後継者計画の重要性 p04 ／ 目標の実現：「ビジョンと戦略のギャップ」への対応 p10 ／ プロフェッショナリゼーション2.0 p19 ／ 次世代の役割 p23

「ビジョンと戦略のギャップ」：ビジョン実現に向けた中期戦略計画の構築

50カ国のファミリービジネス企業の経営幹部**2,802**人にインタビュー

後継者計画を有さないファミリービジネス企業は**43%**

デジタルディスラプション（デジタル化による創造的破壊）を不安に感じると答えたファミリービジネス企業は**25%**のみ

pwc

www.pwc.com/jp

「アイデアを思い付いたら、追求して実現させる。
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）

目次

4ページ

後継者計画の重要性

10ページ

目標の実現:「ビジョンと戦略のギャップ」への対応

19ページ

プロフェッショナリゼーション2.0

23ページ

次世代の役割

はじめに *02*

後継者計画の重要性 *04*

効果的な後継者計画の10のステップ *08*

目標の実現:「ビジョンと戦略のギャップ」への対応 *10*

「ファミリー間で踏み込みづらい領域」への対応:一族の富の管理 *16*

効果的な戦略的計画策定の10のステップ *18*

プロフェッショナリゼーション2.0 ..... *19*

次世代の役割 *23*

現世代が次世代をサポートする五つの方法 *24*

おわりに *25*

調査に協力してくださった方々 *26*

調査方法 *28*

はじめに

今回で8回目となったPwCの「ファミリービジネスサーベイ」は、過去最大の規模、かつ最も包括的なアプローチで実施された。50カ国の農業、小売、製造など多種多様な業界を代表する2,800社以上の経営幹部に調査に協力いただいた。初めての世代交代を迎えつつある企業から、数世紀にわたる歴史を有する企業まで、多岐にわたった。起業家として成功を収めた創業者から、アグレッシブな次世代の経営者、そしてプロフェッショナルなCEOまで、幅広い経営幹部から話を伺った。デジタル技術やグローバル化などの世界的なメガトレンドについて話し合うだけでなく、「家業を守り続ける」上での公私にわたる難しさ、これまでの経験などについても語っていただいた。別冊のレポートでは世界のファミリービジネス企業経営者のストーリーも紹介している。

主な論点は毎回ほぼ変わらない。とりわけ、ファミリービジネス企業ゆえの特性とこのモデルに内在する強さや課題は、おおむね同様である。しかし、明らかな進化が感じられる部分もある。2012年には、スキル、スケール、後継者問題が主なテーマとなっていた。つまり、ファミリービジネス企業が総じて直面しがちな日々の実践的な課題が主流を占めた。しかし2014年には、プロフェッショナリゼーションの必要性、すなわちプロセスを向上させ信頼性の高いガバナンスを実現するニーズが、事業と一族の両方において中心的な課題になっていた。後述するとおり、現状ではこれら課題の解決にはまだ程遠い地点にあるものの、明らかに前進が見られた。今回の調査で浮き彫りになったのは、短期的な戦術から、中期的な戦略への変化だった。ここにおける問題は「ギャップ」にある。すなわち、事業の現状を長期的な未来の可能性へ結び付ける戦略的な計画を持つという点で課題を抱えている。

2,802

売上高500万米ドル～10億米ドル以上のファミリービジネス企業の主な意思決定者2,802人を対象に、インタビューを実施した

インタビューの実施時期

5月
から
8月

50

カ国で実施

ファミリービジネス企業は明らかにアグレッシブであり、常に事業を成長させ、長期的な成功と安定を確保したいと考えている。しかし、ファミリービジネス企業の直面する課題の多くがそういった戦略の欠如であることが、明白になりつつある。一部の企業はこの部分への対応を実践していて、実際に有効な戦略を打ち出しているが、日々の業務に追われて長期計画は優先順位の低い企業のほうがはるかに高い割合であるというのが、私たちの経験知だ。ファミリービジネス企業は、戦略計画がどのようなものであるか、戦略計画の策定の仕方がよく分からないといった可能性もある。また、一部のファミリービジネス企業オーナーは、「数世代というスパンで考える」ことで、中期的に事業が何とかなっていくと思い込んでいる。しかし実際にはそうではない。

「ビジョンと戦略のギャップ」を抱えることは、大きなリスクだ。全ての企業が直面しているグローバルなトレンドと変化のスピードの加速を考えれば、その重要度はますます高まる。

ファミリービジネス企業が効果的な後継者計画でなおも苦労している様子は、今回の調査でも浮き彫りにされた。有効な後継者計画を持つことは、次世代が成功できるよう環境を整える作業の一つと言える。

本報告書では、今回の調査結果を解説し、「ビジョンと戦略のギャップ」がなぜ起きるのか、どのような結果を導くかを詳述していく。また、これらの理解に立った上で、ファミリービジネス企業が現状から未来への橋渡しの戦略的な計画を策定し、それを成功させていく上で役立つであろう実践的行動のアドバイスを紹介する。

ファミリービジネス企業が世界経済の重要な一部を構成していることは疑いの余地がない。多くの国や地域でGDPの大部分を占め、雇用創出の原動力となっている。私たちはこれからもファミリービジネス企業の長期的な未来を確実にするためのサポートをしていくとともに、今まで以上に成長と繁栄に寄与していく所存である。

Stephanie Hyde

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

Peter Bartels
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

後継者計画の重要性

今回の結果は、市況が厳しく変化の速度が加速しているにもかかわらず、ファミリービジネス企業は活力にあふれ、成功を収め、アグレッシブさも持っていることを示した。ファミリービジネス企業の経営者らは、長期的視野を持ち、どんな経済環境においてもファミリービジネス企業が重要な役割を担い、安定性をもたらし、コミュニティと社員に対する責任を果たそうとしている。また、ファミリービジネス企業は変化と革新のエンジンになることができると語ってくれた

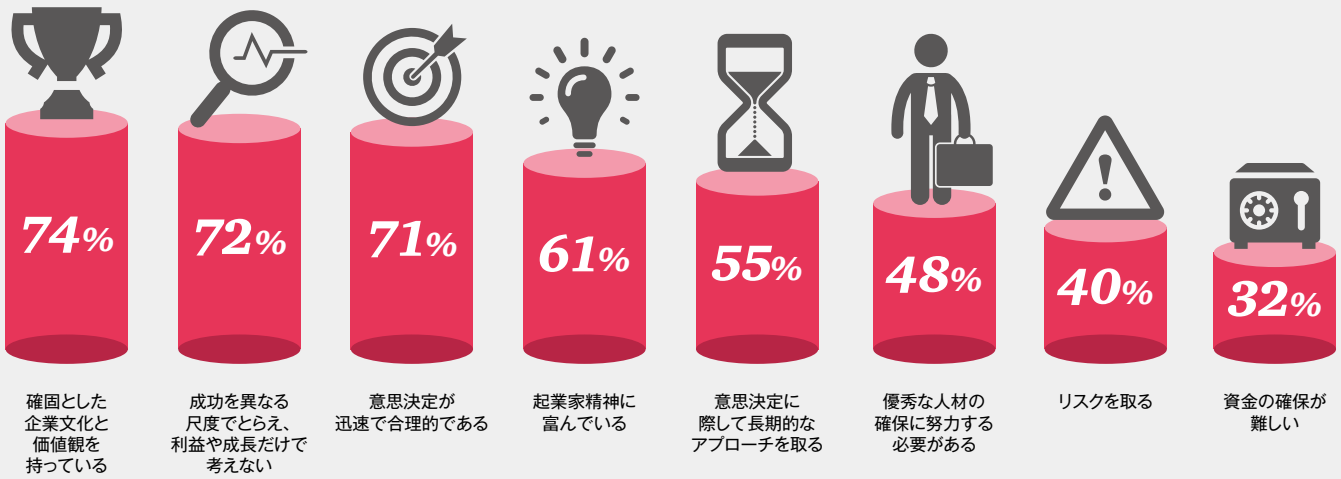
ファミリービジネス企業（以下、FB企業）は、四半期ごとのプレッシャーにさらされる公開企業とは異なり、長期的な展望に対して投資することができ、時間をかけて良いアイデアを実証する余裕がある。これは多くの公開企業に浸透する短期主義と一線を画しているという点で貴重だ。

