ファミリービジネスサーベイ 2016
ケーススタディ

世界のファミリービジネス経営者が語るストーリー

pwc

www.pwc.com/jp

目次

はじめに 3

オーストラリア
Peter D Fox AM 氏 4
執行役会長
Linfox

Dan Perkins 氏 6
CEO
Perkins Construction

Andrew Taplin 氏 7
業務執行取締役
Taplin Real Estate

オーストリア
Mario Haidlmair 氏 8
CEO
Haidlmair

カナダ
Paul & Michael Higgins 氏 9
共同 CEO
Mother Parkers

デンマーク
Jette Egelund 氏 11
会長
Vipp

フィンランド
Thomas Ahlström 氏 13
業務執行取締役
Antti Ahlström Perilliset Oy

Juha Vidgrén 氏 14
会長
Ponsse

フランス
Jean Mane 氏 15
社長
Mane Group

ドイツ
Stefan Leitz 氏 16
経営取締役会会長
Carl Kühne GmbH & Co. KG

ギリシャ
Konstantinos Gerardos 氏 18
共同 CEO
Plaisio SA

インド
Shobana Kamineni 氏 20
執行役副会長
Apollo Hospitals

Nishant Arya 氏 22
業務執行取締役
JBM Group

Sreekanth Reddy 氏 24
業務執行取締役
Sagar Cements

イタリア
Daniele Simonazzi 氏 25
CEO
FLO S.p.A.

日本
齊藤 寛氏 27
創業者
シャトレーゼホールディングス

マレーシア
Dato’ Haji Roslan bin Tan Sri Jaffar 氏 29
業務執行取締役・グループ COO
AZRB

Jasper Lim 氏 30
業務執行取締役
Tohtonku Sdn Bhd

メキシコ
Agustín Anaya 氏 31
創業者
Papeles y Conversiones de México – PCM

Tere Cazola 氏 32
創業者
Tere Cazola

オランダ
Jonas Wintermans 氏 33
共同創業者
Additive Industries

ニュージーランド
Sir Graeme Avery 氏 35
創業者・慈善活動家

オマーン
Sayyid Nasr bin Badr bin Hamad Albusaidi 氏 37
非業務執行取締役
SABCO Group

ポーランド
Zbigniew Inglot 氏 38
オーナー・監督委員会委員長
Inglot

ロシア
Boris Tarasov 氏 40
創業者・CFO
Avgust

Evgeniya Uvarkina 氏 41
CEO
Trio

南アフリカ
Milaan Thalwitzer 氏 43
非業務執行会長
The Bosveld Group

トルコ
Selim Yaşar 氏 44
会長
Yaşar Holding A.S.

アラブ首長国連邦
Osama Ibrahim Seddiqi 氏 46
CFO
Seddiqi Holdings

英国
John Hoy 氏 47
CEO
Blenheim Palace

Simon Spinks 氏 50
業務執行取締役
Harrison Spinks

米国
Rachel and Andy Berliner 氏 51
創業者
Amy’s Kitchen

Mitzi Perdue 氏 53
著者・起業家

お問い合わせ先 55

はじめに

今回の調査では、世界各地のファミリービジネス企業の経営幹部30人以上に事業や家族、そしてファミリービジネス企業で働くことについて直接インタビューし、それぞれの見解、洞察を語っていただきました。

技術製品を小売販売するギリシャの会社の共同CEOから、紙製品を製造するメキシコのメーカーの創業者、農業を手がけるロシアの会社のCFO、そして日本の洋菓子チェーンの創業者まで、多種多様な物語をご紹介できることをうれしく思います。

協力してくださった皆様に感謝申し上げます。

Stephanie Hyde
グローバル起業・
非公開企業担当リーダー
PwC英国

+ 44 207 583 5000
stephanie.t.hyde@pwc.com

https://uk.linkedin.com/in/stephaniethyde

@StephanieTHyde

Peter Bartels
グローバルファミリービジネス企業担当リーダー
PwCドイツ

+ 49 40 63 780
peter.bartels@de.pwc.com

https://de.linkedin.com/in/dr-peter-bartels-61ao437a

「アイデアが浮かんだらすぐに行動して実現する。それがファミリービジネス企業のあり方です」

Jette Egelund氏、会長、Vipp（デンマーク）

ファミリービジネスサーベイ2016
ケーススタディ

オーストラリア

Peter D Fox AM氏
執行役会長

Linfox
輸送・物流

重要な節目の数々:
オーストラリアにおける60年の歩み

Linfoxは昨年、創業60周年記念日を迎えました。同社は、オーストラリアの輸送・物流、不動産、空港、現金輸送業界で、大きな成功を収めているファミリービジネス企業として長く知られています。どのように実現したのでしょう?1956年にトラック1台で創業し、60年後に売上高35億豪ドルを突破するには、どのような経緯があったのでしょう?これまでの重要な節目について、執行役会長のPeter Fox氏に語っていただきました。

節目1:トラック1台から2台へ

「私の父はトラック運転手でした。私も幼い頃から車好きだったので遺伝かもしれません。このビジネスは、母が父に最初のトラックを買うお金を貸したことに始まりました。2台目を買った時点で、父は自営業者から経営者になったと言えるでしょう。1950年代後半のことです。父は決して後戻りしませんでした」

節目2:最初のプロマネージャー

「70年代に雇ったSandy Murdochという会計士は、組織的なプロセスと財務理論を導入しました。彼は私の個人的な師ともなりました。彼が与えてくれた生涯で最高のアドバイスのおかげで、私は実務経験に加えてビジネスの資格を取る気になりました。そうすれば、会議室の後ろではなく前に座ることができます。まもなく彼に加えて数人を雇用し、非常に強力な幹部チームが完成しました。1978年には、当時にしてはかなりの業績である売上高1,800万豪ドルを突破しました。今ではその200倍近くです」

節目3:国際的な拡張

「1980年代後半から90年代前半にかけて、アジアへの事業拡張を開始しました。最初はタイ、次にマレーシアに拡張し、今ではインドネシア、ベトナム、香港、シンガポール、インドにも展開しています。次はメコンデルタに進出し、ミャンマー、ラオス、カンボジアにもアクセスする予定です。実はLinfoxの従業員数も、オーストラリア国内よりアジアの方が多くなりました。私たちはアジアにチャンスを見いだし、迅速に行動しました。アジア市場に進出したのは業界でも極めて早く、それが競争において非常に有利に働きました。何かをすると決めたら即座に行動できるのが、ファミリービジネス企業のメリットです」

節目4:ステップアップ

「2000年は重要な年でした。シドニーオリンピックのサプライチェーンと全ての商品を当社が管理したのです。あのような大イベントにかかわることは非常にうれしく、やりがいを感じました。企業としての知名度も上がりました」

節目5:大規模な買収

「2003年のArmaguard買収は、現金輸送に力を入れる最初の決定的な動きでした。それ以来、現金輸送は当社にとって非常に重要な事業となっています。買収する企業を選び、買収し、あれほどの規模の事業を統合することは、本当に勉強になる体験でした。これによって当社はほとんど一夜にして10億米ドル規模の企業になりました」

オーストラリア

Linfox

節目6:合理化と改善

「次のステップは、事業をじっくり検討し、ターゲットとする業種および市場において、どこに向かうかを決めることでした。一つの結論として、社内の経営構造を大幅に合理化し、重要な顧客に力を入れることに決定しました。2008年には300社の顧客がありましたが、今では約80社です。これには勇気が要りましたが、正しい決断でした。私たちにとって重要なのは量ではなく質。戦略は『少ないほど実りが多い』です」

節目7:未来に目を向ける

「Linfoxの未来には、大きな課題が二つあると思います。一つはビジネス上の課題であり、テクノロジーに関することです。デジタルと言えば情報を得る手段と思われるでしょう。確かにそれも重要です。しかし、他にもデジタルが可能にすることはたくさんあります。この業界では、自動運転、ロボット、オートメーションなどのテクノロジーを利用した目覚ましい進歩が、倉庫運営の改善、配送管理の効率化、生産性の向上に貢献しています。現時点で当社のITインフラは理想的とは言えませんが、いち早くアジアに進出したのと同様、これらのテクノロジーもいち早く導入したいと考えています。二つ目の課題は家族に関することです。3世代目は、そろそろこのキャリアが自分に向いているかどうかを決断する年齢に近づいています。私たちは、Linfoxにとって長期的に安定した経営体制を決定しなければなりません。決定はもう少し後になるでしょう。家族の一員かもしれないし、そうでないかもしれません。しかし、当社に最良の人材を確実に選びたいと思います」

オーストラリア

Dan Perkins氏
CEO

Perkins Construction
建設

構築と再構築：
オーストラリアの変化を乗り切る経営

Dan Perkins氏は、父親と叔父が1965年に設立した優良な建設会社を経営しています。彼は大工の修行を積み、学校を出てから建築の資格を取得しました。その後、しばらく英国で経験を積むなどしながら、Perkins Constructionで働いています。「基本的に、自分の望みどおり、学ぶことはたくさんありました。小規模な現場でプロジェクトを統括する経験を積み、資材調達もしばらく担当しました。機会は常に目の前にありました」

80年代まで事業は堅調に成長しているかに思えましたが、突然、全てが変わりました。「叔父が1991年に亡くなりました。まだ50代で、誰も予期していなかったことでした。それは家族にとってもビジネスにとっても大きな影響を与えました。父はひどくショックを受け、私はまだ23歳だったにもかかわらず、社内のほとんどの業務を引き継ぎました。もちろん、まだ正式に定めていなかったオーナーシップの変更に関する構造的な問題もありました。その上、時代は不況のさなかでした。ここから10年間、私は週に100時間働き、昼も夜も三、四つの職務をこなしました。また、財務、会計、報告、契約や雇用に関する法務など、新しいスキルをいくつも独学で身に付けなければなりませんでした。習得は困難でしたが、それらのスキルは非常に役に立ちました。そして成功したのです。私たちは会社を再建し、生き残りました。確かに間違いは犯しましたが、間違いからは学べます。コストが大きいほど、学ぶことは大きいのです」

21世紀になると同社は一気に成長しました。今ではDan氏が唯一の株主ですが、40代になってから家族を持ったため、次の世代が後を継ぎたいとしても、働き始める年齢になるまでビジネスは大きな溝に直面することになるでしょう。Dan氏は、子どもにプレッシャーをかけて苦しめたくありません。「他のファミリー企業を見てみると、たいてい成功は一人の功績です。最初に事業を成長させたり、事業を大きく変えることをしたり。そのとき会社にいなかった人が、突然、後を引き継げると仮定するのは非常に危険です。私自身の子どもについて言えば、たとえ良い教育を受けたとしても、比較的若い者に、30年の経験を積んできたCEOの肩代わりをさせるのは難しいでしょう。私が仕事を学ぶのにこれだけ長い年月がかかったのですから」

この溝を埋めるには、社外から後継者を招く、事業を売却するなど、さまざまな選択肢があります。「私は70歳まで働いて子どもたちの成長を待つつもりはありません。彼らに後を継ぐ固い意志があると仮定するのも無理です。しかし、この事業の他に、子どもたちにとって魅力的なことを準備することは可能かもしれません。例えば起業のチャンスです。これなら彼らに自分で何かを作る機会を与えられますし、私は親として、そしてオーナーとして、資金と能力の面でサポートできます。私の一族は常に自主性と自立心を持ち、変化をチャンスに変えてきました。振り返ってみればこの50年、さまざまな変化がありました。望んだ変化もあれば、規制、経済問題、融資者や顧客の要求による変化もありました。しかし、私たちはその都度学び、成長しました。そして今も、たとえ何であろうと、次の課題に挑戦する準備はできています」

オーストラリア

Andrew Taplin氏
業務執行取締役

Taplin Real Estate
不動産

伝統的な価値観：
オーストラリアで長期的な視野を持つ

Taplin Real Estateは、南オーストラリアで最も古い不動産業者です。また、この業種ではおそらくオーストラリアで最も古いファミリービジネス企業でしょう。1932年に創業したのはWilfred Taplin氏。その後を継いだ息子のNoel Taplin氏は、92歳になった今も活発で情熱的な会長です。その息子、Andrew Taplin氏が、現在は業務執行取締役として、Taplinを現在の成功に導いた昔ながらの価値観を信じ、同じ情熱で事業に取り組んでいます。

「私の父は、このビジネスが、オフィス一つの従来の不動産業者から、何百人もの顧客を持ち、何十億米ドルもの資産を管理する大手資産管理会社へと成長するのを予見していました。創業は世界大恐慌のさなかで、夢しかありませんでした。だからこそ、常に一番下からスタートして上に向かって努力することを信念にしていたのだと思います。私はまさにそのとおりでした。学校を出て18歳で就職し、トイレの掃除など最も基本的な仕事から全てこなしました。しかし、この方法では他で学べないことが学べます」

同社は、この業界で成功しただけでなく、オーストラリア人のショッピングを文字どおり変えました。「1960年代の前半、私たちはアデレード郊外のオフィスで営業していました。当時、買い物と言えば商店街、すなわち通りに沿って並んだ店でした。それがオーストラリアの街並みでした。しかし、父は常に広い視野を持っており、南オーストラリア初の屋内ショッピングモールの開発に関与しました。これは当時にしては大変なことでした」

近年の「大変なこと」と言えばデジタル化です。不動産業界は、最も大きく変化した業界の一つでしょう。「私が仕事を始めた頃は、不動産のリストは手書きで、白黒写真があればラッキーでした。今では携帯電話でリストを検索できる他、現地の動画、3Dグラフィック、ドローンで撮影した写真なども見ることができます。お客様とのコミュニケーションだけではありません。資産の取り扱いプロセス全てが変わりました。新しいテクノロジー全てを把握するのは困難ですが、どの新技術が本当にヒットするのかを判断するのはさらに困難です」

しかし、ここにファミリービジネス企業の強みがあります。「私たちは速やかに決断を下します。他のタイプの企業より機敏で順応性があると本当に思います。長期的な視野を持つことも大きなメリットです。この業界は、比較的参入障壁が低く、新たに参入してくる人がたくさんいます。でも、こうした人たちは、業界の仕組みを分かっていません。ビジネスプランすらなく、中長期的な戦略計画など言うまでもありません。これらは父が教えてくれた最も重要なスキルです」

オーストリア

Mario Haidlmair氏
CEO

Haidlmair
工具製造

仕事に必要な経験：
オーストリアにおける後継

昨今、工具メーカーHaidlmairのハイテク成功物語は、世界中で知られています。しかしそのルーツは、現CEOの祖父が営んでいた鍛冶屋にあります。Mario Haidlmair氏は2012年に後を継ぎ、今でも一族は経営者およびオーナーとして非常に強い影響力を持っています。弟はグループ管理者、母は経理担当で、妻は営業に携わっています。

「私の父は、過半数の株式を所有していますが、仕事は非常勤です。彼は相談役として、特に長期的な戦略の決定に関して貴重なアドバイスをくれます。私も兄弟も会社に入るよう父に強制されたことはありませんが、私は常に自分の将来がここにあると思っていました。この会社は私の成長過程の一環であり、一部のスタッフとは何十年も前からの知り合いです。モットーは『People are the centre（人々が中心）』。私たちはこれを心から信じています。信じるだけでなく実践もします。従業員の面倒を見、手厚い手当やインセンティブを提供します。多くの従業員とは家族ぐるみの強い絆で結ばれています。これは会社を経営する良い方法というだけでなく、確固たるビジネス上の意思決定でもあります。つまり、離職者が非常に少なくなるからです」

Mario Haidlmair氏は、現職に就く前にチリ、オランダ、米国、カナダ、ドイツで多数の役職を経験しました。「Haidlmairのハンガリー法人を経営していたとき、父が初めてCEOの後を継ぐ話を持ちかけてきました。父は私を信じていると言い、指導してくれると言いました。以来ずっと私の師です。父は必要なときはいつもそばにいてくれますが、私自身に意思決定や間違いをする機会も提供してくれます。それが唯一の学習方法だからです。他のファミリービジネス企業で、古い世代が権力を手放さないために後継者が失敗するケースをよく見ますが、当社には当てはまりません」Haidlmairの4代目誕生までにはまだ時間がありますが、一族でビジネスを続けようという明確な意志が見られます。「次の世代が生まれたら、Haidlmairの外で経験を積む機会を与えるよう努めるつもりです。私がしたように、広い視野を持ち、必要なスキルを磨くには、それが一番の方法だと思います。仕事に必要な経験というわけです！」

