であるべき企業構造を取り入れて、業績管理、説明責任、報酬制度を確立することが必要になります。そうすることで職務が明確に定義され、業績測定の尺度が確立できます。これはファミリービジネスにとって持続可能であり続けるための大きな挑戦です。」

Jonathan Mayer

Managing Director, KPMG Private Enterprise
KPMG米国



「誰もがファミリーの和を保ちたいと願うあまり、誰もビジネス上の行動や決断に責任を持ちたがらないという会社も散見されます。また、誰かが事業に悪影響を与える決定を下しても、結果を問われないケースもあります。説明責任を求めないことによる社会経済的な影響は、破壊的なものになりかねません。」

「そうした状況では、ファミリーメンバーであるか否かにかかわらず、社内の全員に対して役割・責任・期待される成果を文書化して定める必要があると私は考えます。そうすることで人々の行動や決定に対し結果が問えるようになるだけでなく、長期的な事業継続性確保に向けて、最もふさわしい人物が決定を下せるようになるのです。」

Alan Barr

National KPMG Private Enterprise Leader, Partner
KPMG南アフリカ

継続的な変革のカルチャーでは、誰かが責任を持って意欲・プレッシャーに抗う力・エネルギー・事業運営への献身的な努力を保ち、事業で何が実際に起きているかや、将来の展望を把握し、行動することを求めています。

ラウンドテーブルの参加者たちは、会社の取締役会や諮問委員会において、議決権や支配力はないが経営陣に説明責任を求める力量のある外部の独立取締役を入れるという方法を用いて、業績についてより正式な説明責任を果たすことに関心を示しました。

また、新しいガバナンスメカニズムを模索しているとも述べています。例えばファミリー評議会を設立し、信頼できる外部アドバイザーを議長にし、ファミリーが計画している目標・戦略・施策に対して、建設的ながらも批判的に客観的に意見を述べる役割を任せる、といった方法です。

Kilkenny Groupのグループ会長であるMarian O' Gorman氏は実際に行動を起こし、ファミリーメンバーではないCEOに事業のリードを託しました。

「新しい成長手段を模索しながらも、ファミリー内には適切なスキルを持つ家族がいないのではないかと考えているすべてのファミリービジネスのリーダーの皆さまに、外部CEOの採用を検討することをお勧めします。」

「いつそうするのが適切かという問題があります。移行をどのように進めていくかは、ファミリーのダイナミクスや時代、事業の段階に応じた検討が必要です。万能のソリューションはありません。しかしそれが重要になった時点で、ファミリービジネスのオーナーは、ファミリー以外の人物で事業変革に責任を持てる方にリーダーシップを移譲する時期がきたとわかるでしょう。」

デジタル変革の流れは バックオフィスから フロントオフィスへ、そして 再びバックオフィスへと 向かう

パンデミックの初期において、多くのファミリービジネスはハイブリッドまたはリモート勤務体制で業務を継続できるようにするため、短期的な変更を余儀なくされました。その結果、バックオフィス業務のデジタル変革に重点が置かれることになりました。

その後、変化の波は市場や顧客につながるフロントオフィスにも及びました。顧客のニーズを常に満たし続けるには、企業は膨大な数の変更をこなさなければなりません。すでにうまくオンライン展開をしていた競合企業は一步先を進んでいました。競合がすでに市場シェアを獲得しており、オンラインがいきなり取引の主役になりました。

競争の脅威に駆り立てられたファミリービジネスは、フロントエンド戦略のデジタル化を事業変革の一側面として捉えるようになり、デジタル変革が再び脚光を浴びることになりました。パンデミックからの回復期とされる現在、バックオフィス業務が改めて優先事項になってきているようです。



「この数ヶ月は、事業運営コストの削減のためバックオフィスに注目が戻ってきています。ファミリービジネスはシェアードサービスの活用を検討しており、経費を削減し効率を改善し、これまで蓄積したにもかかわらず活用できていないデータを利用するために、バックオフィスでそのような環境を実現する方法を模索しています。いずれも事業を変革し前進させ続けることが目的です。」