このことを、FB企業は誇りに感じている。今回の調査では、FB企業が経済全体にとって安定性をもたらすと答えた回答者が77％、社員を厚遇すると答えた回答者が74％、成功を単なる利益や成長だけでなく幅広くとらえると思うと答えた回答者が72％に達した。また、長期的な視野に立って意思決定を下していると答えた回答者は55％、同業他社よりも意思決定が速いと答えた回答者は71％だった。さらに、回答者の多くが、迅速な意思決定、起業家精神に富んでいることなどを、FB企業の特長と考えていた。

これらは全て、極めてポジティブだ。過去10年近くにわたって大局的な視野がおおむね変わらずに来たということ自体、これらFB企業の底力を物語っている。

しかし、後継者、グローバル化、デジタル、イノベーションといった点で、調査を重ねても大きな変化が見られないことは、懸念材料だ。非常に長い歴史を持つ企業は存在するが、全業界にわたるFB企業の平均寿命は3世代となっている。一般にそこまで長続きする企業はわずか12％で、4世代以上の企業となると実に3％しかない[1]。中には事業売却を意識的に選択し、それを成功の証しとするケースもあるものの、一般的に多くの企業にとって、次世代への継承という関門をうまく通り抜けられるかどうかが、長期的な目標を実現できるかどうかの鍵となるかもしれない。

図1：FB企業はそうでない企業と比べてどこが異なるか



質問:FB企業のメリット:次のFB企業と非FB企業の違いに関する文章について、1を「まったくそう思わない」、5を「とてもそう思う」として、1～5の数値で各文章にどう感じるかをお答えください
回答者ベース:全世界の全ての回答者（n=2,802）

1 National Bureau of Economic Research Family Business Allianceによる経営慣行についての調査。2016年10月改訂：（http://www.f bagr.org/index.php?option=com_content&view=article&id=117&Itemid=75）

43%のFB企業が後継者計画を有さず、3世代目まで存続する割合は12%にすぎない

後継者計画：計画なくして成功なし

FB企業を「経営の失敗」に追い込む要因の中で最も明らかなのは、承継のプロセスだ。ある世代から次の世代への引き継ぎは、このビジネスモデルに走る活断層である。事業継続性のための詳細な計画を持っていても、この最大のリスクが放置されているのであれば、まったく意味はない。

どんなFB企業でも、会社と一族の方向性を調整する方法を見つけることは必須だが、承継のプロセスは、この会社と一族という二つの次元を直接な対立へと発展させ、結果として一族と会社の両方にリスクをもたらす可能性がある。一方、うまく管理された承継のプロセスがあれば、FB企業にとって拠り所となり、環境の変化に対応して事業を活性化し、成長や多角化、専門化のための新たな機会を見つけられるだろう。このプロセスを成功裏に進めるには、できるだけ早いうちから、有効な後継者計画を策定し、実行し、意思疎通していく必要がある。

このような後継者計画の策定は、かつて以上に重要性を高めている。少子化もしくは晩婚化などにより、次世代がいない、もしくは子を持つ年齢が高まっている結果、現世代のオーナーが引退したいと思った時に、次世代が引き継げるまでになっていない場合があるためだ。

それにもかかわらず、承継のプロセスに対して「計画」を持っているFB企業は、わずか15%しかない。この数値が近年大きく向上していないことも、さらなる懸念材料だ。この点企業が単なる「承継」ではなく「事業継続性」という考え方を取り入れていくことで状況が改善する可能性があることが、私たちの経験から分かっている。現世代が後継者の問題を事業継続性の一環として考えるようになれば、より客観的にとらえられるようになり、主観的なアプローチに伴いがちな感情的なストレスを回避できる可能性がある。

「この宮殿は300年も前からここに存在しています。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。ですから、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ニーズに根ざしています」

John Hoy氏、CEO、Blenheim Palace、(英国)

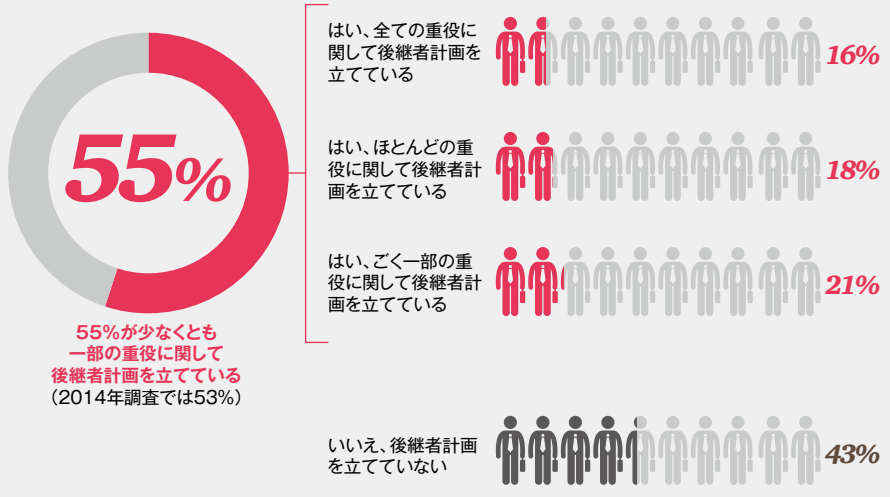
「FB企業は、数カ月や数年などではなく何世代という単位で物事を考える傾向にあり、もっともなことだが、この長期的な視野を誇りにしている」

PwCオーストラリアのFB企業担当パートナー、Simon Le Maistreは、次のように語っている。「後継者計画は、一族の中に家業で働いている人とそうでない人がいる場合に、なおさら重要になる。このようなケースの多くで、オーナーシップや他の権利の問題が話し合われておらず、その結果、将来について皆が勝手な思い込みをしている可能性があるためだ。このようなケースでは、私たち第三者が一族の人たちと多くの時間をかけて話し合い、将来の対応を見極めることが重要である。これにより将来の対立を回避し、一族の絆が深まる」

ビジョンと戦略のギャップ

調査結果はもとより、私たちが世界各地でFB企業オーナーや経営幹部と築いてきた関係からも明らかになりつつあるのは、承継のプロセスに伴う課題は確かに重要である一方で、実ははるかに幅広い問題の一例にすぎないということだ。FB企業は、数カ月や数年などではなく何世代という単位で物事を考える傾向にあり、もっともなことだが、この長期的な視野を誇りにしている。一方で、日々の業務、すなわち事業経営の基本と言える部分を着実に遂行する力を持っている。問題は「ギャップ」にある。すなわち、事業の現状を長期的な未来のビジョンへ結び付ける戦略的な計画を持つという点で課題を抱えている。

図2：経営幹部の後継者計画



質問:重役に関して、後継者計画が立てられていますか?
2%が「分からない」と回答
回答者ベース:全世界の全ての回答者(n=2,802)

今回の調査で、ある米国の回答者は「長期的な思考に透明性をもたらし、そのビジョンを一貫して実現していくという合理的な確証を持てるようになる必要性がある」と説明した。そして、このビジョンには、会社とオーナー、それに一族が含まれていなければならない。これらは相互依存の関係にあり、他を差し置いてどれか一つだけが成功することはできないためだ。