カナダ

Paul & Michael Higgins氏
共同CEO

Mother Parkers
コーヒー・茶サプライヤー

新天地の開拓：
カナダにおける経営とメンタリング

Mother Parkersは、創業1912年にさかのぼる北米最大級のコーヒー・紅茶のサプライヤーです。このファミリービジネス企業のトップに立つのはPaul Higgins氏とMichael Higgins氏ですが、このたび一族の外から社長を迎えて経営の専門化を図りました。

Paul Higgins氏は次のように語っています。「私たちは1992年から共同CEOを務めていますが、その間にビジネスは大きく成長しました。研究開発（R&D）、ITの活用などの分野でも顕著な進歩を遂げました。しかしここ数年、次の段階はどうなるのかを真剣に考えています。次の世代が成長して引き継ぐまでにはまだ時間がかかりますし、もう一段レベルアップするには、新しい血と異なる専門スキル、思考、経験を持つ人材が必要だと強く感じます。そこで外部からFred Schaefferを社長として迎えることにしました」

Michael Higgins氏は次のように語っています。「しかし、決断はそれほど簡単ではありませんでした。諮問委員会に相談し、子どもたちに話し、同様のことを行った。他のファミリービジネス企業にも意見を聞きました。なぜなら、オーナーが外部から経営スタッフを雇ったにもかかわらず、権力を手放さず、混乱状態に陥ったというひどい話をいくつか聞いたからです。それだけは避けたかったので、他の企業にも注意事項やプロセスの進め方などを尋ねました。結論はすぐに出ました。最も良いのは、会社が堅調で安定した状態にあり、退職日を間近にして新任者にプレッシャーをかけることなく時間をかけて環境になじませることができるときです」

次の世代をサポートすることもSchaeffer氏の重要な役割です。Paul Higgins氏は語っています。「私の子どもたちの師として、私よりも、業界と世界市場について幅広い視野を与えてほしいと思います。世界中の大手コンシューマーブランドに勤務したFredの経験は、経営者としても指導者としても非常に価値があると思います」

もちろん、メンタリングは経営スキルに関してだけではありません。Michael Higgins氏は語っています。「子どもたちがこの事業を引っ張る人材であればうれしいと思います。しかし、そんな権利を無条件で与えるつもりはありません。他の従業員と同様に働く必要があります。名字がHigginsだというだけで特別扱いはしません。そして事態がどうなっても、たとえ一族以外の者がCEOになっても、次の世代は良きオーナーになってほしいと思います。良き管財人というのは難しい役割です。Paulと私の役割はそれだと思います。私たちは管財人なのです。私たちは創業者ではありません。父が発展させた元を作ったのではありません。私たちは幸運にも父のしたことを受け継ぐ機会に恵まれました。ですから、同じ責任感を次の世代にも伝えたいのです。彼らの仕事は発展させ、大きく良いものにし、さらに成功させることです。そして彼らのキャリアの今の段階でプロのCEOのサポートを得ることもその一環です」

カナダ

Mother Parkers

少なくともこれまでのところ、その決定は功を奏しています。Paul Higgins氏は語っています。「彼の能力は本当にすばらしいと思います。着任して数カ月で、Fredは社内外のほぼ全員を感心させました。B2Bが当社の売上のどれだけ占めるかを考えれば、顧客関係は特に重要です。昨今では販売関係というよりパートナーシップと呼んでも良いでしょう。私たちは単に製品を売るだけでなく、どんな新しいブレンドや味が売れるか、サプライチェーンを管理する最も良い方法は何か、リサイクル可能性をどのように高めるかなど、重要な問題について考えます。さらに未来を見れば、この業界の次の重要事項は、新しい飲み物などではなく、新しい配送方法かもしれません。当社は、大規模小売店、大型少量品店、フードサービス、ファストフードなど、すでに市場の最も重要な部分全てに販売しています。たいていの店には販売した製品があります。彼らは私たちを知り、信頼しています。つまり私たちが何かすばらしいものを新しく思いつけば、チャンスは大きいということです」

デンマーク

Jette Egelund氏
会長

Vipp
家庭用品メーカー

優れたデザイン:
イノベーションと新製品開発

Vippは、北欧スタイルのエレガントで実用的な家庭用品で世界的に知られています。しかし、これは実はゴミ箱から出発した成功物語なのです。Holger Nielsen氏は金属工で、スチール加工という本業の傍ら、妻のMarie氏のヘアサロンのためにペダル式のゴミ箱を作っていました。Nielsen氏が亡くなると、会社を受け継いだ娘のJette氏は、ゴミ箱のデザインをビジネスに生かそうと考えました。「失敗しても自分のリスクだと思った」と彼女は語っています。

彼女は工場で働き始め、金属プレスの技術を習得しました。「製品を開発するにも、最良の製造パートナーを見つけるにも、その知識が必要だったから」です。この現場体験に加え、彼女はコペンハーゲンビジネススクールでビジネス理論を学びました。ちょうどその頃、息子のKasper氏と娘のSophie氏は、マーケティングとグラフィックデザインの知識を会社にもたらしました。「突然、ビジネスに役立つ多くのスキルが手に入った」のです。

以降、同社の製品群は、当初のペダル式ゴミ箱にトイレブラシや洗濯物入れを加え、どんどん強化されました。イノベーション、新製品開発、すっきりしたデンマークデザインが一貫して同社の成功を支えています。Jette氏は語っています。「全てに目的があります。その上、ブランドには明確なデンマークらしさがあります」2009年、ペダル式ゴミ箱は、ニューヨーク近代美術館の建築・デザイン部門の永久収蔵品に選ばれました。

同社の成功要因の一つは、Jette氏、主任デザイナーのMorten Bo Jensen氏、CEOのKasper氏、主任エンジニアで構成するデザイングループにあります。この「非常に戦略的」な4人組が新製品や市場に関するアイデアを検討する一方、デザイングループに「平和を維持する」会計士と法務担当者を加えた6人委員会が全体的な戦略を承認します。

同社の最新製品は、2014年に発売されたVipp Shelter、すなわち自分だけの「隠れ家」として使える55m^{2}の組み立て式の建物です。「建物の中に入るものは全て作りました。あと必要なのは建物だけ」だったからです。この一族は今でも製造業者という自覚を持っていますが、今ではコンセプトから、製品開発、消費者への販売までエンドツーエンドに事業を展開しています。「アイデアが浮かんだらすぐに行動して実現する。それがファミリービジネス企業のあり方です」

近年、同社の売上高の70%はデンマーク外です。Jette氏の娘のSophie氏は、ニューヨークシティの拠点を統括し、トライベッカのショールームでインテリアデザイナーや建築家と働いています。アジアとオーストラリアの市場を開発するため、在オーストラリアのセールスディレクターもこのほど指名されました。そして南アフリカ、イスラエル、ドイツ、スイス、米国では、市場シェア拡大の重点であるハイエンドのVippキッチンが販売されています。

デンマーク

Vipp

現在、社内には、エンジニア、製品開発エキスパート、マーケティング、PR、デザインスペシャリストなど40人がいます。Jette氏は他の業界から人材を採用することが少なくありません。「彼らは新しい方法と異なる材料を使った経験を持ち込んでくれます」10年前から勤務している主任デザイナーはかつて自転車メーカーで働き、エンジニアの一人は補聴器を開発し、マイクロテクノロジーとシリコーンなどの材料に携わっていました。今ではシリコーンもVipp製品群の一環です。

66歳のJette氏は完全に引退する気はまったくありません。「私はこの会社が大好き。お客様と接するのも大好きです」

彼女は子どもたちと相続について話し合い、会社が存続できるよう専門家に法律上の助言も求めました。会社は、現在、会社の株式は均等に3分割されていますが、Jette氏が亡くなった場合、Kasper氏が株式の過半数を所有し、会社の経営と意思決定を継続することにより、行き詰まりを防ぎます。

ところでJette氏のお気に入りのVipp製品は?「もちろんゴミ箱です。全ての出発点ですから」

ファミリービジネスサーベイ2016
ケーススタディ

フィンランド

Thomas Ahlström氏
業務執行取締役

Antti Ahlström Perilliset Oy
持株会社

5代目を過ぎて:
「ファミリービジネス」から「ビジネスファミリー」へ

Ahlström一族は、165年前から続く起業家精神と慈善活動でフィンランドの産業界に君臨しています。最も顕著な業績は1851年のAhlstrom製紙会社(ウムラウトなし)の設立です。これは現在、世界最大かつ最も成功している繊維会社の一つです。

一族は、民間持株会社のAntti Ahlström Perilliset Oyを所有し、同社は、産業、不動産、林業に約15億ユーロの投資を管理する民間投資会社であるAhlström Capital Oyの最大株主です。

どのようにここまで成長したのでしょう?Thomas Ahlström氏は、Antti Ahlström Perilliset Oyの業務執行取締役であり、一族の5代目です。彼に一族の成功の秘訣を尋ねました。「私たちは常に緊密に結ばれた家族でした。これが大きな要因の一つでしょう。長い時間を一緒に過ごし、社会への帰属意識が強く、伝統に誇りを持っています。そしてビジネスにも一族にも、常に適切な統治対策を準備しています」

彼は、実際に必要になる前に統治対策を準備しておくことが重要だと考えています。「論争の真っ最中に対策を決めるのは無理な話です。問題に対処する枠組みは、問題が生じる前に作っておき、状況の変化に合わせて変更していく必要があります。5世代を経て、一族は300人以上に増え、10人や12人のときとは大きく異なる統治構造が必要です。このような課題こそ、私が今の仕事に魅力を感じる理由です。しかし、この分野で貢献してきたのは名字のせいではありません。一族の一人として関心があるかどうかとは尋ねられましたが、その後の採用手続きは他の人と同じ。非常に厳しい面接でした!」

良好な統治は非常に重要ですが、それだけで十分ではありません。「必要なのは、強力で将来に目を向けたリーダーです。そのような人材は、新しい世代それぞれに見いだす必要があります。私たちは承継計画に長い時間を費やし、次の世代に対して4年間の能力開発計画を設けています。そして彼らに子会社で職務経験を積む機会を提供します」

もう一つ、Ahlström一族の誰もが確信しているのは、強力で多様性のある理事会の価値です。「幅広いスキルと経験の他、男女のバランス、年齢層のバランスも考慮する必要があります。業界知識はもちろん必須ですが、オーナーだけが持っている視点もあります。彼らは事業に実際に投資しているからです。その他、独自の専門知識を持ち、事業と一族の両方に挑戦することのできる独立した取締役もいます。もちろん良い意味での挑戦です」

これが、19世紀半ばから存続し、成功しているモデルです。Thomas Ahlström氏は、21世紀をどのように見ているのでしょう?「私がこの役職を選んだ大きな理由は、家族とビジネスをまとめ、6代目に目を向けるとともに、統治と承継の点で世界最高のファミリービジネス企業を作りたいからです。それが私の目標です」

フィンランド

Juha Vidgrén氏
会長

Ponsse
林業機械メーカー

林業のデジタル化：
フィンランドにおける伝統と革新

Ponsseは、世界最大級の林業機械メーカーです。1970年代にEinari Vidgrén氏が一人で始めた事業が、今では世界規模に成長し、輸出先は40カ国、売上高の77％を海外から得るまでになりました。同社は業界のハイテク最先端として知られ、同社の機械があれば、森を出る前に、伐採、加工、所定の長さへの切断まで可能です。新しいエンジン技術、燃費、リサイクル性、使用済み部品の「再製造」に大きく投資し、持続可能性も重視しています。

デジタル技術は林業にも大きな影響を与えています。最新の林業機械は情報技術を最大限に活用し、同社は常に時代の最先端に立つことで業界を牽引しています。同社は、林業機械からオフィスへ初めてデータを転送した1997年以来、オンライン技術を利用しています。同社がデジタル情報の利用を調査する方法の一つが「Hack a Harvester」イベントです。ここでは、若いハイテクファンを招き、ITを駆使した同社の機械に対してストレステストを行います。これは同社がサイバーセキュリティ問題を把握する手助けとなっただけでなく、デジタル、モバイル、リモート管理技術分野の最も優秀な人材と一緒にこの分野のチャンスを検討する機会ともなりました。このような取り組みは、エンジン管理システムを実行するソフトウエアやハードウエアを自社で作っている同社にとって大きな価値があります。

しかし、同社には変わらない面もあります。企業文化、価値観、カスタマーサービスへの意欲です。Einari氏は、顧客ニーズの飽くなき追求の上にビジネスを構築しました。「最高のスペシャリストは機械のオペレーターです。彼らの声を聞くことは重要であり、常に新しいアイデアの源でもあります。同社の新しい『Scorpion』収穫機は、このほどレッドドットデザイン賞でベスト・オブ・ベスト賞に選ばれました。これは、顧客のフィードバックが製品の研究開発と革新を促進してきた良い例です」

ケーススタディ

フランス

Jean Mane氏
社長

Mane Group
香料・香水メーカー

成功の甘い香り：
フランスにおけるイノベーションと国際化

The Mane Groupは魅力的な企業です。1871年に設立され、現在は売上高10億米ドルを計上し、32カ国で事業を展開しています。フランス国外の売上高は92％を占めます。香りの良い原料から香水や食品用の香料を作る昔ながらのスキルに技術を応用することで、成功を重ねてきました。この結果、香水と香料だけでなく、最先端の医薬品化合物の分野でも市場をリードしています。

Jean Mane氏は創業者の曾孫であり、このファミリービジネス企業に受け継がれてきた社会的責任感を非常に尊重しています。彼は自分の使命を「会社が(少なくとも)150周年を迎えるまで独立した状態を維持する」ことと考えています。しかし彼は、これにイノベーションへの情熱と、製造における極めて先進的な考え方を兼ね備えています。伝統とイノベーション。これはあたかも2種類の補い合う香りを混ぜ合わせるようです。Mane氏は、競争に研究開発(R&D)が不可欠と考え、大きく投資しています。毎年、製品群の15％が時代遅れとなる現在、新しく、より良い製品を開発することは絶対的な重要事項です。シンガポールからメキシコまで世界中に40のR&Dセンターを設け、新しいトレンドをキャッチするとともに、現地消費者の味覚の変化を調査しているのもこのためです。そして本当に革新的な新製品を開発したら、今度は守らなければなりません。Mane氏は、自社の貴重な知的財産を守るため、独自の生産工程を開発することに長けています。R&D、製造、材料調達、法務などさまざまな分野の人材を集めたプロジェクトチームも組織しています。PwCで実施した全ての調査は、このような機能横断型チームが柔軟で機敏な企業文化を作り、新しいアイデアを効果的に採用することを示しています。

Mane氏にとって、企業文化は他の意味でも重要です。同社は職場での満足感と健康を優先し、かなりの投資もしています。その一方、従業員にあまりに手厚いトレーニングを与えるため、競合他社が引き抜くリスクも認識しています。「ファミリービジネス企業は、優秀な人材を集めるだけでなく、維持するという課題も抱えています。だからこそ、従業員と人間関係を構築するという企業文化が重要となります。最新の従業員調査では、スタッフの50％が、この職場の最も良い点の一つがファミリー統治であると回答しています」

ドイツ

Stefan Leitz氏
経営取締役会会長

Carl Kühne GmbH & Co. KG
食品サプライヤー

「成功に対するハングリー精神を維持」：
10世代目のビジネス改革

PwCのケーススタディの中でも、10世代目に到達した企業はほとんどありません。そこまで到達するのはわずかな割合です。しかし、ドイツのCarl Kühne GmbH & Co. KGは、ファミリービジネス企業が300年以上にわたって生き残るだけでなく、繁栄を続けることができるという卓越した例です。どのようにここまで成長したのでしょう？現在の経営取締役会会長であるStefan Leitz氏にお話を聞きました。

Kühneの成功の秘訣は何ですか？

答えは一つではありません。ドイツ全土で知られるブランドの強さも一つの要因ですが、常に市場のトレンドや消費者／顧客のニーズをよく理解していることも大きな要因です。ビジネスの基本は酢でした。Kühneはすでに1900年からマスタード、マヨネーズ、ザワークラウト、ピクルス、各種プリザーブを作っていました。以来、関連カテゴリーにおける買収と継続的な製品開発を組み合わせ、市場をリードする地位を築きました。私が2013年に会長になった頃には顧客層が高齢化する一方、若い消費者を魅了するような新製品を開発していませんでした。私の課題は、マスターブランドを無視することなくKühneブランドを若返らせることでした。