Anurag Bajpai,
KPMG Private Enterprise leader,
KPMG UAE

変革の カルチャーを 守る

多くのファミリービジネスに備わっている進化の精神を、どのように形成するかを示す設計図は存在しません。

“

「継続的な変革を実現するためのベストプラクティス集や、万能のソリューションはありません。しかしプロセスでみればベストプラクティスはあります。その起点となっているのは、ファミリー、事業、そして多くのステークホルダーにとっての価値を創造し続けるという共通のミッションです。意図的な行動を重視すべきです。一定の説明責任のもと、能動的に決断を下すフレームワークの構築が必要です。」

Daniel Trimarchi,

Director, Family Business Global Network, KPMG Private Enterprise
KPMGカナダ

ファミリービジネスのリーダーや世界中のKPMGプライベートエンタープライズの専門家が、このプロセスに役立つ多くの知見を提供しています。価値を創造し継続的に事業変革を図るために、集積された経験に基づいた次のようなアイデアや観点を検討することをお勧めします。



誰に責任があるか？ これはファミリービジネスとファミリーの間の違いについて考えるための重要な問いです。ファミリービジネスとは、ファミリーが保有する資産であり、そのファミリーの財産の1つです。しかし、ファミリービジネスは、ファミリーが保有し運営しなければならないのでしょうか？ ファミリーはその事業とどのような関係を持ちたいと望んでいるのでしょうか。ファミリーは事業にどの程度関与したい、あるいははたかくないと思っているのでしょうか。この問いには正解も不正解もありませんが、ファミリー内で話し合うべき重大な話題です。



継続的な変革にはリスクがつきもの
トップマネジメントには、自社の事業、戦略、または事業変革モデルに影響を及ぼしうる内外のリスクが明確に見えていなければなりません。ファミリービジネスの統合型リスク管理 (ERM) 評価は、経営陣が行動計画策定に際してリスクを見通すための重要な手法になります。そうすることで、必要に応じてリスクへの対応・受容・移転・排除に役立ちます。



継続的に変革を続けていると、「変革疲れ」が起きる可能性もあります。離職率の高さはエネルギー低下の指標の1つであり、離職があ

った際も大きなダメージの出ないような、優れた方針と手続きを策定することが大切です。ファミリーや会社のなかで透明性の高いコミュニケーションが取れていれば、ストレスが緩和されます。2週間または月に1度の社内コールやチームコールを実施するのもよい方法です。



持続可能性のあるオーナーシップやマネジメントモデルを確立するには、事業に対するファミリーメンバーの意欲を保つことが重要

です。事業の力強さを維持するには、ファミリーメンバーを採用し続けることの大切さを見失わず、ファミリー共通の存在意義・ビジョン・価値観を結びつけ、ファミリーがそれを受け入れ続けるようにすることが大切です。



KPMGの専門家の経験では、ファミリービジネスの財務パフォーマンスと独立した取締役役の関与は相関していることが多々あります。

また、取締役会のパフォーマンスを評価する正式な取締役会評価が行われていることで、業績が大幅に向上することがわかっています。



時として、社内の役割と責任を正式に決め、業績の結果を誰に問うかを定める必要があります。適切に責任者を定めずに

事業上の決断を下した結果財務状態がどうなるかという問題は、多くのファミリーの間では過小評価されており、対処が必要です。



規模の大きいファミリービジネスでは通常、業績目標の設定と測定のための仕組みを設けています。そうでない場合、

ファミリーメンバーの役割と説明責任が、ファミリーにとってもそれ以外の従業員にとっても曖昧なものになってしまうことがあります。全員の役割と責任を明確に定義し、それを測定する制度を設けることが重要です。

ファミリービジネスが今回改めて最前線に登場したことは驚くにはあたりません。世界的なパンデミックの影響と闘い、同時にイノベーションを推し進めているからです。成長戦略を展開し続けるにあたり、彼ら/彼女らの知見や観察の結果が皆さまやファミリー、リーダーシップチームにとっての一助となることを願っています。

ファミリービジネスはビジネス界と社会の変化の原動力であり、KPMGプライベートエンタープライズは彼ら/彼女らの体験に光を当てることができうれしく思っています。「ファミリービジネスの『変革を続ける文化』を守る」は「限界を超えて：なぜファミリービジネスが変化の原動力なのか」という4部構成のシリーズの第1部にあたります。

社会的責任について詳しく考えたシリーズ第2部にもぜひご期待ください。ファミリービジネスの社会的責任の背後にある戦略、それが事業の財務実績や競争力を確保する能力に与える影響について詳しく考察します。