しかし、オーストラリアの調査回答者が言っているように、「私たちには、年間予算達成までの戦略以外に戦略は存在しない」。これは言い換えれば、向こう12カ月を超えて5年～10年先の目標を実現する計画が欠けていることを意味する。これを私たちは「ビジョンと戦略のギャップ」と呼んでいて、多くのFB企業が当初の有望な実績を持続可能な成功に変えられずにいる理由もそこにある。

「FB企業は“成功シンドローム”と決別する力を持っていなければなりません。変化に対してオープンでなければ、自己満足や傲慢、過度に内向きな姿勢を招く可能性があります」

アイルランド、2世代目の企業

「当社には、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構造があり、これが大きな武器になっています。また、このセクターで戦略がどう機能するかも理解しています。中期計画を持つ必要はありますが、その実行に際しては非常に柔軟でなければなりません」

Konstantinos Gerardos氏、共同CEO、Plaisio SA(ギリシャ)

効果的な後継者計画の10のステップ

Dominik von Au博士は、PwCドイツのFB企業ガバナンスリーダーとして多数のFB企業を顧客に有し、世代間の引き継ぎを円滑かつ効果的に進めるためのプロセスを支援してきた。FB企業の世代交代を成功させるための秘訣を、同氏が以下にまとめた。

リーダーシップについて

1. 家業以外での経験を積む

事業環境が複雑化していくのに伴って、リーダーシップに幅広い経験を持ち込むことが欠かせなくなっている。そこで、家業以外の会社に勤務することをキャリアプランに組み込み、後に家業で必要となる具体的なスキルを身に付けるようにする。

2. 中期的な戦略計画を策定する

次世代は、承継のプロセスを、事業を変革するチャンスだと見なすことが多く、実際、そのニーズがあることもある。しかし、長期的な目標を考えて変化を起こすことが重要だ。このため、現世代と次世代の両方が介入し、全ての株主と議論した上で、戦略的な計画を立てることが不可欠だ。

3. 意思決定のプロセスの幅を広げる

会社が世代交代するに当たって、誰か一人に依存しない組織構造を作ることが重要だ。意思決定は、適切な情報と準備に基づいて、集団で行う必要がある。

4. 取締役会の役割を強化する

取締役会は、承継のプロセスを監督し、適切な能力を持った一族のメンバーのみが役職に就くようにするという点において、重要な役割を果たす。引退する世代が取締役になることで、引退後も会社にとって重要な貢献を続けることができる。

5. 現世代の引退後の役割を明確にする

現世代は、自らの引退後に対して明確な計画を持っていなければならない。これにより、誤解を回避し、介入したいという誘惑を克服できるようになるだろう。家業以外の役割、例えば（会社と関係のない地域）コミュニティの役員などを引き受けることは、有意義でやりがいのある選択肢になり得る。

オーナーシップについて

1. 早くから計画する

後継のプロセスは、できるだけ早くから始めることが重要だ。全ての関係者が、いつ何を期待すべきかを知っていなければならない。これにより、誤解や水面下の緊張関係などを生じさせず、あからさまな対立に発展するのを防ぐことができる。このことは、将来、経営幹部の役割を担う一族のメンバーにとって特に重要だ。私たちは、現世代が存命中に株式を承継し始めることを、常にアドバイスしている。

2. 徹底的にコミュニケーションする

意思決定はオーナーが独断で下すのではなく、議論し話し合った上で下す必要がある。この過程では、全ての関係者に発言権が与えられなければならない。

3. 入念に準備する

後継者計画に関係する税務や法務の仕組みを前もってよく理解しておく。個別の事情や現地の法規制によっては予定しているアプローチが困難を来たすこともあるため、それが分かった時には遅すぎたということにならないようにする。

4. 教育に投資する

事業経営という点では適切な専門知識を持っていても、オーナーになる上で必要なスキルは異なる。このため、現行と将来の全ての株主が必要な教育を受けてプロフェッショナルかつ有能なオーナーになるよう促していくことが重要だ。

5. 資産を分散する

現世代が引退後の収入を完全に家業から得ていこうとすれば、それが事業に不釣り合いな負担をかける可能性がある。また、生活がかかっているため、引退後に「身を引く」ことも難しくなるかもしれない。このため、早いうちから家業以外の資産を形成しておく必要がある。

後継者計画は、「ビジョンと戦略のギャップ」に対応する上で大きな役割を果たす。事業継続性を確立するだけでなく、それよりも幅広い役割がある。オーナーと一族の希望をかなえ、かつFB企業が中長期にわたって調和の取れた事業目標を追求していく上で、後継者計画は極めて重要な役割を果たす。今年の調査では、自分の家族と会社の方向性の調和が取れていると答えた回答者が69％に上った。しかし、個別事例や私たちの直接的な経験を参考にするかぎり、この調和が取れているという理解は、主にオーナーの見方である可能性がある。

戦略的な計画策定を重視することは、承継のプロセスの鍵を握る。事業と家族の将来に何を望むかを明確にしないかぎり、ふさわしいリーダーを選んだり、どのような資質やスキルが必要になるかを考えたりすることは、そもそも不可能だ。言い換えれば、戦略的計画策定と後継者計画は、切り離せない関係にあり、事実、後継者計画は全体的な戦略プロセスの一部に当たる。とはいえ、今回の調査結果が示しているように、承継のプロセスに適切な枠組みを設けてアプローチしているFB企業は限られていた。また、これを1回きりの出来事と見なしているFB企業は、「何」よりもむしろ「誰」に関心を寄せていた。現実には、こうした決定は継続的に行っていくべき作業であり、何度も立ち返っては、状況の変化や会社の戦略の進化に合わせて調整していく必要がある。

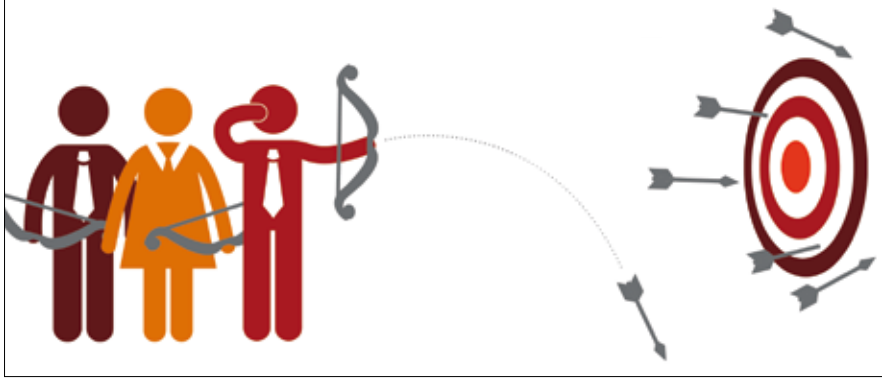
69%が家族と会社の方向性の調和が取れていると回答した。が、個別事例を見るかぎり、この見方と現実の間にはギャップが存在する可能性がある

目標の実現：「ビジョンと戦略のギャップ」への対応

成長とグローバル化

2012年以降の調査では毎回12％～15％が、向こう5年間に事業の積極的な成長拡大を目指すと回答してきた。実際にそれを遂げてきた企業もある。しかし、FB企業セクターにおける私たちの経験では、非常にアグレッシブな成長目標を達成している企業は極めて限られている。成長に必要な人材確保やスキル開発に苦労する企業、資金調達に悩む企業が多数ある。また、一族内に対立が生じ、それに時間とエネルギーを取られて、思考が内向きになっていく企業もある。