そこで何をしましたか？

新製品の開発と職場環境の刷新に力を注ぎました。第一歩は、気軽なコミュニケーションと、会社のあらゆるレベルでフィードバックをやり取りする文化を作ることでした。また、現在の経営陣はプロセスよりも結果を重視するようになりました。これは大きな変化でした。私たちの働き方はかなり伝統的だったからです。時代が変わりつつあることを知らせる手段として、これは大きな意味を持ちました。服装規定を従来よりカジュアルにするなどの変更も行い、定期的なバーベキュー、参加とチームワークを促進するアイス・バケツ・チャレンジなど、従業員向けの各種のイベントも追加しました。まったく新しい企業文化「Kühne Kultur+」の始まりでした。現在は、オフィスも現代的に改装中です。

この新しい文化の中心は、当社の企業理念であり、ドイツ語で「大胆」を意味する「KUEHN」です。この文字一つひとつも理念を象徴しています。Konsequent（結果）、Unabhängig（独立）、Erfolgshungrig（成功志向）、Herzlich（真心）、Nachhaltig（持続可能性）です。新しい企業文化は、同様に大胆なビジョン「Kühne in every kitchen（全てのキッチンにKühneを）」によって裏付けられています。

ファミリービジネスサーベイ2016
ケーススタディ

ドイツ

Carl Kühne GmbH & Co. KG

それから何が変化しましたか？

大幅に大胆になりました！新製品の名前を見ても分かります。これまでは「Gipsy (Zigeuner) Sauce」、「Curry Sauce」などという製品名でした。今では「Firestarter」、「Sweet Angel」です。製品の種類も変わりました。若い消費者向けに「Kühne Enjoy」というシリーズを開発し、ベジタリアン用のサラダドレッシング、「Made for Meat」と名付けた各種バーベキューソース、ベジタブルチップなどを開発しました。これらは全て最初から海外市場を想定して開発されています。国際的に事業展開しているドイツの会社から、ドイツにルーツのある国際的な会社になりたいと考えているからです。さらに製造工程の自動化も飛躍的な進歩でした。国際化を促進し、買収も検討しています。計画はまだまだあります……。

私たちはこの会社の歴史を愛していますし、誇りにも思っています。300年以上にわたって成功の実績を重ねてきましたが、21世紀に成功するには、スタートアップ企業のような思考を持つ必要があります。それが今の取り組みです。その結果、記録的な売上高、3年連続での収益性と市場シェアの向上を達成しました。

ファミリービジネスサーベイ2016
ケーススタディ

ギリシャ

Konstantinos Gerardos氏
共同 CEO

Plaisio SA
技術製品小売業

成功要因:
ギリシャで技術をアピール

Plaisio SAは、ギリシャで最も知られた小売店の一つです。1969年、アテネの人気エリアに10m^{2}の店舗をオープンし、今では国内最大級の技術製品小売業者に成長しました。コンピューター、タブレット、携帯電話、その他の家電を生産および販売する純粋なマルチチャネル型ビジネスです。しかし、これは現在では非常に競争の激しい業界であり、ギリシャはまだ深刻な金融危機からの回復途中です。その中で同社は着々と成長しています。その秘訣は何でしょう?どのように逆境に打ち勝っているのでしょうか?創業者の息子で現共同CEOのKonstantinos Gerardos氏に、同社の成長を牽引する成功要因と、それらが同社の沿革における決定的な節目に与えた影響について尋ねました。

成功要因1:市場に関する知識

「父は土木技師になるために勉強していたとき、非常に競争力のある価格で大学生に事務用品を売るチャンスを見つけました。これが最初の店を開くきっかけです。彼は顧客に必要なものを完璧に把握していたので、適切な製品をそろえることができました」

成功要因2:イノベーションを起こす勇気

「次の節目は1986年、ギリシャにパソコンが広まったときでした。父はコンピューターを知った瞬間、それがオフィスの未来だと直感しました。当時、それほど明確に未来を感じたり、勇気を持ってその直感に従ったりする人はまれでしたが、父はその一人でした。彼はコンピューターにどんどん力を注ぎ、国外からPCを輸入するとともに、顧客のニーズに応じたオーダーメイドマシンを作り始めました。カスタマイズはやがてコンピューター業界の主流になりますが、当社ではすでに1980年代後半からやっていました。そして1989年には、ギリシャで消費者にインターネット技術を提供する最初の小売店の一つになりました。80年代終わりには、私たちの店があった通りに電化製品店が集中するようになりました。父の話では、そこはまるで巨大なIT市場で、顧客は有利な価格でマシンや部品を買い、それが店同士の競争意欲にもつながっていました。私たちはそこでCRM(カスタマー・リレーションシップ・マネジメント)について多くを学びました」

次の大きな変化は1995年、エンドユーザー向け事業の他に、B2B製品を開発したことでした。当時、企業は店に担当者を送って必要な物品を購入させていましたが、特に大量の注文となると、これは効率的な方法ではありませんでした。父は、米国市場の仕組みに注目し、カタログ販売を開始しました。当時のギリシャでは革新的なことです。さらにコールセンターと営業チームを加え、2016年には顧客データベースが160,000にも成長しました。

ギリシャ

Plaisio SA

成功要因3:デジタルテクノロジー

「1999年には、初めて電子商取引サイトを立ち上げました。ギリシャでは本当に初期の試みです。しかもそれはフルサービスサイトでした。オンラインで商品を検索し、購入し、翌日には配送される仕組みです。今でもそんなサイトを運営できない企業があるというのに、もう20年近く前のことです。同じ時期に株式市場に上場し、新しい店舗を開く資本を得られるようになりました。こうして今は、販売、在庫、返品、業務、マーケティングが、オンライン、B2B、実店舗でシームレスに連携させています。

現在のデジタル技術市場には破壊的なトレンドがあります。そのいくつかは経済危機によって現れました。例えば、多くの優秀なスタートアップ企業が市場に参入し、そのほとんどが独自のデジタル製品を提供しています。スタートアップ企業が現状を覆す破壊をもたらすことは、技術業界の誰もが知っています。恐ろしいですが、良いことです。企業は、新製品が登場したらスムーズに移行し、固定された製品群に捉われてはなりません。当社のアプローチは、何が提供されているかをよく観察し、自分たちで作るよう努力することです!」

成功要因4:柔軟なビジネスモデル

「柔軟なビジネスモデルは、当社を成長させただけでなく、現在の経済危機を乗り切る助けとなりました。当社の理念は、一つのことに集中するのではなく多様化することです。小売店から出発し、カタログ販売、B2B、インターネットに移行しました。そしてどのカテゴリーやチャネルでもトップクラスの業績を上げました。それらの事業の大部分は今でも稼働しています。まとめ役になっているのがブランドです。実は当社には複数のブランドがあります。経済危機で学んだのは、技術においては、動向を把握しつつ、予期しないことに備え、柔軟に対応できる必要があることです。ファミリービジネス企業であることが、私たちにその柔軟性を与えてくれました」

成功要因5:プロフェッショナリゼーション

「システムは重要です。売るものだけでなく、自分たちで利用するものも。当社には最先端のCRMツールがあり、ビジネス情報システムによってほぼリアルタイムで詳細なレポートを生成できます。ギリシャで最も複雑なERPシステムも採用し、1999年以来、何百万ユーロも投資しています。つまり、多国籍企業のインフラとスタートアップ企業の柔軟な組織体制を備えています。これが大きな武器です。また、このセクターで長期戦略がどう機能するかも理解しています。中期計画は必要ですが、その実行に際しては非常に柔軟でなければなりません」

成功要因6:回復力

「ある意味で、これは他の全ての要因の最終目的です。つまり、危機の中で大幅に有利な立場を確保する強さです。危機が来るなど誰も思っておらず、私たちも、ただ生き残るために、計画や事業戦略をあれほど急激に変更しなければならなくなるとは予測できませんでした。やり遂げましたが、それは当社に機敏な適応力があり、他の誰もが危機だと考えている状況にチャンスを見いだすことができたからです。今では記録的な利益を計上し、2014年は2,200万ユーロに達しました。これがビジネスの醍醐味だと思います。変化が速く、困難に満ちていて、常にトップに立っていなければ誰かに追い越されてしまいます」

インド

Shobana Kamineni氏
執行役副会長

Apollo Hospitals
民間医療機関

私企業からプライベートエクイティへ：
インドにおける成長サイクル

Apollo Hospitalsは、インド最大級の病院チェーンです。国際的な評判が高く、新しい技術の活用においても卓越した実績を誇ります。1980年代に創業したPrathap C. Reddy博士は、米国で働いて帰国したとき、インドの医療が非常に遅れていることを実感しました。彼はインド内外の医師たちに投資を呼びかけ、1983年にチェンナイに病院を開きました。4人の娘たちが最初から関与した他、Shobana Kamineni氏が3番目の従業員となりました。彼女は現在、執行役副会長であり、Apollo Hospitalsは、64の病院、150のクリニック、9,000床以上のベッド数、ほぼ2,500の薬局、健康保険事業を展開しています。

Shobana氏は、この事業が3段階で進歩したと考えています。「最初は単純なファミリービジネス企業として、ファミリービジネス企業のあらゆるメリットと問題点を併せ持っていました。そして医療の分野ではすばらしい専門知識がありましたが、安定したビジネスを構築するために優秀な人材を雇用する必要がありました。例えば財務に精通した人材です」。第2段階では、株式市場に上場した結果、病院を三つに増やすことができましたが、レポート作成、アカウンタビリティ、ガバナンスのニーズも増大しました。役員会も独立取締役を増やして強化されました。彼らは今でも重要な役割を担っています。

第3段階はプライベートエクイティ（PE）でした。「当社は、インドが初めて外国直接投資に門戸を開いた1990年代後半、PEから資金を調達した最初のインド企業の一つでした。これに関しては慎重に検討しました。事業が根本的に変化し、今まで以上に説明責任を明確にするとともに、積極的に順応しなければならないことが分かっていたため、一族全員で話し合いました。PEの時間感覚が、家族経営とは非常に異なることも分かっていました。PEの投資家は短期のリターンを求めます。私は、当社に投資してくれた全てのPE投資家が良い出口価格を得られたことをうれしく思います。だから当社の株価は高いのです。私たちは約束を守ります」

PE投資家を持つことにより、短期的な業績を重視するようにもなりました。「これが、PEとファミリービジネス企業の最大の違いの一つです。ファミリービジネス企業の時間感覚は無限です。この四半期に目標を達成できなくても、次の四半期で達成すれば良いのです。PEは、四半期ごとの業績の大切さを教えてくれました。これによってかなり緊張感が上がりました。25四半期連続で約25％の成長を遂げた当社は、非常に珍しいと思います。PEは非常に積極的な投資家でもあります。PE投資家の何人かは当社の業務を本当に理解するために、毎週のように訪れます。それを受け入れるだけでなく歓迎しなければ、パートナーシップはうまくいきません」

インド

Apollo Hospitals

将来を見越し、Apolloは新しい技術の点で競争上の確固たる優位を築いてきました。「当社にはイノベーション部門があり、イスラエル、米国、インド各地のイノベーションラボと連携しています。新しいアイデアを生み、新しい開発に付いていく取り組みにも力を入れています。また、当社の医師には、世界各地の会議や研究フォーラムに参加し、他の医師と積極的に協力するよう奨励しています。人材やアイデアをサイロに閉じ込めてはなりません。これが、Apolloグループ内に三つの新しい会社ができた理由の一つです。一つは分析、もう一つは幹細胞治療と個別化医療、さらにもう一つはデジタル／遠隔医療に取り組んでいます。最後の一つにより、当社の認知度は大幅に高まり、より多くの人に医療を届けることも可能となりました。このような点で、私たちより優れている企業は多くないと思います。私たちはこれを非常に誇りに思っています」

ファミリービジネスサーベイ2016
ケーススタディ

インド

Nishant Arya氏
業務執行取締役

JBM Group
自動車部品メーカー

「技術、イノベーション、人材」：
インドにおける成長と多様化

今回の調査によれば、回答者の57％が、ファミリービジネス企業は世代が代わるごとに改革できると考えています。しかし、インドのJBM Groupほど、このことを強く実証している会社はほとんどありません。Fortune IndiaのNext 500リストでは、2年連続で最も成長の速い企業の一つに挙げられています。

Arya一族は、1950年代、もともと繊維業界に力を持っていました。しかし、80年代には液化石油ガスシリンダーの製造に移行し、政府の奨励策に応えて6カ月足らずで製造工場を設置しました。しかし、3年も経たず、政策は変更されました。創業者の息子、Nishant Arya氏は、次のように語っています。「父は、ゼロから製造工場を作りました。それなのに突然、真新しい工場と最先端の技術を前にして、何もすることがなくなったのです。彼はこの状況の変化に直面してもくじけず、成長しつつあった自動車業界にチャンスを模索しました」

JBMは、Maruti Suzuki (I) Ltd.の自動車部品を製造するために「改革」を開始しました。以来、JBM Groupは、自動車、バス製造、再生可能エネルギー、エンジニアリング＆デザイン、鉄道に携わる13億5,000米ドル規模の事業に成長しました。成長の大半は戦略提携から生まれています。「グローバルな多国籍企業がインドに進出し始めると、当社は、米国、欧州、日本の企業とジョイントベンチャーを立ち上げ、インド全土に工場を設置しました。製造だけでなく、工学設計やテクノロジーにも専門知識を持つようになりました。実はテクノロジーは、当社を支える3本柱、すなわちテクノロジー（技術）、イノベーション（革新）、ピープル（人材）の一つです。父は常にテクノロジーを奨励しました。常に進んで投資し、技術進歩の分野で先頭を走るリスクを受け入れました。彼の夢は、JBMを自動車業界の『Intel Inside』に等しくすることでした。『JBM Inside』のマークがIntelと同じぐらい品質を保証するものになってほしいと思っていました。私たちはそれを実現したと思います。そして今は、それ以上を目指しています」

イノベーションについて言えば、同社では300人以上が研究開発（R&D）に従事し、「まだ商業化されていない最高の技術を活用する新しい方法を模索しています」例えば、国際的なバス製造企業と提携した後、同社はインドで電気バスを開発し、導入する取り組みで最先端を走っています。「当社にとって重要なのは、単にバスを作ることではなく、インドの公共交通における多様な問題、すなわち持続可能な交通手段の必要性、インド都市部の大気汚染の問題、寿命の長いバッテリーの必要性などに対処する包括的な輸送ソリューションを提供することです。通常、このようなことを実現するには約60カ月かかりますが、当社は30カ月でした。世界でもいち早く、バッテリー技術、バス、充電エコシステムの三つを統合したことを、私は誇りに思っています。次の課題は、電気を石炭ではなく、再生可能な資源から作ることです。このほど再生可能エネルギーの分野に進出したことを、当社は非常にうれしく思っています。繰り返しますが、自社事業だけでなく、社会全般に貢献することが当社の目標だからです。

インド

JBM Group

当社は、技能開発センター、教育プロジェクト、トレーニング制度、地域開発、洪水の被害を受けた村への支援にも投資しています。一族としてもJBMとしても、利益を還元することが重要なのです」

3本柱の最後は人材です。「3番目ですが、実はこれが最初の柱です。人材は最大の差別化要因だからです。現在、当社では40の工場で約2万人が働いています。最高の大学から人材を採用する他、常に最高基準と比較できるよう、グループ監査役会には最先端の組織からプロフェッショナルを招いています。『Drive』と名付けた一流のリーダー能力開発プログラムもあります。そこでは毎年数百人が学びます。当社にとっては非常に大きな投資です」

改革に対するJBMの起業家精神は、今も30年前と同様に旺盛です。Nishantは、Entrepreneur Indiaの2015年最優秀ファミリービジネス企業賞に選ばれました。彼は次のように語っています。「私たちの家族では、『変化』を除いて永遠に続くものはありません。その方が良いと思っています」

インド

Sreekanth Reddy氏
業務執行取締役

Sagar Cements
セメントメーカー

専門性、実用性、順応性：
インドにおける成功と承継

Sreekanth Reddy氏は、Sagar Cementsの業務執行取締役です。同社は、40年前に4人の友人が集まって設立した第2世代のインド企業です。以来、数回にわたって分裂し、1992年にはSreekanth氏の父と兄が事業の実権を握って現在に至ります。Sreekanth氏は大学を卒業してしばらくSagarで働いた後、他の道を選びました。そして2002年、父が引退を考えるようになって再び会社に戻りました。彼は次のように語っています。「どんなファミリービジネス企業でも、第1世代から第2世代への引き継ぎは最も難しく、うまくいかないことが少なくありません。第2世代は起業家ではなく、後継ぎだからです。危険なのは、急場しのぎの引き継ぎになりがちなことです。ほとんどの場合、急場しのぎは最善の策ではありません。同じ信念を持ち、まったく緩むことなく成長を続けるのも困難です」