今後の記事を直接メールで受信したい場合は下記にお問い合わせください。各記事のリリースと同時に配信します。

familybusiness@kpmg.com

私たちは引き続き、皆さまからのフィードバックを歓迎します。ぜひ事業変革や社会的責任をはじめとするファミリービジネスにとって重要なその他トピックについて、ご意見や経験談をお聞かせください。それは世界中のファミリービジネスリーダーにとっての支えとなります。お気軽にfamilybusiness@kpmg.comまでお問い合わせください。

KPMGプライベートエンタープライズは、あなたのファミリービジネスにどのように貢献できるでしょうか？

担当のKPMGプライベートエンタープライズアドバイザーにお問い合わせいただくか、もしくはKPMGプライベートエンタープライズ ファミリービジネスアドバイザーをお探しください。

謝辞

KPMGプライベートエンタープライズは、貴重なお時間をいただき、経験と将来の展望を共有して下さったファミリービジネスのリーダーの皆さまに深く御礼申し上げます。

ファミリービジネスのリーダーの皆さま

Sanjay Arora氏
Director
Arora Group
英国

石井 宏明氏
株式会社石井鐵工所
専務取締役
日本

Philip Krawitz氏
Executive Chairman
Cape Union Mart
南アフリカ

John Murphy氏
CEO
Murphy Group
英国

Marian O' Gorman氏
Group Executive
Chairperson
Kilkenny Group
アイルランド

Craig Robinson氏
Joint Managing Director
Ultra Liquors
南アフリカ

KPMGプライベートエンタープライズ メンバー企業

ラウンドテーブルでの活発な意見交換に貢献し知見を共有してくれた、KPMGプライベートエンタープライズのすべてのメンバーファームに感謝します。

Brazil

Jubran P Coelho
KPMG Private Enterprise Leader for
South Americas Region and Brazil
 KPMG in Brazil
 E: jpc Coelho@kpmg.com.br

Canada

Daniel Trimarchi
Director,
Family Business Global Network,
KPMG Private Enterprise, Director,
Family Enterprise Advisory
 KPMG in Canada
 E: danieltrimarchi@kpmg.ca

Dubai

Anurag Bajpai
KPMG Private Enterprise Leader
 KPMG in the United Arab Emirates
 E: abajpai@kpmg.com

Greece

Dimitris Papakanellou
Partner, KPMG Private Enterprise
 KPMG in Greece
 E: dpapakanellou@kpmg.gr

Ireland

Camilla Cullinane
Tax Partner,
KPMG Private Enterprise
 KPMG in Ireland
 E: camilla.cullinane@kpmg.ie

Japan

Makoto Otani
KPMG Private Enterprise Leader
 KPMG in Japan
 E: makoto.otani@jp.kpmg.com

Mexico

Jesus Luna
National KPMG Private Enterprise
Leader, Partner
 KPMG in Mexico
 E: jjluna@kpmg.com.mx

Carlos Vargas

Partner, KPMG Private Enterprise
 KPMG in Mexico
 E: carlosvargas@kpmg.com.mx

Juan Carlos Resendiz

Partner, KPMG Private Enterprise
 KPMG in Mexico
 E: jresendiz@kpmg.com.mx

South Africa

Alan Barr
National KPMG Private Enterprise
Leader, Partner
 KPMG in South Africa
 E: alan.barr@kpmg.co.za

United Kingdom

Tom McGinness
Global Leader, Family Business,
KPMG Private Enterprise, Partner
 KPMG in the UK
 E: tom.mcginness@kpmg.co.uk

Neill Whittaker

Partner, KPMG Boxwood
 KPMG in the UK
 E: neill.whittaker@kpmg.co.uk

United States

Jonathan Mayer
Managing Director,
KPMG Private Enterprise
 KPMG in the US
 E: jonathanmayer@kpmg.com

Joseph Patin

Managing Director —
KPMG Private Enterprise
 KPMG in the US
 E: jpatin@kpmg.com

KPMGプライベートエンタープライズ グローバル・センター・オブ・エクセレンス フォー・ファミリービジネス

ファミリーがそうであるように、あなたの会社も立ち止まってはなりません。進化していきます。ファミリービジネスはユニークであり、KPMGプライベートエンタープライズのファミリービジネスアドバイザーは、成功するファミリービジネスのダイナミクスを理解しています。個別のニーズに合わせたアドバイスや経験に基づいた助言を提供し、クライアントの成功を後押しします。