FB企業はアグレッシブな成長拡大を目指しているが、
目標を達成する企業は非常に限られている



また、多角化を通じた成長も、毎回の調査で共通のテーマとして浮かび上がってきた。回答したFB企業の半数以上が新しい事業の立ち上げを計画しているが、現実には1カ国の1業界でのみ事業展開している企業が3分の1に上っている。これでは会社全体が一つの事業やマーケットに大きく依存することから、（会社存続の）リスクをもたらす可能性がある。にもかかわらず、多角化の目標こそあれ、5年後に収益のほとんどを現在と同じ製品やサービスから上げているだろうと答えた割合は72％に上った。また、多角化することが「重要でない」と回答した割合は53％だった。

自国外での販売に関しても、傾向は非常に似通っている。多くのFB企業が、輸出を成功させている。例えば、スペインなどでは多くの場合、製品やサービスを多角化するよりも市場を国際化するほうが容易だ。しかし、全体的な状況はあまり芳しくない。過去数回の調査で、FB企業は平均して売上高の4分の1前後を海外市場で獲得しており、5年後にはそれが3分の1近くになると予測していた。しかし、実際の構成比は、毎回25％前後にとどまっている。同様に、2012年の調査では、海外取引をしている企業が67％、5年後に国際販売をしているだろうと答えた企業が74％だった。しかし、今回の調査でも、結果はほぼまったく同じだった。これに影響している要因は多数ある。スキルと経験の欠如、外国の政治リスクへの不安、それに最近では英国のEU離脱の影響に対する懸念など多々ある。

とはいえ、結局、成長であれ多角化であれ国際化であれ、FB企業は強い関心を持っていながら、それを完全に実現できていない。目標の実現を阻んでいる理由が何かあるのだ。それが、有効な戦略的計画の欠如であると、私たちは考えている。

「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ます」

Stefan Leitz氏、経営取締役会会長、
Carl Kühne GmbH & Co.（ドイツ）

デジタルとイノベーション

今回の調査に協力したFB企業の4分の3は、革新性を高めることが重要または非常に重要だと回答した。また、向こう5年間の最大の課題として継続的に革新していく必要性が最多の回答率を得た（64％）。

FB企業は、イノベーションを起こす力を持っている。世代交代するごとに事業を変革する能力があると思うと多くが語っていて、今回の調査ではそう答えた割合が57％に達した。2012年の47％から着実に上昇している。

しかし、これは本当なのだろうか。確かにイノベーションを持続的に起こしている企業はある。インドのJBM Groupやフランスの Mane Group[2]は、その好例だ。しかし、それ以上に多くのFB企業が変化できずに葛藤し、イノベーションでつまずく現実を、私たちは見てきた。この所見は、FB企業に雇われた一族以外のCEOや経営幹部も共有するところだ。また、次世代も、これが将来の事業の成功にとって真の課題になると見ていて、変化を起こそうとして周囲を説得するのにしばしば苦労することを認めている。

「デジタルというと、多くの人がそれによってもたらされる情報を考えます。実際、それは重要ですが、私自身は、デジタルが可能にする他の全てのことを考えています。自動運転、ロボット、オートメーションなどの技術を使って倉庫や配送を効率良く管理し、生産性を高めるなど、私たちのセクターにとって信じられないぐらいエキサイティングな進歩が起こっています」

Peter D Fox AM氏、執行役会長、Linfox（オーストラリア）

64％の企業が向こう5年間の最大の課題として
継続的に革新する必要性を挙げている

「創業当初のようなスピードで成長するのは難しくなっています。多数の企業が参入してきたためです。でも、元祖として人々に信頼されるブランドを確立してきたという点で、当社は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」

Andy Berliner氏、創業者、Amy's Kitchen（米国）

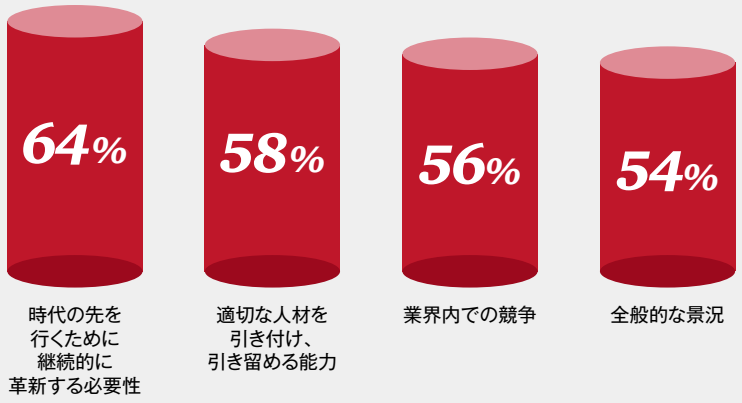
2 www.pwc.com/fambizsurvey2016/stories

ではなぜ、FB企業にとってイノベーションを起こすことがそれほどまでに難しいのか。一つの答えは、スキルかもしれない。ファミリービジネスサーベイを実施するたびに、スキルが大きな課題だという反応があり、回答者の多くが「適切な」人材の確保に苦労していると答える（今回の調査では、1年後と5年後の両方で、これが2番目に高い優先課題とされた）。ただし明確な戦略がないままで「適切な」人材とスキルを特定することは難しい。戦略によって会社の向かう将来の方向性が固まり、それが翻って、その方向性を実現するために必要なスキルと経験を決定するためだ。つまり、スキル不足が問題だと言うだけでは、真の問題を隠してしまう可能性がある。このことは、特に革新性を考える際に重要だ。

イノベーションを成功させる

取り巻く環境が速いスピードで変化し、新しい技術や破壊的なビジネスモデルが次々と登場してくる今の時代、どんな企業でも、日々の業務が突き付けてくる直近のニーズを超えて、2年、5年、10年という単位で目指すビジョンを確かな情報に基づいて持たなければならない。これはすなわち、変化を引き起こしているトレンドを理解し、新しい技術に負ける可能性の高い製品はどれかを評価し、人口構造の変化といった世界的なトレンドが市場にどのように影響するかを把握することを意味する。このアセスメントこそが、戦略的な計画策定に必要な作業だ。この作業を通じてこそ、会社がこれから獲得または開発すべき人材が浮かび上がってくるだろう。それをしないかぎり、どこで、何を、どのように革新すべきかが分からずに葛藤を続けることになる。

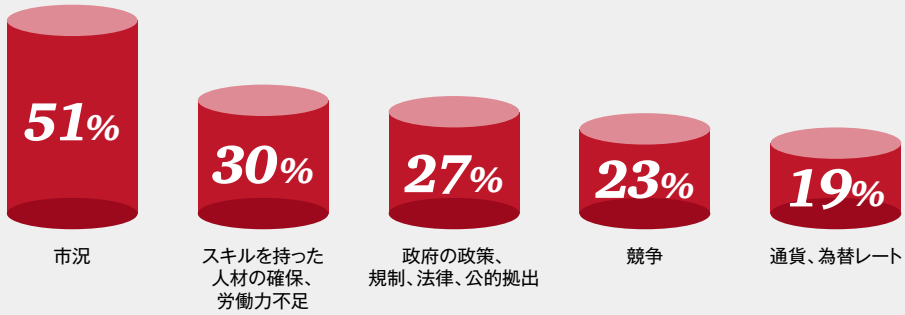
図3：向こう5年間の重要課題



質問:5年後には各要因があなたの会社にとってどの程度の課題になると思われるかをお答えください。5を「大きな課題になる」、1を「あまり課題にならない」または「特に重要ではない」として、1～5の数値でお答えください