Sagar Cementでは、幸運にも引き継ぎのプロセスが極めてスムーズに運びました。その成功の秘訣は何でしょうか？「簡単に言えば、プロの経営陣がいたことです。彼らは引き継ぎの前からいて、株式を持っている者もいました。その意味で、当社は厳密な『ファミリービジネス企業』ではありません。常にプロが経営に関与し、父は所有と経営の違いを明敏に理解していました。私たちにとって、実は経営の承継は相続と同様に重要です。重要な地位にある者の多くは創業時からこの会社で働き、引退の時期にあります。私たちは現実的な将来計画を練り、後を担う準備のできている立場の適切な人々と人脈を作る必要がありました」

この全てが家族の相続と平行して生じます。Sreekanth氏の父が引退すると、兄が重要な意思決定者になりました。そしてSreekanth氏は、業務マネージャーとしての兄の職務を継ぎ、取締役会に加わりました。第3世代の一部も事業に加わりつつありますが、そのプロセスは慎重に見守られています。

現在の目標は成長です。「当社は10年ごとに生産能力が約2倍に増加しています。そして5年おきに事業を詳細に見直し、人材、資本、スキル、新しい組織構造などにおいて、次のフェーズで達成しなければならないことを決定します。これまで当社は主にインド国内での成長を重視してきました。もっと国際化することに反対ではありませんが、国内市場が良好だったからです。拡張にあたっては常に所定のパラメーター内に収めます。例えば負債比率には注意していますが、ほとんどの成長は自社収益を資金とするものであり、幅広い一族の株主が配当を事業に再投資しています」

次の成長段階には新しい課題が数多くあります。業界を問わず、多くの企業と同様、Sagar Cementsも世界的なメガトレンドに直面するでしょう。セメントのような昔ながらの重工業セクターでさえ、新しいテクノロジーに破壊的影響を受ける可能性があります。しかしSreekanth氏は自信を持っています。「順応する必要があると思います。重要なのは破壊（ディスラプション）ではなく、順応性です。私たちの扱う製品は200年前からそれほど変わっていません。一方、今ではロボットが工場を動かしています。これは破壊と呼ぶこともできますが、私は順応と呼びます」

イタリア

Daniele Simonazzi
CEO

FLO S.p.A.氏
製造業

承継と責任：
イタリアにおける製造業の伝統

FLO S.p.A.は、Antonio Simonazzi氏によって1973年にパルマ近郊に設立され、現在では欧州最大の自販機用プラスチックカップメーカーであり、使い捨てテーブルウェアの生産でもトップクラスです。売上高は1億ユーロを超えています。

Antonio氏の息子のDaniele氏は、機械工学の学位を取得し、イタリアで義務付けられている兵役を終えた後にファミリービジネス企業に加わりました。彼はFLOに入ると思われていませんでしたが、会社に対する父の情熱が遺伝しているのか、Daniele氏も妹のErika氏とその夫もFLOの幹部になりました。

しばらくFLOのビジネス機会開発を担当し、父が亡くなった3年前に、Daniele氏はCEOに就任しました。Daniele氏の母は取締役会長として株式の過半数を所有していますが、社内の業務には携わっていません。

事業を引き継いで初めて、Daniele氏は株主の重い期待が自分の肩にかかっているのを感じました。「父と一緒に働いていた人たちは、創業時からこの会社を知り、父の信頼厚いアドバイザーでした。彼らは私に父の代わりを期待しました。父が突然亡くなったので、変化に備える準備ができていなかったのです。私が上級職に就くことを懸念しているのが感じられました。最初、仕事に慣れるまでは本当に大変でした」。例えば、彼は会社を継いだとき、取締役であることの意味をほとんど理解していませんでした。「取締役の仕事には、単に企業の経営だけでなく、さまざまな法務やリスクが伴います。いったい自分は何の責任を負っているのか、私は知りませんでした」。彼は、自分の意思決定のさまざまな法的影響を理解し、有効に活用するために、助言を必要としました。

また、一族との接し方を大幅に変える必要があることを理解しました。「最初に学んだのは、必要な会話の種類が異なることでした。一族のメンバーでも、ビジネス上の問題について取締役の座にある人と話すときは、仕事仲間として話します。マネージャーであれば上司として話します。株主なら話の内容がまったく異なり、決して混同してはなりません。状況は紛らわしく、誤解を招くこともあります。間違えれば、安定した企業ガバナンスにも幅広い親戚関係にも悪影響が出ます」

Daniele氏は「トップが孤独」だということも学びました。一族以外で、メンターとして助言してくれる人が重要なのはこのためです。あくまで控えめで、信頼でき、ビジネスについてもファミリービジネス企業特有の問題についても客観的な視点を持つ人でなければなりません。

イタリア

FLO S.p.A.

彼の指揮下で、FLOは大きな過渡期を乗り越え、いくつかの重要な事業課題を克服しました。これには、英国、そして最近のスペインでの買収が含まれます。この分野におけるプラスチックの使用に関する欧州規制は引き続き問題であり、同社にとって製品と技術の両方の変更を余儀なくする可能性があります。

未来と次世代の役割に目を向けたDaniele氏は、自分の考える「ファミリービジネス企業の妄想」を避けたいと考えています。彼も妹のErika氏も、それぞれの3人の息子とはFLOについて話さないと言います。望まないのに会社に加わらなければならないというプレッシャーを与えたくないからです。「加わってくれればうれしいと思いますが、それ以前に会社の外でキャリアを積んでほしいと思います。そして、もし家業に加わるのであれば、適切なスキルがなければなりません。ファミリービジネス企業は、一族のメンバーに不適切な役職を与えることで失敗します。加わるのであれば、どんな役職であれ、価値をもたらさなければなりません。必ずしも幹部である必要はありません。一族のメンバーというだけで十分に大変ですから」

ファミリービジネスサーベイ2016
ケーススタディ

日本

齊藤 寛氏
創業者

和菓子・洋菓子の製造小売
シャトレーゼホールディングス

「素材を生かした洋菓子の流通革命」を世界へ:
日本における成長とグローバル化

シャトレーゼは日本の和菓子・洋菓子製造販売業で、地元山梨の素材を生かした製品を自社工場で生産し、フランチャイズシステムにより販売するという方式で、日本国内で急成長を果たしました。シャトレーゼの創業者であり、現シャトレーゼホールディングスの社長である齊藤寛氏は、1954年(20歳の時)に弟が4坪の広さで始めた菓子店の経営を任されることになりました。「やるからには日本一のお菓子屋に」と大手メーカーとの差別化を図ることで、今では3,000人の従業員を擁し年商630億円企業に育てました。

シャトレーゼホールディングスは、長男である齊藤 寛社長の娘が専務、妹が常務としてグループ全体を統括し、甥の誠氏はシャトレーゼの社長であり、オランダ事業を管轄するなど一族経営を続けています。

海外にも目を向け、グローバルでさらなる成長を遂げようとオランダやアジア各国に進出し、布石を打っています。

洋菓子・和菓子チェーンとして知られるシャトレーゼが現在扱う商品は500種類以上と多彩で、店舗には旬の果物を使った生ケーキなどの洋菓子をはじめ、どら焼きなど和菓子のほか、アイスクリーム、各種飲料、山梨特産のブドウを生かしたワインまでが並びます。それだけでなく、今ではワイナリーや日本各地のリゾートホテル、ゴルフ事業も手掛ける一大企業グループです。地元山梨で今川焼風のお菓子の店として創業した同社が今日に至る過程は容易ではありませんでしたが、その後1967年(33歳の時)に圧倒的な安さと品質にこだわった「10円シュークリーム」が大ヒットし、起爆剤となりました。

自社で生産して既存の流通経路で販売する苦労体験などから、「小売業も他と同じことをやっていたのではダメ。大手メーカーのできないことをやる」というポリシーと、問屋を通さない独自の直販スタイルが生まれました。そして創業30年目である1984年(50歳の時)に、まだ売上48億円の時代に、自分の経験を信じ思い切って50億円を投資し、本社工場を移転したことが転機になったと齊藤社長は語ります。当時は移転直前の主力工場火災や、専務、工場長の病死など災難が続きましたが結束して乗り越え、首都圏から日本全国にFC店舗を中心に拡大し、右肩上がりの成長を遂げました。

そんな成長を支える人材育成もユニークです。グループ会社の社長の募集は社内公募を行い、やる気のあるチャレンジ精神旺盛な社員には自ら手をあげるチャンスがあります。現在、グループ会社の経営者の最年少は32歳の若手の生え抜き人材です。経営という難しい判断を迫られる仕事を比較的小規模なグループ会社で経験させることは、経営者視点・考え方を養う登竜門であるといえます。

また、寛氏自らがグループ会社の社長含む幹部を対象に、これまでの経営における自身の失敗談、成功談、経営者としての考え方などを伝える研修も開始し、創業経営者から直接経営を学べる貴重な機会もあります。

同社が始めた「素材を生かした洋菓子の流通革命」を、シャトレーゼは世界に広げようとしています。洋菓子の伝統あるオランダで、フランスブルターニュ産の乳製品を原料とした製品作りに取り組むほか、近年はシンガポール・台湾・マレーシア・中国などアジア各国、2016年にドバイにも出店、今後は韓国・インドネシア・香港にも出店予定です。「日本は少子高齢化が進んで洋菓子の消費が減り、国内だけでは先が見えています。将来は海外売上の割合を多くしたいです」と齊藤社長は語ります。目標としては、現在1割に満たない海外の売上比率を5年後には5割程度まで引き上げることです。

日本

シャトレーゼホールディングス

寛氏は、企業の長期ビジョンである100年企業の構想を自ら書面化し、幹部社員に発表しました。100年企業の実現に向け、向こう3年、5年どうあるべきかのビジョンを共有するだけでなく、幹部社員一人ひとりが何をすべきか、深く考えさせる風土も根付いています。

また両親の教えに基づいた社是である「三喜経営」（顧客・取引先・社員に喜ばれる経営）の理念も、さらに社内に浸透させ、守り育てて行きたいと言います。現在82歳となる齋藤社長ですが、「30年プラン」が構想としてあると言い、「グローバル展開の先を見届けたいです。達成する頃には110歳になりますが」と笑いながらも中長期ビジョンを見据え、さらなる飛躍へと挑戦を続けています。

マレーシア

Dato' Haji Roslan bin Tan Sri Jaffar氏
業務執行取締役・グループ COO

AZRB
複合企業

「暗黙のルール」の文書化：
マレーシアにおける経営の専門化

マレーシアの複合企業AZRBは、今回の調査において取り上げられた多くのテーマの好例です。強力で先見の明に長けた起業家により1982年に創業された同社は、2010年までに総資産4億1,700万米ドルの企業に成長しました。建設、インフラ、プランテーション、石油＆ガス、土地開発の分野でアジア中東地域において事業を展開しています。これは間違いなく大成功といえますが、近年、日常業務の専門化、そして事業戦略の標準化によってしか解決できない問題に直面しています。

2010年には、PwCの会計士として研修を受けた創業者の娘婿、Dato' Haji Roslan bin Tan Sri Jaffar氏が同社に加わりました。同氏は、公開会社およびその他の部門での専門知識を生かし、会社の運営方法を専門化する役割を担っています。「当社では、バックオフィスが足かせとなる状況に陥っており、それをそのままにしておくことはできませんでした。そこで私は、着任後5年かけて社内部署の強化と合理化を進めました。また、特定のプロジェクトでの入札歴のある事業体など調整し、法的責任が事業の適切な部署において維持管理されていることを確認する必要もありました。現在、当社では、本社の部署が適切に機能しており、専門の法務、財務、リスク、戦略の各チームと、それらのチームを有効に支援するシステムが設けられています。これが大きな変化をもたらしました。ただし、例えば、新規事業に際して公開企業ほどのリスクアセスメントを行わないなど、ファミリービジネス企業ならではの慣行もまだ残っています。リスクに目は向けるものの、意思決定では直感や経験が重視されています」

評判も非常に重要です。「会社は創業者を反映します。創業者は、ファミリービジネスの中から選ぶとしても誰を雇用するかについて非常に慎重に判断しています。数年前マレーシア経済が不況に陥った際には、多くの建設業者が、損失を出すことが分かっていたため政府のインフラプロジェクトの途中で撤退しました。しかし、当社は撤退しませんでした。約束を守り、契約を履行することは、当社のプライドの問題でした。さらに当社は、プロジェクトにおける潜在的損失を簡単に受け入れてしまうことはありません。受け入れてしまえば、残りのプロジェクトをより良いものとし、損失を緩和しようというプロジェクトチームの責任を放棄することになると創業者が考えているからです」

Dato'氏は現在、より長期的な戦略策定の陣頭指揮を執っています。「就任直後より、長期的な考え方をしなければなりませんでした。当社は、柔軟性を持ち、起業家精神を発揮することで、これまで成長してきました。しかし、ルールが必要になるときというのがあるものです。当社には社内の暗黙のルールがたくさんありました。しかし新入社員の場合は、それを全て理解していることを期待できないため、最終的に事業の障害となる可能性があります。経営の専門化は長期にわたる歩みです。たとえ不況に臨んでも強い会社を作ることが、私の使命だと考えています。将来のために体力を付けることです」

マレーシア

Jasper Lim氏
エグゼクティブディレクター

Tohtonku Sdn Bhd
ヘアケア製品小売業

調和の重要性：
マレーシアにおけるファミリーの価値

Tohtonku Sdn Bhdは、マレーシアの個人用品およびヘアケア製品分野の大手企業であり、第3世代への引き継ぎを成功させたことにより、地域内の他の多くのファミリービジネス企業の中でも傑出した存在感を見せています。同社は、60年代にLim Joi Him氏によって創業されました。以来半世紀にわたり、200以上の製品を扱うまでに成長し、そのうちのいくつかでは市場リーダーとなっています。また、日本、香港、シンガポール、タイ、インドネシア、ミャンマー、ブルネイ、パキスタン、スリランカを含む東南アジア全域で製品を販売するなど、ボーダレスな活動をする大手企業でもあります。

個人用品とヘアケア製品は、特に移り変わりの激しい分野であり、消費者の好みの変化や新たな流行、セレブの影響、新製品開発などに左右されます。この地域におけるTohtonkuの業務は、第3世代の一員であり、エグゼクティブディレクターを務めるJasper Lim氏によって管理されています。

「当社は、地域で最も有名なセレブをブランドの宣伝に起用しており、常に次の流行や次の重要なファッション界のトレンドに目を向けています。お客様の考えを知るための最高のリソースはスタッフであるという考えの下、当社では『イノベーション』と銘打った部門だけでなく、どこからでも新しいアイデアが出せるような職場環境を奨励しています。新しいブランドを立ち上げるたびに市場シェアを獲得しています。これは、賢いマーケティングと効率的な宣伝が行われているということです」

このインクルージョンの文化は、家族にとって重要な価値を反映しています。これは、事業の中においても適用されているものです。「当社にとって価値は、利益より重要だとは言えないまでも、利益と同程度に重要なものです。父は、家族と同じようにスタッフの福利厚生にも十分配慮しています。当社のスタッフの中には勤続何十年にもなる者もいます。多くが、自らが何かを担っているという感覚を持っているため、定年を過ぎても勤務を続けています。当社は、この国の経済や社会福祉に貢献していきたいと考えており、謙虚さ、信頼、成長およびサービスという当社の価値が、それを実践するための最適な方法だと信じています」

Lim Joi Him氏が以前知っていたビジネス環境とはまったく違う、スピード感を増す社会においては特に、この価値がこの一族の問題管理を支えてきました。「当社の成功の秘訣は、調和の重要性を理解していることだと思います。家族の中でも意見の食い違いや、方向性に関する考え方の相違は常に存在しますが、すぐに判断を下すのではなく、互いの疑問点に関するメリットについて話し合うようにしています。結論に至る前に、問題を明確化し、理解するよう努めます。私たちは、常に会社のことを考えています。会社が生活の中心であり、そのことによって家族としての絆が高まり、事業も強化されています。それは、当社のお客様が、ファミリービジネス企業の強力な価値と伝統に応えてくださるからです」

ファミリービジネスサーベイ2016
ケーススタディ

メキシコ

Agustín Anaya氏
創業者

Papeles y Conversiones de México – PCM
製紙メーカー

良質の紙を目指して：
メキシコにおける次世代への承継

Agustín Anaya氏は、メキシコで最も成功している起業家の一人です。同氏は、建設を含むさまざまな部門で15以上の事業を設立しましたが、中でも最初に立ち上げた製紙業に最も愛着を持っています。