ファミリービジネス特有のニーズに応えるため、KPMGプライベートエンタープライズは世界中のメンバーファームと連携しています。メンバーファームはファミリー企業に対して価値ある情報とアドバイスを提供することに尽力しています。KPMGの専門家は、ファミリービジネスが本質的にファミリービジネス以外の企業とは異なること、ファミリーならではの要素を考慮したアプローチが必要であることを理解しています。

サイトはこちら：home.kpmg/privateenterprise

KPMGプライベートエンタープライズ センター・オブ・エクセレンス フォー・ファミリービジネス 編集委員会

Jonathan Lavender
Global Head,
KPMG Private Enterprise,
Partner
KPMGインターナショナル

Tom McGinness
Global Leader,
Family Business,
KPMG Private Enterprise,
Partner
KPMG英国

Daniel Trimarchi
Director,
Family Business Global Network,
KPMG Private Enterprise,
Director,
Family Enterprise Advisory
KPMGカナダ

Melany Eli
Managing Director,
Strategy,
Marketing and Communications,
KPMG Private Enterprise
KPMGインターナショナル

Laura Taylor
Marketing Manager,
KPMG Private Enterprise
KPMG英国

KPMG プライベートエンタープライズについて

起業家を駆り立てるものは情熱です。KPMGプライベートエンタープライズのアドバイザーもまた、情熱に駆り立てられて皆さんの成功の最大化に努めます。KPMGのことは知っていても、KPMGプライベートエンタープライズについてはあまりご存じないかもしれません。世界中のメンバーファーム内で活躍するKPMGプライベートエンタープライズのアドバイザーは、皆さまやその事業と協働することに全力を注ぎます。皆さまの事業が成長のどの段階にありと、例えば新たな高みに挑戦していても、技術導入を試みていても、エグジットの計画をしていても、次世代向けに財産や事業の承継を成し遂げようとしていても、それは同じです。KPMGプライベートエンタープライズと協働すれば、信頼のおけるアドバイザーにアクセスでき、クライアントの起業家精神を共有できる担当者につながるすることができます。KPMGのグローバルなリソースとアライアンスのネットワークを持つKPMGプライベートエンタープライズが、クライアントのビジネスを前進させ目標達成を後押しします。皆さまの成功が私たちのレガシーです。

サイトはこちら：<http://home.kpmg/familybusiness>

Contact

大谷 誠

プライベートエンタープライズセクター

統轄パートナー

KPMGコンサルティング株式会社

パートナー

makoto.otani@jp.kpmg.com

浅尾 兼平

プライベートエンタープライズセクター

株式会社 KPMG FAS

ディレクター

kempei.asao@jp.kpmg.com

一戸 勇弦

プライベートエンタープライズセクター

株式会社 KPMG FAS

マネジャー

yuzuru.ichinohe@jp.kpmg.com

KPMGジャパン

セクター統轄室

Sector-Japan@jp.kpmg.com

プライベートエンタープライズセクター

home.kpmg/jp/private_enterprise

本冊子で紹介するサービスは、公認会計士法、独立性規則および利益相反等の観点から、提供できる企業や提供できる業務の範囲等に一定の制限がかかる場合があります。詳しくはあずさ監査法人までお問い合わせください。

home.kpmg/jp/socialmedia



本冊子は、KPMGインターナショナルが2022年1月に発行した「Sustaining a culture of continuous transformation in family business」を、KPMGインターナショナルの許可を得て翻訳したものです。翻訳と英語原文間に齟齬がある場合は、当該英語原文が優先するものとします。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点およびそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2022 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.

© 2022 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. 22-1067

KPMGは、グローバル組織、またはKPMG International Limited (「KPMGインターナショナル」) の1つ以上のメンバーファームを指し、それぞれが別個の法人です。KPMG International Limitedは英国の保証有限責任会社 (private English company limited by guarantee) です。KPMG International Limitedおよびその関連事業体は、クライアントに対していかなるサービスも提供していません。KPMGの組織体制の詳細については、<https://home.kpmg/xx/en/home/misc/governance.html>をご覧ください。

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.

Designed by Evaluateserve.

Publication name: Sustaining a culture of continuous transformation in family business

Publication number: 137834-G

Publication date: January 2022