回答者ベース:全世界の全ての回答者（n=2,802）

図4：向こう12カ月の主な課題



質問:今後12カ月間で、どのような社内および／または社外の問題または課題があなたの会社に影響を及ぼすことが予想されますか。その中の上位3つを挙げてください

回答者ベース:全世界の全ての回答者（n=2,802）

「デジタル化は、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」

Osama Ibrahim Seddiqi氏、CFO、Seddiqi Holdings（アラブ首長国連邦）

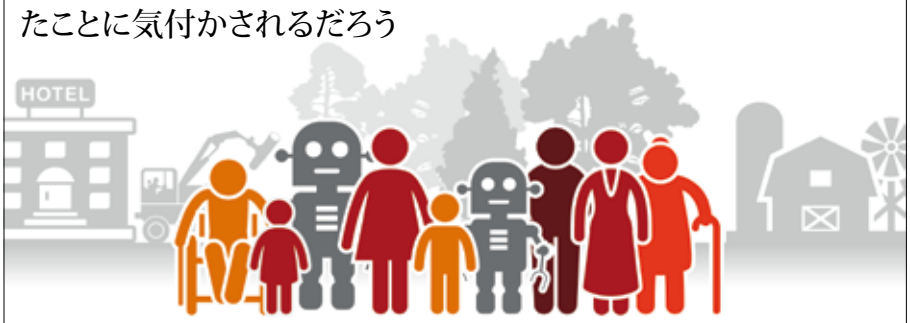
「型を破ることは容易ではありません。株主資本は100％一族が保有しているため、革新を図り事業を発展させることに難しさがあり、それ自体が大きな課題です」

プロの経営者、英国、3世代目の企業

大手上場企業の中には、この種の先見性に優れた（そのためにリソースも割いている）企業があるが、FB企業も「中期的戦略計画」に取り掛かる準備をする必要がある。特にデジタル化などの課題に関して、これが当てはまる。トレンドの一歩先を行くには、よく考え抜いた上で場合によっては多額の投資をする必要があり、その投資で実りをもたらすには適切なスキルを持った人材を社内に有していなければならないためだ。

今回の調査では、向こう12カ月の課題として、自由回答式の質問で自発的に技術を挙げた回答者はわずか7％だった。また、技術とデジタルは、回答が選択肢として用意されている場合にのみ中期的な優先課題として挙げられた（47％で5位）。これは明らかに気がかりな状況だ。とりわけ、回答者の3分の1が、FB企業は他の企業に比べて新しい考えやアイデアに対してオープンでないと考えていて、また他の企業よりも進んでリスクを取ると答えた割合は40％程度であったことを考えると、この懸念の真実味が増す。これを最も裏付ける点として、デジタルディスラプション（デジタル化による創造的破壊）の脅威にさらされていると答えた企業は25％にすぎず、このトピックを取締役会レベルで議論したことがある企業は54％にとどまった。PwC米国のFB企業担当リーダー、Alfred Peguero は、次のように語っている。「どの企業もデジタルディスラプションの脅威にさらされている。自分の会社はあまり影響を受けないと思っていても、そうではなかったことにまもなく気付かされるだろう。これは全ての企業、全ての個人が直面している脅威であり、場所、業界、規模を問わない」

25％がデジタルディスラプションに対する脅威を認識しているが、あまり影響を受けないと思っている企業も、そうではなかったことに気付かされるだろう

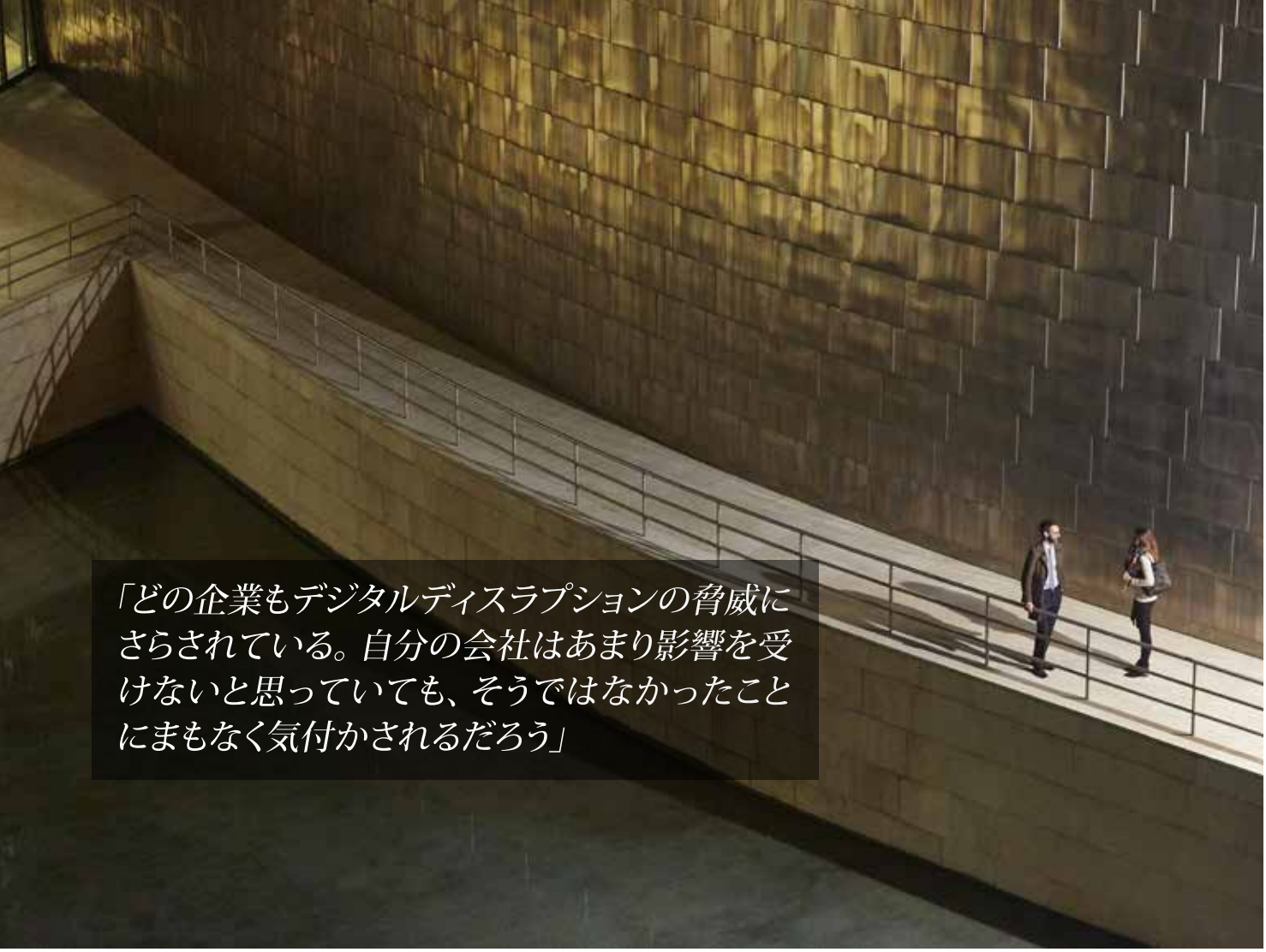


「当社にはイノベーション部門があり、イスラエル、米国、インド各地のイノベーションラボが連携しています。新しいアイデアを考案して、世の中の新しい開発に付いていくために努力しています。また、当社の医師には、世界各地の会議や研究フォーラムに参加し、他の医師と積極的にコラボレーションするよう奨励しています。社員やアイデアが部署の垣根の中に閉じ込められてしまわないようにしています」