同氏が1993年に創業したPapeles y Conversiones de México（PCM）は、現在世界第3位、米国大陸第2位の紙ロールメーカーとなっています。また、ラベルなどの製品でも市場をリードしています。

Agustín氏の戦略は、製造チェーン全体を通じて業務を垂直統合することにより事業を成長させ、回復力を確保するというものでした。例えば、段ボール資材分野では廃棄物回収や製紙、段ボールシートおよび段ボール箱の製造までがこれに該当します。PCMはメキシコに八つ、米国に一つの工場を所有しており、さらに三つの工場が計画されています。この戦略はうまく機能しており、PCMは2015年には約33％の成長を遂げ、同年の売上成長40％という見込みどおり順調に進捗しています。

同社にとっての最も重要な課題は社外ではなく社内に存在します。PCMはまもなく、第1世代から第2世代への承継を迎えます。これはファミリービジネス企業にとって常に最も困難な決定事項です。この瞬間にスタートアップ企業はファミリービジネス企業となり、最初の起業家は、後を継ぐスキル、あるいは関心すらないかもしれない子どもに支配権を譲らなければなりません。

「私は、この事業をファミリービジネスの中で続けていきたいと強く希望しています」と同氏は語っています。「以前は3人の息子全員に引き継いでほしいと考えていましたが、今は、この会社でキャリアを積みたいと考えているのはCesarだけです。他の二人は他にやりたいことがあるようなので、次世代への承継を注意深く行わなければなりません。他の二人の息子たちが株を売却することになったら、この会社は外部の人間の手に渡ってしまいます」このことを念頭に置きながらAgustín氏は、正式な承継プロセスを進めてきました。これは、今後の三人の息子のそれぞれの役割（二人はオーナー、一人はオーナー経営者）を定めるものとなります。これと並行して、同社の経営体制を整えるための多数のイニシアチブも実行されています。「当社は、しっかりしたコーポレートガバナンスを設け、明確なプロセスとポリシーを定める必要があります。これにより、効率性と透明性を備えたプロフェッショナルな経営が可能になります。また、株主の信頼感を高め、家族間の良好な意思疎通も促します。この一環としてすでに、全部門のリーダーが参加する月次経営会議を開催しています」

ファミリービジネスサーベイ2016
ケーススタディ

メキシコ

Tere Cazola氏

創業者

Tere Cazola

パン製造販売業

伝統に立ち返る：
メキシコでの事業の成長

Tere Cazolaの名称は創業者に由来しています。Tere氏は、1980年代に自分のキッチンでメキシコのデザートとケーキの製造を開始しました。現在では国内全域で販売されるに至っています。

同社の成功には二つの大きな側面があります。一つは効率的な製造と流通運営、そしてもう一つは強力なブランドです。この二つを念頭に置きながら、Tere氏は製品の品質と本格的な「手づくりの味」を守りながら事業を成長させていくということに慎重に取り組んできました。そのため、事業拡大による製造工場の新設に際し、製造プロセス全体を通じてできる限り高い基準を確保することに重点が置かれました。Tere氏は次のように語っています。「私自身のキッチンと同じ調理方法でなければなりません。それをただ大きな規模にするだけです。つまり、細部にまで気を配るということです。これにはお客様に提供するサービスも含まれます。これは、誰にも負けるわけにはいきません」

もう一つの重要な要素はブランドです。「家庭料理という最高の伝統に立ち返るのがTere Cazolaの目標です。風味、新鮮さ、そして味もです。絶対に品質を落とすわけにはいきません」

Tere氏の将来的計画は、メキシコ国内での流通網の拡大と、より多くの家族に事業に参加してもらうことを中心に進められています。Tere氏の二人の娘と一人の息子はすでに同社の店舗に勤めている他、次男は会社のゼネラルマネージャーを務めています。地理的な拡大により、流通面での課題が生じます。新鮮さと品質を保証するため、おそらく新たな製造施設も設置することになるでしょう。「この事業を始めるという私の最初の夢はすでに達成されました。これからも一族で事業を継いでいってもらいたいと思っています」

オランダ

Jonas Wintermans氏
共同創業者

Additive Industries
3D 印刷

葉巻から3D印刷へ：
新規ベンチャー企業の立ち上げ

Royal Agio Cigarsは、1世紀以上にわたって葉巻事業を行ってきました。4世代にわたって有望かつ高級な事業を確立し、現在は世界第4位にランキングされています。しかし、葉巻は成長機会の限られた分野であり、Royal Agioを経営する一族は課題に直面しました。そこで先進技術に活路を見いだすことにしました。

今回のファミリービジネスサーベイでは、回答者の54％が今後5年以内に新規ベンチャー企業を立ち上げるつもりだと回答しています。Royal Agioは、その好例です。Jonas Wintermans氏は、まずあらゆる可能性を戦略的に検証することから始めた、と説明しています。「当社は、収支も健全な非常に安定した会社です。そのため、事業の多様化のために投資する資金がありました。父と、AigoのCEOである兄のBorisは、変化の激しい消費財の中で、当社の事業と並列的な業界にまず目を向けました。チョコレート、紅茶、コーヒーなどです。これらの製品の原材料は、葉巻の原材料と同じ国から輸入できる他、販売やマーケティングのチャネルも大きく変わりません。これらの業界を詳しく調査しましたが、参入障壁が比較的低いため、競争が熾烈であることが分かりました」

しかし、ハイテク産業、特に3D印刷は、葉巻とはかけ離れた分野であり、考えにくい選択肢に見えます。「実際のところこれは、思うほど不釣り合いな選択ではありません」とJonasは語っています。「30年ほど前に、私たちはATD Machineryを設立しました。現在では葉巻業界向け機械の市場リーダーとなっています。つまり私たちは、精密な機械の開発と製造にすでに経験値があるということです。このような流れから、最終的に光学および電子機械工学の機械メーカーを対象とした一次サプライヤーであるNTS-Groupを買収することで、ハイテク業界へ参入することになりました。それと同じ年に、ファミリー以外のDaan Kersten氏を共同創業者としてAdditive Industriesが設立されました。Additive Industriesは、業界向け金属部品を製造するモジュラー式の3D印刷システムを開発しました。アイデアも機会もありました。次の仕事は父と兄を説得することです」

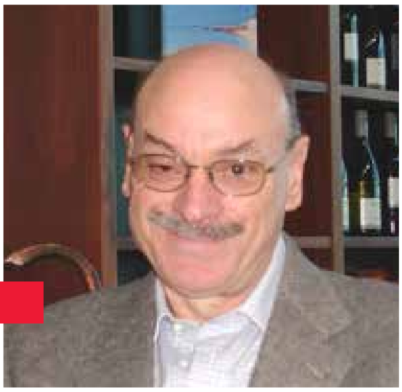
これは、次の世代の多くが直面する課題です。特に、新しいアイデアが会社のこれまでの事業運営と大きく異なる場合には顕著となります。Jonas氏は次のように語っています。「世代間の経営スタイルの違いからより多くのアイデアが生まれる可能性があります。互いのスタイルを認めることは両方の世代にとって重要です。例えば父は、新しいアイデアをあらゆる角度から徹底的に考える人物です。一方私は、可能性について話し合い、さまざまな選択肢を検討するのが好きです。そのため、私が3D印刷の提案を作成する際には、父と話をする前に十分な準備をすることが重要でした。そして、父に私のアイデアを話すと、父は予想どおりたくさんの質問をしてきましたが、十分に準備してあったのでその全てに対処することができました。私たちは視線を交わし、そして父が次のように言いました。『お前が全ての質問に答えられるのなら、おそらく良いアイデアなんだろう』と」

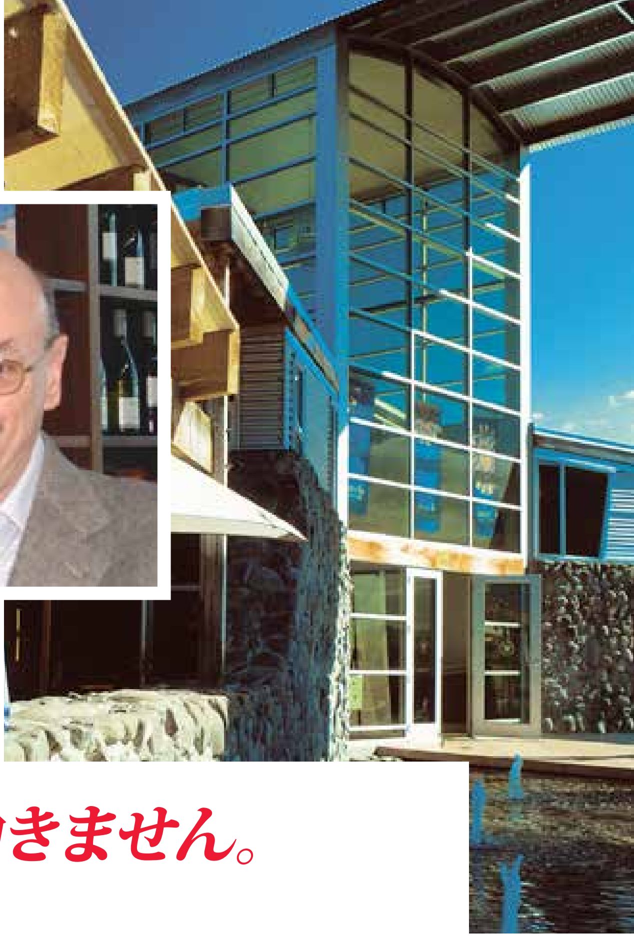
オランダ

Additive Industries

資金の調達も、計画の実行段階の一つでした。「これにはファミリービジネス企業であることが大いに役立ちました。他のほとんどのファミリービジネス企業がそうであるように、私たちもこのような機会に備えて資金を蓄えていました。そのため、Additive Industriesの初期段階はスムーズに進みました。平均的なスタートアップ企業は時間の40％～50％を資金集めに費やしますが、当社はストレスが大幅に少なくて済みました。つまり、常に事業に集中することができたと言えます。また、Royal Agioとの関係から、セレブの後押しを受けることもできました。いわゆる『後光効果』です」

3年が経過し、NTS-GroupとAdditive Industriesはファミリービジネス企業に新たな価値をもたらそうとしています。Jonas氏は自身の事業を成長させ、名を上げるチャンスを手にしています。「年を取るほどに、兄や父、祖父、曾祖父らが築いてきたものに対する関心が高まってきました。自分だけの特別な何かをそれに加えることができる方法を見つけたいと考えてきましたが、それが見つかったと思っています」





ニュージーランド

Sir Graeme Avery氏
創業者・慈善活動家

私はビジネスの理論に従って働きません。信じてもいません。

Sir Graeme Avery氏の見識

Sir Graeme Avery氏は、長きにわたり起業家として成功してきました。まず、Adis国際医学出版グループを設立し、医学ジャーナル市場におけるギャップを明らかにした上で、世界をリードする科学出版社へと育て上げました。この事業を1996年に売却すると、長年の趣味だったワイン事業に移行しました。今ではニュージーランドのSileni Estatesの社長です。同社の出荷数は1998年の2,000ケースから今では75万ケースにまで成長しており、次世代への承継の時期にさしかかっています。同氏は、尊敬を集める著名な慈善活動家でもあります。私たちは、起業家であること、デジタル化、そしてミレニアル世代の理解について同氏にインタビューしました。

どのような方法で、異なる分野で二つの事業をこれほど成功させることができたのですか?

成長のメカニズムには、現在の市場を成長させることと、新たな市場を見つけることの二つがあります。既存の市場は、チャネルの拡大や新製品の開発によって成長させることができます。ワイン事業では、チャネルが重要です。市場によって大きく異なる小売の仕組みを理解しなければなりません。例えば、英国の場合は比較的簡単で、全国規模の大手スーパーマーケットが少数存在するだけですが、米国の小売は全て地域的です。新製品も非常に重要ですが、ワイン分野での技術革新は簡単ではありません。もう一つの成長の方法は、新たな市場を見つけることです。私は常にこれを楽しんできました。

今のところ、今後の見通しは不透明ですが、考え方を変えれば、チャンスに満ちているとも言えます。先ほど言ったように、ワイン分野では技術革新が困難であり、できることは限られています。分かりやすいのがパッケージ、つまりボトルのサイズや形状を変えることです。しかしニュージーランドでは、競争力のある価格で形状の異なるボトルを入手することができません。当社では、カップ付きの187mlペットボトルの開発に漕ぎつけましたが、これをニュージーランド国内で製造するのは不可能でした。そこで、フランスの企業とのジョイントベンチャーでの製造を行いました。概して、技術革新とは会社のDNAだと私は信じています。外部からそれをもたらすことができるかどうかは分かりません。

ワイン事業でデジタル技術はどのような役割を果たしていますか?

間違いなく、デジタルコミュニケーションは簡単に利用できますが、その「方法」が重要となります。私の考えでは、ワイン分野のEコマースは、オフトレードブランドにとっては神話のようなものです。効果的に行うには、対象の国の文化にふさわしいコミュニケーションを、現地の言葉で行う必要があります。米国では当社もソーシャルメディアにいくらかお金をかけていますが、投資に見合う価値が得られているかははっきりしません。競合他社の中には大金を費やしたところもありますが、うまく機能しませんでした。ソーシャルメディアの効果的な活用にはどの会社も苦労しています。デジタル戦略が必要であることは分かっており、それに取り組んではいますが、まだ目標は達成されていません。その間、私たちはウェブサイトの品質を高めつつ、オーストラリアのWoolworthsなど、オンラインで成功している小売パートナーとの協力を進めています。しかし、当社では誰もがこう言います。オンラインとオフラインのバランスが大切。最終的には人と人がかかわらなければならないのだから。そのため、今後のワイン小売店には、社会的なかかわりが重要となります。どの店舗もスターバックスのようになり、ワインも例外ではありません。人々は、ワインショップで友人とかかわり、小皿料理を食べ、それぞれの方法でワインについての知識を深めた上で、オンラインで注文

ニュージーランド

Sir Graeme Avery

するようになるでしょう。もはやワインそのものというよりも、お買い得かどうか、ブランドのイメージが良いかどうかが重要になっています。この流れを生かすには、ミレニアル世代が何を求めているかを理解しなければなりません。

ミレニアル世代は何を望んでいますか?

現在、フランス人のインターンが大型プロジェクトに取り組んでいます。彼女は、どのように購入の意思決定が行われるか、そしてそれが当社の事業にどのような意味をもたらすかを調査しています。ミレニアル世代の消費者は、何かを発見することを好みます。親とは違うことを望み、ブランドにこだわりません。彼らの方から近づいてくることはないので、こちらから仕掛けていく必要があります。しかし、今後4年間でZ世代(1995年以降に生まれた世代)が顧客層に加わり、ワインの50%~60%が40歳未満の人に消費されるようになると、当社も彼らにかかわっていかなければなりません。これは初めての経験であり、まだ正しく理解できているわけではありません。

ミレニアル世代の雇用に関しては、その年齢層の従業員を大勢雇用する必要がありますが、従業員としては扱いが難しい存在です。権利については敏感ですが、職場に来たがらず、自分と友達以外に責任を負うことを好みません。しかし、彼らのような異なる考え方が、今後は重要となるでしょう。

今振り返って、Sileni Estatesについてこうした方が良かったと思うことはありますか?

最初からMarlborough Sauvignon Blancを始めるべきでした。そうしていれば、今ごろ100万~150万ケースを売り上げていたでしょう。実際にはHawkes BayのSemillonから、英国、米国、オーストラリアの輸出市場の開発に着手しました。2000年までに、Sauvignon Blancの輸出も始めるべきことが明らかになり、実行しました。2004年までに、事業は軌道に乗り、ロンドンでいくつかの賞を受けました。Sauvignonがなかったために失った流通機会もいくつかありました。事業の経営者なら誰でも、小さなミスをたくさん経験して学ぶものですが、あれは大きなミスでした。

私はビジネスの理論に従って働きません。信じてもいません。全てのビジネスの理論は、成功している企業の後追いです。しかしこの分野にはロードマップが存在します。新参者は話題にも上りません。私は、それをどうにかしようというつもりはありません。ワイン事業とは、ワインを販売して利益を得ることです。それが難しい部分です。

ファミリービジネス企業の経営の特徴は何ですか?