Shobana Kamineni氏、執行役副会長、Apollo Hospitals（インド）

「FB企業の考え方を変えるには時間がかかり、それが大きな課題です。今までのやり方が成功を築いてきたと感じているからです。FB企業の経営に参画するプロの経営者にとって、これは最大の課題です」

プロの経営者、台湾、2世代目の企業



「どの企業もデジタルディスラプションの脅威にさらされている。自分の会社はあまり影響を受けないと思っていても、そうではなかったことにまもなく気付かされるだろう」

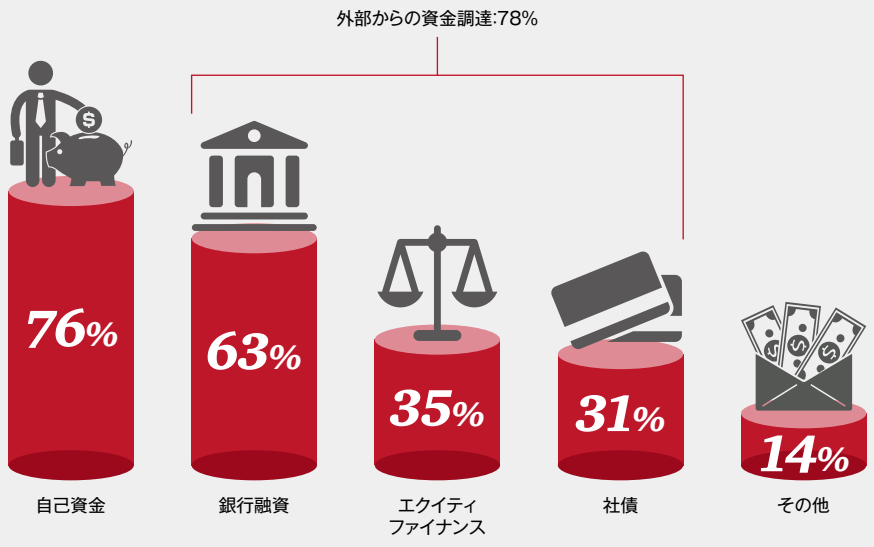
「私たちの家族では、永遠に続くものは何一つなく、唯一の例外が『変化』だと考えています。これが、私たちの好む考え方です」

Nishant Arya氏、業務執行取締役、JBM Group（インド）

後述するとおり、デジタル化は、次世代が大きな役割を果たせる領域だ。後継者世代の多くは、新しいテクノロジーに囲まれて育ってきた。事業を引き継いだ暁にはそれを導入したいという意向も強い。現世代の59％は、デジタルへ移行することの具体的なメリットを理解していると回答したが、次世代の37％は、デジタル戦略を持つことの重要性を会社に理解させるのに苦労していると回答した。この割合は、小規模なFB企業では43％に達した。

私たち自身が幾度となく経験してきたことだが、革新性に優れた企業というのは、おしなべて新しいアイデアや新しい働き方に対してオープンな企業だ。多様性に富んだ人材を持ち、多様な意見を歓迎するような文化を作ることは、この点において大きなメリットをもたらす。が、変化に対応するだけでなく、変化をチャンスに変える能力が、さらに重要だ。インドのJBM Groupの業務執行取締役、Nishant Arya氏は、次のように語ってくれた。「私たちの家族では、永遠に続くものは何一つなく、唯一の例外が『変化』だと考えています。これが、私たちの好む考え方です」

図5：FB企業は成長のための資金をどう調達する計画か



質問:成長を可能にするための財源を、どのような方法で確保する予定ですか［年間10%以上の成長率を目指していると答えた全世界の回答者］

回答者ベース:全世界の全ての回答者（n=2,802）

成長のための資金調達

成長のための資金調達は、FB企業に常に付きまとう課題であり、私たちのファミリービジネスサーベイでも必ず懸念のある領域とされてきた。今回の結果では、事業を大幅に成長させたいと答えた回答者の76％が、そのための財源として少なくとも部分的に自己資金（一族からの出資、貸付も含む）を使用すると答えた。自己資金を選ぶ会社の中には、明らかに、銀行から融資を受けたり外部の投資家に頼って経営の議決権を求められたりするよりも良い選択肢だとして自己資金を選んでいる会社がある。

PwCスペインのFB企業担当リーダー、María Sanchízは、次のように説明している。「スペインでは、多くのFB企業が自己資金を使うことを好む。融資のために会社を担保に入れることは好まず、投資するのであれば自分たちの会社以上に良い投資先はないと考えている。しかし、これには非常に現実的なリスクがある。何かがうまく行かなかった場合に、一族の資産が全てリスクにさらされ、事業もリスクにさらされる」

とはいえ、自己資金を使うことは、必ずしも自主的な選択の結果ではない。多くのFB企業は、他の資金調達ができないか、そのコストが高すぎるという理由で、自己資金を出すことを余儀なくされてきた。ここでも、優れた戦略的な計画があれば、将来の成長を実現するためのギャップを乗り越える橋渡しとして機能するだろう。会社に適切な資本構成があるのかどうか、将来の機会を手に入れるために必要な資金へのアクセスがあるのかどうかを見極めるのに、戦略が役立つためだ。

オーナーや家族の戦略と会社の戦略の間で調和が図られていることの重要性も、決して過小評価できない。さまざまなニーズと優先順位を抱えた株主が多数、会社に存在していれば、新規事業に投資したり抜本的な変化を取り入れたりする際の会社の意欲と能力に影響する可能性がある。資本市場に出て行って資金を調達したり、他のプライベートな投資を模索したりすることは、会社のオーナーに重大な影響を及ぼす複雑なプロセスだ。このため、一族内で極めて明確かつ徹底的にコミュニケーションを図ることが要求される。

より直近の戦術的なレベルに目を向けるならば、FB企業は、資本構成を最適化することで投資資本を作れるかどうかを検討する必要がある。

さらに、身内であれ外部の市場であれ、適切な条件で資本が調達されていることを確認しなければならない。

「当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、長期的な目標は株式公開です。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」

Uvarkina Evgeniya氏、CEO、TRIO Group（ロシア）

「当社は、インドで初めて1990年代後半にプライベートエクイティから資金を調達した企業の1社でした。この方法を選ぶに当たっては、さまざまなことを慎重に検討しました。一族全員で集まって話し合いました。物事が根本的に変化し、今まで以上に説明責任を明確にして、変化に対応しようという意欲を持たなければならないことが分かっていたからです。また、プライベートエクイティが時間的なスパンという点で非常に異なった視点を持っていることも分かっていました。プライベートエクイティの投資家は、短期のリターンを求めるからです」

Shobana Kamineni氏、執行役副会長、Apollo Hospitals（インド）

「ファミリー間で踏み込みづらい領域」への対応：一族の富の管理

David Smorgon OAM
ファミリーアドバイザリー会長
PwCオーストラリア

Stuart Morley
ウェルス・プライベート・クライアント担当責任者
PwCオーストラリア

世代間の富の継承には、一族内のさまざまな個人的問題が関係する。私たちがこうした案件にかかわる際、一族との最初の面談、時点でしばしば見られる状況が、一族の富の改善や保護にかかわる事柄が定期的にコミュニケーションされていない状況である。富やオーナーシップといった問題を持ち出すことすらできないことだ。これは必然的に、さまざまな人の間にさまざまな期待を生じさせ、得てしかるべきものに対してもさまざまな理解をもたらす。その結果、役職が固定化したり、嫉妬はもとより対立にまでつながったりする可能性がある。このような状況は、非常に富裕な一族にも確実に存在している。こうした一族は多くの場合、社交的なイベントや集まりを定期的に開いているが、これらは顔を突き合わせて難しい問題を話し合う場ではない。

実際、一族にとって、このプロセスを始めるのは容易なことではない。このステップを踏み出すには勇気がいる。しかし、そうすることで、一族を調和させ、いつまでも継続させられるようになるだろう。関係を守りながら後継者計画を前進させ、一族として一層効果的に行動するのも容易になるだろう。成功法則を見つけることは難しいが、一族の富を守っていくことはさらに難しい可能性がある。

1代目が富を築き、2代目が富を謳歌し、3代目が富を失うというのは、陳腐な常套句のように聞こえるかもしれないが、これは実際、あまりにも多くのケースで真実と言える。そうなる理由は多数ある。成長を加速しようとしたがための過度の負債、贅沢な私生活、離婚のもめごと、リスク分散せずに特定の一つへの投資などだ。

FB企業は、多くの公開企業と異なり、短期的な業績を追求しないことから、多くの家族が長期的に投資している。しかし、必ずしも富の投資先を分散させているとは限らず、単一の資産に依存していることがある。

どんなに入念に計画を立てても守りきれない不可抗力というのは必ず存在するものだ。政府の規制の変更、技術の進歩、市場や製品の抜本的な変化、国家や政治のリスクなどだ。あらゆるファンドマネージャーがリスクを分散せよと説くのはこのためである。にもかかわらず、多くのFB企業は、自分たちの資産に対してこの基本的な原則を適用していない。その原因は、感情的な理由だ（と考えられる）。オーナーは当然ながら、自分が築き上げた事業に強い思い入れを持っている。それがなければ、そもそも成功はなかったはずだ。しかしながら、財産を守るということにおいて、この感情を取り払うことが重要だ。そこで、部分売却やリキャピタリゼーション、銀行融資など、一族のために投資配分を検討してほしい。

FB企業の多くは、自分たちの事業のほうがどんなファンドマネージャーよりも大きなリターンをもたらすと考えている。実際、これは真実であるケースも多い。とはいえ、長期にわたる安定したリターンを創出する上で、分散投資は同じくらい重要だ。私たちは、オーナーが引退を考え始めた時に、視点を変え、望むライフスタイルを維持するための収入のことを考え始めるのを、しばしば目にしてきた。これは、効果的な後継者計画という観点に立ち、世代間の富の継承を成功させるためのあらゆる選択肢を検討するのに良いタイミングだ。

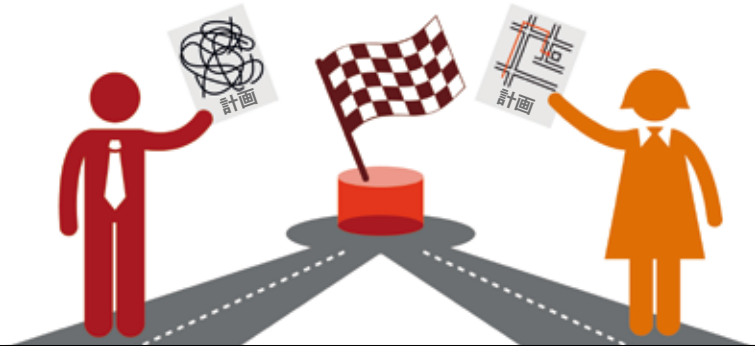
戦略的な計画策定

中期的な戦略計画が多くのFB企業にとって重要な課題であり、FB企業はこれを適切に策定することで、さらに大きな成功をつかみ、真の潜在力を発揮することが可能だ。私たちは、調査結果とこれまでの直接的な経験の両方から、この結論に至った。

FB企業の中には、これをすでに実践していて、効果的に進めている企業もある。一方で、日々の業務と世代間の期待の重さの間に挟まれて、身動きが取れなくなっている企業もある。これが課題であることを十分に認識している企業がある一方で（今回の調査では、デジタル時代に適した戦略を持っていると答えた回答者が半数しかなかったが、それすら現実をバラ色に描いている可能性がある）、このタスクに取り組むためのスキルを十分に持ち合わせていなかったり、どこから始めればよいのか分からずにいたりする企業もある。さらには、この問題を意識的あるいは無意識のうちに避けている企業もあると思われる。中期的な戦略計画を立てようとすれば、後継者のことなど個人的なトピックに触れ、問題を解決するよりもむしろ問題を引き起こしかねないと恐れているためだ。また、ビジネスプランがあり、それを実行している会社もあるだろう。しかし、戦略的な計画は、ビジネスプランとは異なる。それに、文書化されておらず、社内への共有・コミュニケーションも進捗管理もされていないものは、「計画」ではない。

PwCアイルランドのFB企業担当リーダー、Paul Hennessyは、次のように話している。「FB企業は、計画がいったん策定されれば、それを実行することには長けている。ロードマップに従うことは、全般に上手だ。しかし、そのロードマップをまず作成するのが、困難と言える。デジタル技術の導入といった具体的な課題と、より幅広い戦略的な計画策定の両方において、このようなケースに数多く携わってきた。

明確な計画を文書にまとめ、説明し、合意しなければ、成功できる可能性は低くなってしまうだろう



実際、技術のような具体的な課題に対する計画は持っているが、それらの計画を全てつなぎとめる戦略的なリンクがないというFB企業をよく見かける。事業のあらゆる側面にわたる一つの明確な戦略計画が存在し、それが明らかに一族の長期的な目標や計画と整合していなければならない。その出発点となるのが、ビジョンと価値観だ。共通の目標へのビジョンを持ち、そこへ到達するために必要となる意思決定のプロセスで基本となる価値観について合意する必要がある。この二つを確定させないかぎり、計画策定のプロセスは間違いなく失敗に終わるだろう」

PwCドイツのグローバルFB企業担当リーダー、Peter Bartelsも、この見方に同意している。「オーナーが自分の頭の中で計画を立てていて、他の多くの人と共有していないFB企業の案件によく携わる。社内の他の人たちがオーナーを信頼しているため、これで会社は機能している。少なくとも当面は。しかし、長期的には、これは失敗のレシピだ。プロの経営者を雇い入れたり、事業の成長や再編のために外部資金を調達したりするのは、困難になってしまう可能性があるだろう。明確な計画を文書にまとめ、説明し、合意する必要がある」

「当社では、5年おきに事業を詳細に見直して、次のフェーズで何を達成したいかを決定しています。これには、人材、資本、スキル、新しい組織構造などが含まれます」

Sreekanth Reddy氏、業務執行取締役、Sagar Cements（インド）

「不動産業界は、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」

Andrew Taplin氏、業務執行取締役、Taplin Real Estate（オーストラリア）

効果的な戦略的計画策定の10のステップ

Paul Hennessy、PwCアイルランドのFB企業担当リーダー

どんな企業にも業界と市場、会社の成熟度に合った戦略的な計画が必要だが、全ての優れた計画に共通する基本原則も存在する。計画策定のガイドとなる10のステップを紹介する。

1. 達成目標を決定する

戦略的な計画とは、中期的に達成したいと考える目標を設定し、会社の向かう方向性を定めることである。一方、ビジネスプランは、この戦略的な計画を実行するために、向こう12カ月間に取るべき具体的な行動を明確にするものだ。優れたビジネスプランを持つことは重要だが、それは求められるものの半分でしかない。

2. 将来に立ち、現在を振り返る

3年後にどのようになっていたいか。5年後はどうか。どのような将来を目指すかを具体的に思い描き、そこに至るために何が必要かを、製品、サービス、バランスシート、会社の文化、組織などにわたって考えていく。