全てのファミリービジネス企業は、緊密に経営が行われており、それが最も良い方法です。自分がもう一度やり直すとすれば、さまざまな人と非公式に相談したいと思います。しかしガバナンスという規律が不要だと言っているのではありません。それは必要です。外部の専門家の活用に関しては、私は外部のCEOと仕事をしたことがありません。それを容認することができなかったのです。

プロのCEOは、端的に言ってしまえば、単に大金を稼ぐためだけの存在の場合もあるかもしれません。幸運なことに息子のNigelがCEOを継いでくれそうです。一族以外の誰かに継承するのは非常に難しいと思いますから、息子が継いでくれるのはありがたいことです。当社のようなファミリービジネス企業は、次の世代が将来に対してまったく異なった考え方を持ち、必要な変化を起こしていく心構えがある場合にのみ、生き残っていくことができるでしょう。

しかし、長期的に見ると、Sileniは250年くらいでファミリービジネス経営を維持することができなくなると思います。上場する規模ではありません。残る選択肢は、中期的には増資か売却です。撤退戦略は、最も難しいものです。

250年後、どんな点で人々の記憶に残りたいと思いますか?

レガシーは全て、自分が達成した物事の中にあると、私は考えます。企業内における達成の他、国の成長の支援や慈善事業、有能なスポーツ選手が実力を発揮するよう支援することなど、何でも構いません。私は慈善活動に多くの時間を費やしてきました。特に、ニュージーランド国民のより健康なライフスタイルを奨励し、ワールドクラスの高機能のスポーツトレーニング施設の提供に取り組むオークランドのAUT Millenniumの活動には力を入れています。この施設のために8,500万ニュージーランドドルの資金集めをサポートしてきました。昨年の利用者は80万人に上り、250人のエリートアスリートがここを拠点に活動しています。他人を助ける人は、何も期待しません。私は、いかなる命名権も臨んだことがありません。何かに影響を及ぼそうとするのは、後世にプラスとなる何かを残すためです。

オマーン

Sayyid Nasr bin Badr bin Hamad Albusaidi氏
非業務執行取締役

SABCO Group
複合企業

「責任感」：オマーンにおけるファミリー、コミュニティ、国家

SABCO は、Sayyid Hamad Bin Hamood Albusaidi 氏と二人の息子、Sayyid Sami 氏および Sayyid Badr 氏によって1977年にオマーンで創業されました。同社は、現地のインフラと雇用を提供するという使命で設立され、建国において積極的な役割を果たしました。40年後、同社はマスカットに本社を置く多様な複合企業となり、創業者の3代目がオーナーとして会社にかかわっています。事業分野は、高級品、メディア、エネルギーと多岐にわたっており、地域内ではどこでも目にするほど有名な会社となっています。このように、一族のメンバーが各自が所有する特定の事業においてリーダーシップを発揮できるようになっています。ただし同社は、有能な外部の人材からの貢献も積極的に受け入れており、グループ取締役会など、上級レベルで一族以外の役員を多数起用しています。

Sayyid Nasr氏は、創業者の孫であり、SABCOの子会社の一つで非業務執行取締役を務めています。同氏は、外部の専門家の起用が会社のためになっていると考えています。「将来的には、いずれかのタイミングで一族以外のCEOを指名する可能性もあるでしょう。しかしこれを実践するまでには長い時間がかかります。その間私たちは、一族の中の適任者がSABCOでのキャリアを検討してくれるよう促すことによって、選択肢を残した状態にしています」ただし、このような役職はメリットがある場合にのみ提案されるものです。「各自のスキルを当社が必要とするスキルに合わせられるよう、一族に対しても必ず特別な研修プログラムを設けます。当社は、SABCOでリーダーシップの役職に就くか、別の会社に就職するかを問わず、一族のリーダーとしての人材開発を行うことを目指しています。概して、全従業員の中で起業家精神を育むことによって事業を成長させようと考えています。つまり、私たち独自の『起業家』を育てるということです」

同社は、コーポレートガバナンスおよび一族のガバナンスの開発に時間と労力を費やしてきました。活動的なファミリーオフィスが設けられており、そこで一族の財務状況やその他の利害関係に気を配ってきました。しかし現在は、より幅広い権限を取り扱うよう、業務が拡大されています。また、この一族は事業および事業と一族の関係を専門化するために多くの実践的なソリューションを導入してきました。例えば、ファミリーカウンシルや、さまざまなステークホルダー間の意思疎通を強化するためのガバナンス構造の設置です。事業の成長に伴い、これらのフォーラムの会合機会が増え、より幅広い一族のメンバーが集まるようになっています。「私たちは全員が長期目標について合意しています。例えば、次世代の育て方や引き継ぎ方、SABCOに勤務していない一族のメンバーのかかわりをどのように確保していくか、収益性のニーズと、事業設立時の幅広いビジョンとのバランスをどのように取っていくかなどを、入念に検討しています」

このビジョンは、国民であるという誇りと、オマーンに対する個人的および一族としての深い貢献と切り離すことができません。「私たちは、雇用を生み出し、社会に貢献するという責任感を持っています。しかし、それは負担ではなく、名誉なのです」

ファミリービジネスサーベイ2016
ケーススタディ

ポーランド

Zbigniew Inglot氏
オーナー・監督委員会委員長

Inglot
化粧品製造・小売業

プシェムィシルからプレミアへ:
ポーランドにおけるグローバルブランドの成長

ポーランド南部の町からブロードウェーのスポットライトやファッションウィークのキャットウォークまでは遠い道のりです。しかし、あるファミリービジネス企業は、その距離を乗り越えただけでなく、スタイリッシュにやってのけました。Inglot Cosmeticsは33年前に、姉であるElżbieta氏の助力を受けたWojciech Inglot氏によって創業されました。後に2番目の弟、Zbigniew氏が事業に加わりました。

同社は、美しさのサイエンスの最先端を行っており、化学、物理および色素沈着に関する豊富な知識を活用して、幅広い濃淡や色合いのカラーコスメを製造しています。これらのコスメはファッション業界やエンターテインメント業界で愛用されています。アイメイク、リップ、フェイス、ネイルなど1,500色以上のバリエーションが存在します。同社独自の「フリーダムシステム」により、顧客は自分だけのカラーパレットを選ぶことができます。

最近では、映画のセットやテレビのスタジオ、ブロードウェーの楽屋など、ショービジネスのあらゆる場面で同社を目にします。しかし同社は、そのルーツから決して離れることはしません。現在でもプシェムィシルに拠点を置くことに誇りを持っています。ニューヨークのタイムズスクエアに巨大なの看板を掲げていても、実際の経営はポーランドの本社で行われています。Zbigniew氏は次のように語っています。「私たちはこの場所に属しています。この地での大きな雇用主でもあります。これは大きな責任です。また、当社はここで化粧品を製造することを約束しています。製品の95%が自社工場で製造されたものです」。プシェムィシルにおける次の大きなステップは、研究開発施設を拡大することです。ルーツに忠実であろうとする同社は、新製品の科学的な開発に多額の資金を投じており、その多くは大学との共同研究となっています。通気性のある最先端のO2Mマニキュアは、Wojciech Inglot氏によって開発され、AGH科学技術大学と協力してテストが行われました。特に健康面での理由から開発された、通気性のある革命的なフォーミュラは、すぐに世界的な成功を博しただけでなく、中東での高い収益性が見込める高級モールへの大きな足掛かりにもなりました。

現在、第2世代が経営陣に加わり始めていますが、チーム内の役割は引き続き明確に定義されています。Elżbieta氏は経営と新製品開発に重点を置いています。また、2013年にWojciech氏が急死した後は、Zbigniew氏がその後を継ぎ、戦略、投資、海外ビジネスの拡大を担当するようになりました。2006年にカナダで最初の店舗をオープンして以来、同社は約80カ国でInglotの店舗を設立、直販またはフランチャイズしてきました。これには、世界で最もファッショナブルなロケーションの650のブティックも含まれます。また、米国のMacy'sや南アフリカのEdgars、チリ、ペルー、コロンビアのFalabellaといったデパートにも出店しています。現在は、世界各地で1週間に2軒のペースで新店舗をオープンさせています。「もっと早く拡大することも可能ですが、失敗は許されません。新店舗を成功させるには熟考が必要です。当社は、実際に内装や家具を自分たちで製造し、プシェムィシルの従業員が出向いて設置しています」

ファミリービジネスサーベイ2016
ケーススタディ

ポーランド

Inglot

　Eコマースはまだ展開が不十分ですが、準備は整いつつあります。「当初、特にポーランドでは大きな小売網を持っていたので、オンライン販売は不要だと考えていました。しかし、それは間違いでした。今はその遅れを取り戻そうとしています。幸運なことに、化粧品はオンラインでも非常に活発なカテゴリーであり、商品が小さく配送しやすいという利点もあります」実際、PwCの2016年のトータルリテール調査によると、化粧品の購入者の65％が過去12カ月間に少なくとも一部をオンラインで購入しているという結果が出ています。

　では、将来はどのようになっていくでしょうか?「製品のラインナップに関しては、私たちが『ホワイトコスメティクス』と呼んでいるフェイスクリームやローションへの参入を考えています。これは、当社にとってすばらしいカテゴリーとなるでしょう。ブランドに関しては、世界で最も有名なポーランドの小売ブランドとなるのが私の夢です」ある美容関係のウェブサイトでは、同社について「化粧好きにとって究極の夢のブランド」と書かれていました。

ロシア

Boris Tarasov氏
創業者・CFO

Avgust
殺虫剤メーカー

グローバリゼーション、デジタル化、人口統計の変化：
ロシアにおけるメガトレンドの管理

本格的な国際化を果たしているロシア企業は比較的珍しく、私企業ではさらにまれです。しかし、Avgustは例外です。ロシア初の殺虫剤メーカーである同社は世界中で事業を展開しており、中国にジョイントベンチャー企業、ブラジルに子会社を設けている他、東欧および南米で製品を販売しています。今後は、アジアや北米への拡大が計画されています。創業者の一人で、CFOを務めるBoris Tarasov氏は、「この分野で世界上位20社に入ること」を大きな目標として掲げています。「それは可能だと思います。5年前、私たちはロシアが世界最大の穀物輸出国になると予測しました。誰にも信じてもらえませんでしたが、実際にそうなりました。当時、当社の事業は劇的な成長を遂げ、SyngentaやBayerといったグローバルブランドとも戦えるようになりました」

グローバリゼーションは明らかに同社に大きな機会をもたらしています。同社は、隣接市場での販売から、言語や商慣行の異なる市場への移行を成功させました。「当社の歴史的な基盤は、ロシア、ベラルーシ、ウクライナ、カザフスタンにあり、それらの国々には『考え方の類似性』があるため、取引がしやすかったと考えられます。しかし現在はさらに遠くへ目を向けており、関係構築の新たな方法を見いださなければなりません。これらの市場をよく知っている専門家を雇用することでこの問題に対応したところ、コロンビアの農場と重要な共通点があることを発見しました」

同社が活用しようとしているもう一つのメガトレンドが、デジタル化です。「世界がこれまでとはまったく違うものになりつつあることを、認める時期が来ています。人々はスマートフォンでタクシーを呼び、必要なものは全てタブレットに入っています。もちろん農業が完全にデジタル化されることはありません。農業従事者は必ず畑に出向いて様子を確認しなければなりません。しかし、この部門でも同じようなことはたくさん起こっています。作物の遠隔モニタリングや温度と予測データを利用した収穫量の向上などです。私たちは常に、新たなアイデアに対して門戸を開いています。26年前の創業当時には、今のような世界を誰も予測できませんでした。しかし当社は、柔軟性を持ち、適応力を身に付けることで生き残り、成長を遂げてきました」

次の26年間で明らかに予測できるものの一つが、人口統計的変化の影響です。中産階級の人口が増え、より良い品物を購入し、より良い食物を食べるための消費をするようになります。

「これは当社にとってもチャンスです。世界人口が増え続け、人々が食べる肉の量が増えていくことを考えると、この分野の長期的な見通しは明るいと言えるでしょう。そのため当社は、成長に向けた準備を整えています。新規市場への参入の他、ロシアに新工場を建設する予定です。これは、東欧最大規模となります。幸いなことに当社は、拡大に備えて十分なキャッシュを保有しています。信用格付けが高いため、必要であれば外部からも資金を調達できますが、その予定はありません。今後5年以内をめどに、新規株式公開を検討しています。それは、資金拠出のためというよりも、経営を専門化する取り組みの一環です。上場すれば、透明性を高め、会計やその他の規制に従わなければならなくなります。それは良いことです」

ロシア

Evgeniya Uvarkina氏
CEO

Trio
アグリビジネス

成長しながら学ぶ:
ロシアにおける戦略的な計画策定

Trioは、1997年に二人の起業家が穀物と砂糖の取引業者として立ち上げたアグリビジネス企業です。2003年には農業事業に参入しました。現在のTrioは、売上高が1億米ドルを超える多角的企業であり、Frito-Lay／PepsiCoに対するジャガイモの主力サプライヤーの一つです。また、穀物、砂糖、乳製品およびジャガイモの生産といった多様化も進められています。

しかし、創業者兼CEOであるEvgeniya Uvarkina氏は、創業当時は農業のことをほとんど何も知らなかったと認めています。「実際、私たちはこの分野のことをほとんど何も知らなかったのですから、今ならばもっと簡単に正しい決断ができただろうと思います。農業の研修を受けたことも、それに関係する経験もありませんでした。しかし、私たちにはエネルギーと大きな希望、そして何か新しいことにチャレンジしようという意欲がありました」実際、それは起業家というものをよく表している言葉です。Evgeniya氏の経験は、LinkedInの創業者であるReid Hoffman氏の起業家精神の説明を体現しています。「これは、崖から身投げして、降下しながら飛行機を組み立てるようなものです」

同社の場合、その新しい「飛行機」は先進技術の可能性を最大限に引き出すことでした。同社は、この分野に多額の投資を行いました。Evgeniya氏は、「米国の技術を学んだ結果、砂糖の生産高を増やす最善の方法は、工場の製造サイクルを強化することだということが分かり、実行しました」。必要な投資額は、欧州的なアプローチである生産容量の拡大に必要な額を大幅に下回るものでした。さらに、同社はオートメーションを最大限に活用して生産性を高めています。GPS機器を利用し、全てのデータをスマートフォンへリモート転送することにより、砂糖工場、酪農場、ジャガイモ畑の管理を自動化しました。また、灌漑管理計画も導入しました。これにより水の使用量を抑えながら最高品質のジャガイモを最大限に収穫できるようになりました。ジャガイモは秋に収穫されますが、加工工場への出荷は1月～7月までに行われるため、ジャガイモの在庫管理のオートメーションをさらに進めることで、通年でジャガイモの品質を高いまま維持することができるようになりました。ポテトチップス用のジャガイモの基準は通常のジャガイモよりも高いため、7月まで品質を保持することは特に重要です。Evgeniya氏は、「Frito-Layの有力サプライヤーであり続けるためには、この品質レベルを実現しなければなりません」と付け加えています。

この12カ月は、同社にとって「品質の1年」であり、同社は健康と安全といった分野に重点を置いてきました。次の仕事は、生産高を増やし、IT戦略を策定することです。

経営の専門化も一つの優先事項です。創業時には人事部門がなかったため、マネージャーは自分で学び、スタッフにも教えなければなりませんでした。現在の目標は、スタッフの募集プロセス、人材開発および教育を集中的に行い、より専門的な方法でスタッフの人材開発を行うことです。

ファミリービジネスサーベイ2016
ケーススタディ

ロシア

Trio

Evgeniya Uvarkina氏は、次のように語っています。「私たちはより多くの権限と責任をマネージャーに任せたいと考えています。創業者である私たちが全てを管理し、全ての意思決定を担うことはできません。そこで、今後5年かけて、日常的な管理業務をマネージャーらが担う、より標準化された経営に移行していくつもりです。そうなれば、事業の新たな方向性を分析することにより多くの時間を使えるようになります」

同社にはロシア貯蓄銀行という強力なパートナーがいますが、Evgeniya氏は長期的な目標として株式公開を視野に入れています。「上場に向けて準備をしていくということは、今まで以上に透明性を高め、統制力を強化することを意味します。これらは全てポジティブな変化です」と同氏は述べています。

今後5年間のうちに、同社は売上と利益の倍増を計画しています。Evgeniya氏は次のように述べています。「それを実現する戦略的計画があります。さらに、より視野を広げると、5年後にはまったく違うことを行っているようになるというのが当社の目標です。それがどんなものかは、今は分かりません。新製品かもしれないし、新たなアイデアかもしれません。あるいは、新しい方法の採用かもしれません。それは、Trio創業時の精神です。本質的に私たちは常に起業家であり続けるでしょう」

ファミリービジネスサーベイ2016
ケーススタディ

南アフリカ

Milaan Thalwitzer氏
非業務執行会長

The Bosveld Group
柑橘類生産業

家族、国、コミュニティ：
南アフリカへの恩返し

ファミリービジネス企業の最大の強みの一つは地域社会との深いかかわりです。今回の調査ではこれまでに、50年以上同じサプライヤーと取引してきたという企業にもインタビューしました。多くのファミリービジネス企業は、このような関係を独自の競争優位性とし、地域の雇用創出や地域コミュニティのサポートにおいて役立っていることに誇りを持っています。南アフリカのBosveld Groupは、その好例です。

1960年代に創業された同社は、現在、南アフリカ最大の民間の柑橘類生産業者として、世界50カ国に550万箱の柑橘類を輸出しています。Milaan Thalwitzer氏が現在の非業務執行会長であり、その3人の娘婿が経営陣に名を連ね、うち一人がCEOを務めています。

農地改革ならびに黒人への権限付与の実現に対する同社の尽力を評価し、Milaan氏は2014年のナショナルファーマーオブザイヤーに選出されました。同社は13年前に黒人経済力強化政策（BBBEE）に賛同し、現在は多数の予備的プロジェクトに関与しています。その中では長期契約で黒人コミュニティから土地を借り受け、果実栽培事業で得た利益から賃料を支払っています。土地の所有者も作業に従事できる機会が得られるよう、地元の人々の研修が制度に組み込まれています。「これが適切に進めば、全員にとってWin-Winとなるはずです。農地改革は複雑であり、時には対立を生む問題にもなりますが、農業従事者自身が積極的に答えを見つけるよう取り組んでいけば、道は開けるでしょう」

一族が常に南アフリカに尽くしてきたことから、同社も南アフリカのために尽力しています。「なぜこんなに成功できたのかと尋ねられたら、三つの理由を伝えます。それは、変化に遅れないこと、新しいチャンスを生かすこと、そして国のために尽くすことです。今後5年間の当社の計画は、次の世代のエネルギーをビジネスに生かしていくとともに、地域のコミュニティを強化して、前向きで持続的な影響力を発揮していくことです。果実生産を国際的に多様化させていく予定はありません。南アフリカは可能性にあふれる土地です。当社は、まず自分たちの将来と、従業員の将来に投資していかなければなりません」

Milaan氏に、どのように人々の記憶に残りたいかを尋ねたところ、次のような答えが返ってきました。「さまざまな情熱を融合させることのできた幸運な人物として思い出してもらえればよいと思います。家族、国、コミュニティ、そして農業への愛情を持った人物として」

トルコ

Selim Yaşar氏
会長

Yaşar Holding A.S.
小売業＆消費財

本物のリーダーシップのためには家族が必要：
トルコにおける成長と経営の専門化

トルコは、世界で最も活気のある市場の一つであり、若者やテクノロジーに詳しい人口が多く、欧州とアジアの交差点という恵まれた土地柄の他、起業家文化も根付いています。この30年間には政変が多く、依然として大きな課題に直面していますが、新興経済という点では、トルコは依然としてMINT諸国の「T」を担っています。

トルコの企業の約95％がファミリービジネス所有であり、これらの企業がこの国の経済の重要な役割を担い、成長、繁栄および技術革新を推進しています。Yaşar Holdingはその好例です。1920年代の商事会社を前身とする同社は、1950年代には国を代表する塗装会社となり、4世代目の現在は多様化されたグループとなっています。現在は事業のほぼ8割が食品生産分野です。また、年間売上15億米ドルの大部分がトルコ国内のものです。同社は、その取引のルーツに忠実でありながら、中東、欧州および旧ソビエト連邦諸国への輸出を成功させています。

Selim Yaşar氏は次のように語っています。「私が会長に就任した際、私は、『私たちは成長したい。どうすればよいだろうか?』と言いました。その一環として、生産の最大化が行われましたが、同時に横方向にも目を向けました。ブランドの成長と収益の流れの多様化です。全てのカギは柔軟性でした。生産力を柔軟に活用し、他社製品の流通に流通システムを活用できるよう準備しておくことです。それが当社の戦略でした。そしてこれがうまくいきました。さらに、当社では技術革新への投資を止めることはありません。FMCG（日用消費財）業界では、これが必須です。当社は、毎年約1億米ドルを新しい機械、包装の改良、より効率的な加工に費やしています。また、食品における流行に遅れないようにもしています。有機農場を所有し、あらゆるヘルシーな製品を製造している他、自社ブランド事業も拡大しています。この事業は成長中であり、当社にとって大いに期待できる部門です。さらに、トルコでは、食事を全て手作りする時間のない人が増えているため、そのような人を対象に開発された簡単に調理できる食事も提供しています」

同社は、デジタルの可能性を十分に取り込んでいます。「当社では大量のデータを取得しており、PCやモバイル機器でそのデータにアクセスすることができます。例えば、輸送車両の場所などのデータがそれに該当します。さらに、毎月月末の8日後には月次レポートを確認できるようになります。つまり、私たちの全ての会社において何が起こっているかを非常に迅速に確認できるということです。これによって迅速な対応が可能となり、意思決定を素早く行うことができます」実際、同グループはERPシステムも活用しており、その専門知識をサービスとして他の企業に提供しています。

産業用塗装から子ども向けの日用品まで、幅広い分野で業界をリードする会社を確立したSelim氏は、ファミリービジネス企業という観点からリーダーシップについて確固たる考えを持っています。「私たちはその専門家です。財務と人事部門を中央に集約し、幹部レベルでプロのマネージャーを起用しています。しかし、彼らのコミットメントには限界があります。たびたび外部のマネージャーを起用してきましたが、数年務めただけで退職してしまう者もいました。しかし一族のメンバーならば会社を去ることがありません。

トルコ

Yaşar Holding A.S.

生まれながらにして会社の一員だからです。会計、財務、マーケティング、研究開発といった分野では専門家を起用することができます。彼らは非常に貴重です。しかし本物のリーダーシップに起用するにはリスクがあります。そのため、家族が必要となります」

同社が他のファミリービジネス企業にとっての貴重なモデルを示している分野の一つが、取締役会に対するアプローチです。取締役会には一族から3人、プロの役員が3人含まれています。「一族のメンバーは、数年間外部での勤務を経験させてから社内に迎え入れるべきだと私は考えています。その後20年を経て、取締役会の一員とすべきです。私たちの各会社には、当社とは血縁関係のないプロの役員がいます。これは、取締役会には外部の視点が重要だからです。さらに当社では毎年取締役会のメンバーを交代しています。貢献のなかった取締役を外し、貢献してくれそうな別の人材を探します。そのため、取締役会の一員でいるのは、簡単なことではありません。しかし、これが私たちが望んでいることです。そしてこれが、私たちの成長を支えてくれるでしょう」

ファミリービジネスサーベイ2016
ケーススタディ

アラブ首長国連邦

Osama Ibrahim Seddiqi氏
CFO

Seddiqi Holdings
高級品小売業

伝統的な価値と新たな課題：
中東のファミリービジネス企業

これまでのレポートで取り上げたように、中東経済においてはファミリービジネス企業が特に重要であり、GDPの60％を担っている他、労働者の80％以上がファミリービジネス企業に雇用されています。この地域の大手企業の多くがファミリービジネス企業であり、小売業などの分野では、西洋の大手ブランドが現地のファミリービジネス企業のフランチャイズ経営として実際に管理されているケースもあります。

Seddiqi家には、成功の伝統とブランドがあります。Ahmed Seddiqi & Sonsは、中東の信頼できる高級時計および宝石業者として定評があり、アラブ首長国連邦内の65の店舗で60以上の高級時計ブランドを扱っています。同社は1940年代後半に設立されました。4世代が経過した現在でも、ファミリーが所有し経営を行っています。また、教育、ヘルスケア、サービス、不動産の新規事業は、持株会社によって管理されています。

Seddiqi HoldingのCFO、Osama Ibrahim Seddiqi氏は当初、学校の長期休暇中に営業アシスタントとして同社で働きました。「ここで私は、この一族の成功の秘訣を学びました。それは、お客様を一見の客としてでなく、長年の友人のように扱うということです。これは今でも、1950年代の頃と同じように重要です。そのため私は、時々自分がお客様の時計をお届けしています。それが当社の文化です」

しかしOsama氏は、このファミリービジネス企業にすぐさま入社したわけではありません。実際には、考え抜かれたキャリアプランに従い、まずドバイで学士号を取得しました。その後、デンバーで経営管理学の学位を取得し、National Bank of Dubaiで数年間経験を積みました。「こうすることで私は、自分のファミリービジネス企業の中で財務分野の上級役員の役割を果たすために必要なスキルを全て身に付けることができました。そして現在はSeddiqi Holdingsの執行委員会と取締役会のメンバーとなっています。当社では現在、10人の一族出身者が積極的に日常的な事業運営に携わっています。しかし私たちは、外部の有能な専門家を起用することの価値も認識しており、実際に上級管理職または最高責任者に外部の専門家を多く起用しています」

Osama氏は、有能な人材が集まり、定着する主な理由はSeddiqi家の文化にあると考えています。「創業者は、私たちに、ダイナミックでありつつ、一族を重視した職場環境を作るよう求めていました。私たちは、これを継続することに尽力しています。人々は、非常にフラットな組織構造を気にいっています。意思決定は迅速に行われ、実践されます。また、当社は従業員の研修と人材開発にも投資しています。現在の従業員数はグループ全体で700人以上となっています」一族のメンバーも徹底的な研修を受けます。「当社では、入社に関心を持っている一族の若者を育成して能力を開発し、承継に必要なスキルを身に付けさせる後継者計画が確立されています」

これらのスキルの一つは、間違いなくデジタルに関するものでしょう。Ahmed Seddiqi & Sonsは、同地域内の小売業者としては初めて10年前にデジタルの可能性に目を向けました。この技術が現在、人々の買い物の方法を変えようとしています。「デジタルは、どんな組織においても、マーケティングとコミュニケーションの戦略にとって必要不可欠です。Eコマースであれ、広告であれ、ターゲット層の絞り込みであれ、ソーシャルメディアであれ、消費者エンゲージメントのあらゆる側面で中心的な役割を果たします。それが未来の姿であり、現在すでに起こりつつあります」

英国

John Hoy氏
CEO

Blenheim Palace
ブレナム宮殿

世界遺産の保護、宣伝、活用：
英国における遺産事業

Blenheim Palace（ブレナム宮殿）は、英国および世界遺産の中で最も荘厳な建築物の一つです。この建物は、初代マールバラ公爵の戦勝を祝って建設され、300年後の現在も第12代公爵一家の住宅です。当社がこれまでにプロファイリングを行った中でも極めて長期間続いている「ファミリービジネス企業」と言えるでしょう。Blenheim Palaceは企業でもありますが、この15年間、一族と管財人の監督の下で、初めて雇用したプロのCEOであるJohn Hoy氏がその企業活動を大きく変革しました。私たちは、この美しい場所へ出向き、この宮殿という立場の特殊な課題についてインタビューしました。

なぜプロのCEOが必要だと判断したのですか？決断はいつですか？

この宮殿は、実際には家族信託によって所有されています。ここでは、家族のメンバーが管財人となっている他、法律や土地管理の分野を専門とする外部の有名なアドバイザーも存在します。

約15年前、第11代公爵が、都市と事業について経験を持つ一族の若者二人を起用することを決めました。それがきっかけでした。彼らはすぐに、Blenheimがその潜在力を発揮し、適切な修繕を行う資金を作るには近代化する必要があると気付いたのです。近代化には、事業構造の変革も含まれました。その一環として、さまざまな人材を起用することになりました。そのとき、私が採用されました。私は土地管理の資格を有しており、ネブワースの大きな不動産やマダム・タッソー館、ウォリック城などの大型観光施設の運営経験があり、適任だったと言えます。私にとっては、すばらしい機会でした。

着任時のBlenheimはどのようなものでしたか？印象をお聞かせください

魅力的な観光名所ですが、「ビジネス」とは呼べないと思いました。予算プロセスも、適切な報告も、戦略も、長期計画もありませんでした。世界遺産の管理計画すらありませんでした。世界遺産ともなれば、これは絶対に必要です。そこで、業務を専門化することが急務となりました。当時はマーケティングやPRが一切行われていませんでした。それは70年代や80年代に、このような場所では扉を開ければ人が来ると考えられていた時代の名残でした。実際に、それが長年にわたって機能してきたのですが、2003年頃には、競争が激しくなり、それでは不十分となりました。いくつかの大きな課題に直面しましたが、それらは大きな機会でもありました。

どのようにしたのですか？

過去に何をしたか、現在何をしているか、徹底的に見直しました。当初から、公爵と管財人の両方から十分な支援をいただきました。第12代公爵の代になってからも、その支援は変わりません。そのようにかかわっていただかなければ、これほど多くの変化を実行することはできなかったでしょう。公爵家は、この規模の事業体に期待される専門的な事業プロセスの策定を支援してくれました。その後、私は宮殿が人々に何を提供しているかに注目しました。最優先事項は中核的な活動、つまり観光だったからです。私たちは、宮殿の中のより多くの部分を開放し、「The Untold Story」という新たなアトラクションを建設しました。さらに、チケットの価格体系をフレキシブルなものに変更し、年間パスも導入しました。パスの導入は当時はまだまれでしたが、大成功を収めました。ここのような場所は、一度訪れると「済んだ」と思われてし

英国

Blenheim Palace

まうため、リピーターの獲得に苦労しがちです。そこで、再訪を促すような方法を見いだす必要がありますが、年間パスはその点で非常に有効でした。私たちは営業シーズンをほぼ通年にまで拡大しました。これもこの部門では非常に珍しいことでしたが、冬期にも特別イベントを提供できるようになりました。

また、補助的な商活動も刷新しました。ケータリング施設を改良し、この種のものとしては国内で最高の水準とも言える、豪華な新ショップを開設しました。それら全てを実行した後、次の目標は、私たちがどのように多様化し、これまでにない新たな収益源を得られるかを探ることでした。私たちは、国の中心部に位置しており、交通の便も良く、英国国内で最も華やかな地域に2,000エーカーの土地を所有しています。しかし、そのほとんどを活用しきれていませんでした。例えば、私たちはイベントをほとんど開催していませんでした。この10年間で全てが変わりました。今では、セレブの結婚式から、12万5,000人以上を集めたBBC Countryfile Liveなどの大規模な公開イベントまで、年間を通じてイベントを開催しています。スポーツ大会、自動車ラリー、ファッションショー、近代アートの展示なども行います。2014年の艾未未(Ai Weiwei)の展示会は驚異的でした。これも皆に「できない」と言われつつ、「いや、できます」と答えたイベントの一つです。

このように多くのイベントがありますが、うまくいっています。私が着任した頃の年間訪問者数は30万人ほどでした。今年は、全ての活動を通じて、100万人の大台に届きそうです。

他の面でも多様化しましたか?

もちろんです。映画のロケ地として非常に好評を博しています。『007 スペクター』や『ミッション:インポッシブル/ローグ・ネイション』の他、各種の小規模な制作物に利用されています。これには、新しいスキルが多数かかわってきます。建物の建材を保護(場合によっては文字どおりに「保護」)する必要性と映画制作会社の効率的な作業に必要な内容のバランスを取る必要があります。業務責任者はこの点に非常に明るく、チームの責任も豊富です。その結果として、仕事がしやすいという評価を得ることができました。これは非常に重要です。

また、私たちは、宮殿そのものでの企画だけでなく、より幅広い敷地、つまり1万エーカーという所有地を生かした事業の多様化にも目を向けています。例えば、私たちはウィットニーの産業施設に投資し、産業、農業、および住居のバランスを取るようにしました。皮肉なことに、その施設は、先の大戦前に政府が強制的に買い上げるまでは、当地の所有物でした。さらに私たちは、建設会社、Blenheim Estate Contractors Limitedも所有しています。同社は、商用施設の他、市場や公団も建設しています。この分野は全体として非常に複雑であり、税金や計画の問題が多数存在します。

私たちは常に、ある開発が、何世代にもわたる当地の一部として、その土地にふさわしいものかどうかを判断しなければなりません。一方で、これが大きな収益をもたらす可能性もあります。私たちは、その一部を新たな慈善信託に割り当てることを検討しています。そうすることにより、宮殿の投資計画や修繕プロジェクトのための宝くじ収益金基金へ応募がしやすくなるでしょう。どの時点でも、約4,000万ポンド規模の作業が必要ですが、現時点で私たちは年間約200万ポンドを確保できています。つまり、20年サイクルということになります。しかし、フォース鉄道橋のように、修繕が終わればまた同じことを繰り返していかなければなりません。

もう一つの別事業は、Blenheim Palaceボトルウォーターです。当施設を訪れるお客様が好みそうなレストランやホテルで宮殿の名前を広めることができるという点ですばらしいアイデアです。現在は、特に中国と香港に力を入れて、このボトルウォーターの輸出も進めています。北米と中国は、訪問者数の観点から、私たちにとって最も重要な海外市場です。

英国

Blenheim Palace

訪問者に働きかけるという点で、デジタルはどの程度重要ですか？

非常に重要です。私たちは、Facebook、Instagram、Pinterestなど、全てを利用しています。

より幅広いコミュニティの中で宮殿が果たす役割についてどう思いますか？

この質問には多くの答えがあります。商業的なレベルでは、Blenheimは、オックスフォードシャー地域の観光の基軸となっていると思います。私たち全員が協力し、ここを訪れる観光客の価値を最大化していくことが不可欠です。協力を惜しまなければ、より良い成果が得られるでしょう。そのため私は、Visit England Advisory Boardに参加するとともに、Experience Oxfordshireの設立にも携わりました。

より地元に目を向けると、私たちは近隣地域に対する責任を真剣に考えています。公団事業はその重要な一部です。また、私たちが開催するイベントが施設の垣根を越えて大きな経済的メリットをもたらす場合もあります。前回のGame Fair at Blenheimを調査したところ、地域全体に対する経済効果は約5,000万ポンドだったことが分かりました。Countryfile Liveなどの新しいイベントも、地域経済に大きく貢献するでしょう。教育事業もあります。また、環境的な実績を改善するために全力を尽くしています。ゴミの削減、省エネ、節水などを行っていますが、宮殿でこのようなことが行われていることは想像できないかもしれません。

しかしこれも全て、一つの全体目標、同じ責任感の一部なのです。この地所は300年も前からここにあります。私たちは、この土地を持っているというだけでなく、地域の景観の一部になっています。私たちがすることは全て、良識ある地主として行動し、現在と未来の世代のために一族の伝統を慎重に守っていくというニーズに根ざしています。

英国

Simon Spinks氏
業務執行取締役

Harrison Spinks
ベッドメーカー

世界の眠りを変える：
英国における技術革新と再発明

Harrison Spinksのベッド事業は現在第5世代に入り、合計3世代が事業にかかわっています。Harrison Bedsは、20世紀の大部分を中級クラスのマットレスメーカーとして過ごし、定評も利益も安定していましたが、実質成長はほとんどありませんでした。その後、90年代の不況を受け、事業は難局に直面しました。

現在の業務執行取締役、Simon Spinks氏は当時の話を次のように語っています。「当社は、新しいビルを建て、多額の融資を受けていました。しかし、不況に陥ると銀行が援助を渋るようになりました。私はまず、コストを削減するために業務上の変更を行いましたが、成果はそこそこにとどまりました。売上を伸ばす必要もありましたが、方法が分かりません。最終的に、二つのことを思いつきました。一つは、昔に立ち返ること。もう一つは、前を向くこと、つまり技術革新に目を向けるということです。私は、当社のルーツを調査し、大量の過去の記録を精査しました。そこで私は、『Spink & Co』という名前を見つけました。祖父が商号として使っていた名前だと、そのとき初めて知りました。次に、この業界内に目を向けると、競合他社は実際に利益を上げているということが分かりました。驚くべきことに、他社には独自のセールスポイントがあり、高い値段で販売できる技術があったのです」

そこで得た見識から、Simon氏と父親は新たなベッド作りの方法に目を向けるようになりました。そしてSimon氏は、フォード車のエンジンに着想を得たアイデアを思いつきました。要するに、スプリングの中にスプリングを入れるという発想です。それがまったく新しいタイプのマットレスの開発につながりました。また、非常に貴重な知的財産も得られました。そのマットレスは、Spink & Edgarという新しいブランド名で、高価格製品として市場に投入されました。「当社にとっては大きな変化でした。それまで自分たちが消費者ブランドであると意識したことも、そのように振る舞ったこともありませんでした。それは、『小企業のメンタリティ』にとらわれすぎていたからだと思います」

以来、同社は技術革新を続け、100％天然素材のマットレスのパイオニアとなっています。この製品は形状記憶フォームマットレスの現在のブームに意識的に対抗しています。300エーカーの農場も所有し、麻や亜麻を栽培している他、ヒツジも飼育しています。繊維作物や羊毛を他の地元の農家から調達するなど、できる限り現地で原材料を調達しています。Simon氏は、「私たちは、原料をさかのぼることを決して恐れません」と語っています。

これらの技術革新により、同社は約20％の年間成長率を達成しました。しかしこのような成長に伴い、新たな課題が生じました。「成功は、緊急の課題ではないので、自己満足になるというリスクがあります。そこで、直近の課題を作り出していかなければなりません。また、失敗に備えておく必要もあります。失敗の可能性に対処できないならば、本当の意味での革新的な会社だとは言えません。失敗しなければ学ぶことはなく、学ばなければ成功できないからです」

次の課題は、最近行われた同社のITインフラのアップグレードを完全に統合し、製造および顧客サービスの水準を維持し、会社の成長に応じて強化していくことです。また、さらなる技術革新も待っていると言えるでしょう。「当社の使命はシンプルです。世界の眠りを変えたいのです」とSimon氏は語っています。

米国

Rachel and Andy Berliner氏
創業者

Amy's Kitchen
オーガニック食品メーカー

ホームメイドのサクセスストーリー：
米国のオーガニック食品における持続的な成長

ファミリービジネス企業にどれほどのことができるかを示すのに、Amy's Kitchenほどの好例はめったにありません。30年間で、Rachel氏とAndy氏のBerliner夫妻は、娘の学費のために小さなキッチンで料理を作るところから、何百万米ドル規模のオーガニック食品事業を所有し、経営するまでに至りました。この事業は広告の必要がないほどの大きな成功を遂げています。

これは、情熱と理念から始まった事業です。この二つは、現在でも同社のインスピレーションの源となっています。Andy氏は次のように語っています。「始まりは、RachelがAmyを妊娠していたとき、彼女の代わりに料理をしたことでした。私たちは、オーガニック食品に夢中でした。全てを初めから調理する時間がなかったので、良質の便利な食品を購入したいと思いました。しかし、見つけることができませんでした。健康食品の店でも売られてはいませんでした。私たちは、自分たちと同じものを望んでいる人たちがいると思いました。ホームメイドで、オーガニック食材と天然食材を利用した調理済みの食事で、しかもおいしいものを買いたいと思う人がいるだろうと。そこで私たちは、試しに一つの製品を作ってみました。野菜のポットパイでした。全てはそこから、野菜のポットパイから始まったのです」

数カ月のうちに、そのポットパイは米国内各地の健康食品店に置かれるようになりました。そこで二人は、新製品の追加に着手しました。Andy氏は次のように語っています。「潜在的需要があると判断した私たちの直感が的中しました。これまで誰も手がけなかったニッチ市場を見つけたのです。誰もが私たちの製品を欲しがりました。私たちが新製品を説明したFaxを送信するだけで、すぐに注文が殺到しました。そこから事業の成長が始まりました。創業当初から、完全なる企業買収を使わない持続的な成長でした。最初の20年間は、年に20％以上の割合で成長し続けました」

30年のうちにAmy氏も事業も成長しました。現在は230以上の製品を販売し、2,500人のスタッフを抱えています。米国各地に製造施設があり、成長を続ける輸出事業に対応するためポルトガルにも新たな工場を設立する予定です。会社の製品ラインや施設の追加に伴って、同社はスキルを持った人材も増強してきました。Rachel氏は次のように語っています。「まず財務部門に着手し、その次が流通と農業部門でした。マーケティングに関しては、私たちがいつも楽しんでやっていたので、マーケティング部門が最後になりましたが、ここ数年かけて、私たちは強力なマーケティングチームを結成しました。営業に関しては、良い人材が長く勤めてくれています。これは、私たちが雇用するスタッフが、私たちと同じぐらい事業の内容に共感しているからだと思います、これは、当社の社風の一部です」

事業は今でも、10％程度の割合で成長し続けています。Andy氏は次のように語っています。「多数の企業が参入してきたため、初期の頃のようなスピードで成長するのは困難です。でも、最初に人々に信頼されるブランドを確立したという点で、大きな競争力を持っています。今後も成長し続けていくには、新しいアイデアを出し続けることだと思います。当社の製品は、幅広い国際的なレシピをベースとしており、その食材を実際に食べて育ち、愛着を持って作られた本物の原材料を使用しています。お客様から、お母さんが作ってくれたような味だというメールをいただくときほど幸せなことはありません。それが、当社が存在する真髄だからです。つまり、信頼性とおいしさです」

米国

Amy's Kitchen

レシピの国際化と事業の国際的な拡張は、どちらも多様化の手段です。同社はすでに欧州にも進出し、特に英国で成功を遂げています。次の大きな見込み市場はインドです。インド市場は大きな機会ですが、米国とも英国ともまったく異なります。しかし、中産階級の成長やベジタリアンの消費者の割合が大きいことを考えると、同ブランドにとって理想的な市場だと言えます。インド市場が非常に複雑なことを知って気後れする会社もあるかもしれませんが、同社は常に革新的なアイデアに立ち返る勇気と自信の両方を兼ね備えています。

Andy氏は、同社の新しいドライブスルーレストランが好例だと説明します。「子どもたちを連れて行ける健康的な場所がないというお客様の声が常に届いていました。ベジタリアンではなくても、子どもたちにファストフードを与えたくないという人々からの意見です。そこで当社は、試験的にAmy'sをオープンしました。その結果は驚くべきものでした。予想の倍の売上があり、Facebookのフォロー件数も信じられない数になりました。私たちはサイトさえ立ち上げていませんでしたが、そこで食事をして気に入った方がサイトを開設してくれました。ブランドとは常にこういうものです。当社は今では大規模な会社ですが、本質は昔ながらの一つのキッチンです。大きくて、鍋の数も増えたキッチンです。しかし私たちは、何をどのように作るのかを重視します。お客様にはそれが通じます。ごまかすことはできません」

米国

Mitzi Perdue氏
著者・起業家

Perdu Farm
オーガニックチキンの生産農場

成功につながる失敗：
米国における長寿と起業家精神

Mitzi Perdu氏の物語は、そのウェブサイトのタイトル「Insider secrets from wildly successful families（成功を収めた家族の秘密）」に集約されています。同氏は、Sheraton Hotelsの創業者、Ernest Henderson氏の娘であり、養鶏業の大物、Frank Perdue氏と結婚しました。

Henderson家とPerdue家には、222年間にわたって事業経営を成功させてきた経験があります。さらにMitzi氏には印象的な起業家の素質があります。しかし、1940年代のMitzi氏は、現在からは想像もできないような少女でした。

「父は、私は家族の会社には入らないと確信していました。娘が事業に興味を持つなど考えてもいなかったと思います。誰も私がそうすることを予想しなかっただけではなく、むしろ会社に入らない方がよいと言われました」

しかし結局、世代交代の時期が訪れ、これがMitzi氏にとってのチャンスとなりました。1968年に父親が亡くなったときはまだホテル事業に携わるチャンスが得られませんでしたが、自分独自の事業を立ち上げるには十分な遺産を相続しました。「Henderson家は、Sheraton社の売却を決定しましたが、その投票権があったのは男性ばかりでした。私たち女性もしっかりとした意見を持ち、株主であるにもかかわらず、何も言わせてもらえませんでした。その後すぐ、私はカリフォルニアで米の栽培事業を始めました。正しい場所を選ぶことの重要さを父から学んだのでしょう。私は、将来的に発展する可能性がありそうな土地を入念に選びました」。その土地を最終的に売却したときは多額の利益が出ました。またそれまでの15年間においても、Mitzi氏はかなり利益のある米事業を成長させ、米国内の5,000人の米農家のうちのわずか八人の女性の一人として成功しました。「他の七人の農場は親から継いだものですが、私は自分の農場を作ったのです」

Mitzi氏は、男性優位の分野で女性として目立つ存在を生かし、この業界のリーダーとして地域での米の栽培を弱体化するような法律の差し止めに貢献しました。そしてAmerican Agri-Womenの会長に就任しました。しかし、「当時は今よりも、多くの女性にとってパイオニアになりやすい時代でした」と同氏は認めています。同氏は成功の理由を、下調べに力を入れ、勤勉に働くことと分析しています。失敗を恐れないことも重要です。同氏は、実際に「成功につながる失敗」をしたと語っています。このように長期的な視野を持てることは、後の夫にも共通するファミリービジネス企業の特長の一つです。

同社は、抗生物質を使用しないことを約束している、世界最大手のオーガニックチキンの生産業者の一つです。しかし、現在の立場を確立し、利益を出すまでには、11年間という長い時間がかかりました。「夫は、高い価格でチキンを売るには、高い品質を提供するしかないという考えで取り組んできました。

米国

Mitzi Perdue

　そこで私たちは、その品質を提供しながら、お金も稼ぐ方法を学ばなければなりませんでした。私たちは、病気の発生を抑えるには衛生状態に注意を払うことが重要だということ、そして、プロバイオティクスとハーブを使ってチキンの健康を維持することを学びました。それは、当時にしては大きな技術革新であり、現在でも非常に成功しています。しかし、私たちがファミリービジネス企業でなかったら、おそらく実現しなかったでしょう。それほど長期的視点が持てなかったのではないかと思います」

　しかし、ファミリービジネス企業には大きな課題もあります。「人生の中の幸せも不幸も、その最大の原因は家族だというのが、私の人生の理論です。幸せになりたければ、家族のために一生懸命に働かなければなりません。全員が同じ事業で働いているならばなおさらです」Henderson家は、実に面白いアイデアをいくつも生み出してきました。家族のまとまりを保ち、世代間の溝を埋める方法も含まれます。その一つが、「家族サービス賞」です。これは、毎年、それまでの受賞者全員によって選ばれます。「Perdue家では、定期的にニュースレターを発行しています。そのうちの一つは特に若い世代に向けられたもので、家族についての物語や過去の出来事などが記載されています。そこで彼らは、自分たちのルーツを知り、偉大な一族の一員であるということを感じることができます。そういうわけで、4世代続く事業の一部を担うのは大きな責任です。そして非常に特別なことなのです」

お問い合わせ先

小林 和也
PwC税理士法人
パートナー
ミドルマーケットセクター担当
kazuya.kobayashi@pwc.com

高田 佳和
PwC京都監査法人
パートナー
ミドルマーケットセクター担当
パートナー
yoshikazu.y.takada@pwc.com

越田 勝
PwCあらた有限責任監査法人
IPOソリューション部リーダー兼
ベンチャー支援センター長
パートナー
masaru.koshida@pwc.com

世界各地のお問い合わせ先は、www.pwc.comに掲載されている各国のウェブサイトをご覧ください。

ファミリービジネス企業の経営サポート

成功するファミリービジネス企業とは、専門的な経営管理能力と責任ある事業のオーナーシップ、そして家族の健全な力関係の間で上手にバランスを取る企業であると、PwCでは理解しています。ファミリービジネス企業に特有の課題をきちんと理解した上で、PwCのアドバイザーは、世界各地の多岐にわたる業界と市場で、大小さまざまな規模のファミリービジネス企業をサポートしています。戦略策定やガバナンスから、事業と個人資産の継承、企業としての価値観の実践まで、ファミリービジネス企業が永続する価値を築いていくために必要なツール、人材、現地のサービスを、PwCでは提供しています。

www.pwc.com/jp

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwCあらた有限責任監査法人、PwC京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立して事業を行い、相互に連携をとりながら、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。
PwCは、社会における信頼を築き、重要な課題を解決することをPurpose（存在意義）としています。私たちは、世界157カ国に及ぶグローバルネットワークに223,000人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細はwww.pwc.com をご覧ください。

本報告書は、PwCメンバーファームが2016年11月に発行した『The peple behind the stories』を翻訳したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。
電子版はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/thoughtleadership.html
オリジナル（英語版）はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.com/gx/en/services/family-business/family-business-survey-2016/family-business-survey-case-studies.html
日本語版発刊月： 2017年2月　　管理番号： I201611-3

©2017 PwC. All rights reserved.
PwC refers to the PwC Network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.
This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.