3. 現在に立ち、周囲を見回す

事業の現状を、厳しい目で詳細に検討する。真の競争力を有しているだろうか。自分の目標は現実的だろうか。何を変える必要があるか。SWOT分析のようなテクニックは、自分の現状を客観的に内省するのに役立つ。また、PESTLE(Political(政治)、Economic(経済)、Social(社会)、Technological(技術)、Legal(法律)、Environmental(環境))分析を使用して、市場に作用している外部要因を分析することもできる。マイケル・ポーターが提唱したファイブフォース分析も、業界に新規参入してくる競合の脅威や革新的な変化をもたらす新しい製品やサービスの可能性を評価する上で役立つだろう。

4. 意見を集める

戦略的な計画はCEOが中心となって策定しなければならないが、多くの人が寄与するほど有効性の高いものが完成するだろう。また、自分が策定に協力した計画であれば、実行に際しての意欲も高まる。市場がどのように変化しているかを確実に理解している人など、社内の各所にいるスキルのある社員(と信頼の置ける外部のアドバイザー)の協力を募ることが重要だ。社員に意見を聞き、顧客調査を実施してみるのもよい。

5. 変化に備える

戦略的計画策定の厳密なプロセスは、今の経営のあり方に難問を投げかけ、次の段階へ発展させる準備ができているかどうかを試してくるだろう。そうでなければ、この取り組みの甲斐はない。このため、さまざまな選択肢や新しいアプローチに対してオープンな姿勢を保ち、経営方針や自分自身の役割をも調整しなければならないかもしれないという現実を受け入れなければならない。

6. 時間的な枠組みを設ける

優れた戦略計画というのは、旅行計画のようなものだ。最終目的地だけでなく、途中の通過点をいつまでに通過するかも考えなければならない。

7. 責任を割り当てる

CEOと取締役会が計画全体の最終的な責任を負うが、具体的な個々の要素は、しかるべき管理職に任せて、必要な予算とリソースを与えなければならない。

8. 戦略計画をビジネスプランに落とし込む

戦略から戦術への移行は、まず計画の第1段階を向こう12カ月間の行動と実践のプログラムに変えることで達成する。

9. 測定し、モニターし、調整する

計画を実行する段階では、どのような成果が出ているか、微調整が必要かどうかを評価する。この状況評価には、客観的なKPI(重要業績評価指標)を使用する。

10. 徹底的にコミュニケーションする

戦略計画を共有するだけでなく、その実行の進捗状況も共有する必要がある。これにより、コミットメントやアクションを皆で共有し、同じ方向を皆で目指しているという感覚を構築できるようになる。

プロフェッショナリゼーション2.0

2014年の調査では、FB企業の経営の専門化、すなわちプロフェッショナリゼーション*を主なテーマとした。今回の調査では、この部分で具体的な進歩が見られたが、同時にまだ多くの道のりが残されていることも明らかになった。

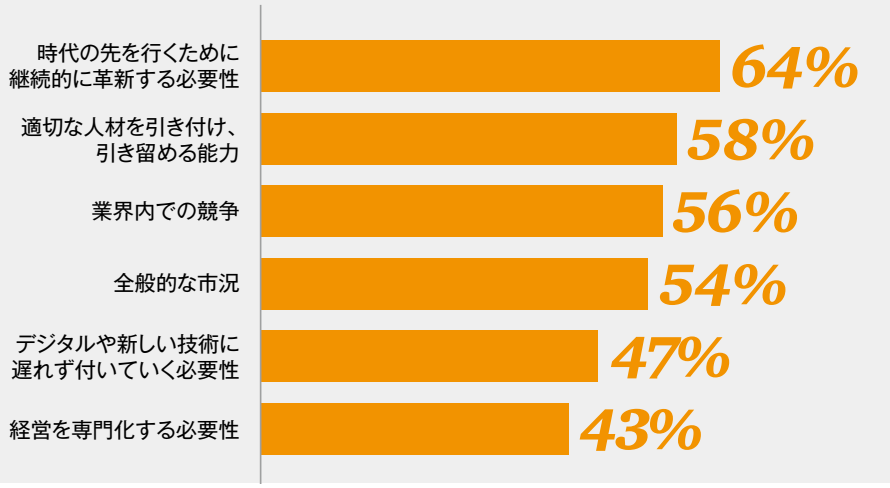
全ての企業が、いずれは経営を専門化しなければならない段階に到達する。つまり、より厳密なプロセスを導入し、ガバナンスを明確に確立し、社外から人材を雇い入れることで会社として必要としているスキルを調達する段階だ。FB企業も例外ではない。今回の調査では、これがいかに重要な優先課題であるかが、あらためて浮き彫りにされた。例えば、向こう5年間の重要課題として経営を専門化するニーズを挙げた回答者は43％に上った。

しかし、FB企業には、他の企業が考えなくてもよい課題が存在する。それが一族の問題だ。この問題は、はるかに対応が難しい。より個人的で、複雑で、うまく運ばなければ望ましくない結果になる可能性がある。「FB企業は家族が理由で失敗する」とは、よく言われることだ。このため、この部分の進歩に時間がかかるのは驚きではない。実際にはほとんど何も変わっていないにもかかわらず、前進があったと考えるFB企業があるのも不思議ではない。

今回の調査では、FB企業が経営を専門化するためのプロセスを引き続き整備している様子がうかがえた。株主の間の合意の確立、家族会議の設立、オーナーが就労不能になった場合の取り決めなどだ。

外部の経営者を雇い入れることも、経営を専門化させる手段となる。特にこれは、「ビジョンと戦略のギャップ」を考えると、差し迫った重要な課題だ。

図6：FB企業向こう5年間の重要課題 トップ6項目



質問:5年後には各要因があなたの会社にとってどの程度の課題になると思われるかをお答えください。5を「大きな課題になる」、1を「あまり課題にならない」または「特に重要ではない」として、1～5の数値でお答えください

回答者ベース:全世界の全ての回答者（2016年:n=2,802、2014年:n=2,378）

最も基本的なレベルでは、プロセスを改善し、役割と責任を明確に分離することで、経営幹部の時間と労力の負担が軽減され、より戦略的な思考と計画策定が可能になるだろう。

「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時というのがあるものです。当社には不文律がたくさんありました。これが最終的には事業の障害に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」

Dato' Roslan氏、業務執行取締役・グループCOO、AZRB（マレーシア）

*プロフェッショナリゼーション（経営の専門化）とは、例えば、デジタル化による生産性の向上、内部統制、企業統治とその構造、組織のフォーマル化、役員レベルにおける外部人材の採用など、企業経営の効率化と透明性のあるプロセスにより長期的な企業の目標達成に寄与するアクティビティを指します。

プロのCEOの役割

社外からCEOを雇い入れることは、一族とCEOの両側にとってメリットと困難をもたらす。この点については、以前の報告書でも取り上げた。外部から雇われた経営幹部は、意思決定をすばやく下せる点や経営を自律できる点など、FB企業ならではの良さを明らかに評価している。

しかし、今回の調査では多くのCEOが、なおも困難に直面し続けていることを指摘した。一族がコントロールを譲ることに消極的であれば、外部から雇われたCEOは、プロフェッショナルとして下した判断を一族とオーナーの決定によって覆される可能性がある。後者の決定は、理知的な議論というよりも、感情的な議論に根ざしているように見えるかもしれない。

今回の報告書の全体的なテーマを考えると、戦略的な意思決定から除外された経験のある外部からのCEOがどれだけ多いかは、とりわけ重要だ。その多くは、一族が「夕食のテーブルを囲んで」(あるオーストラリアの企業ではバーベキューの場で)決定が下されたと説明している。3世代の歴史があるFB企業に雇われたあるCEOは、次のように語ってくれた。「私は内々の意思決定には関与していません。私自身はそれでいいと思っていますが、中にはこれを懸念する人もいるでしょう」

また、プロの経営者が、一族内の意見対立に際して調停役を務めるよう求められるケースもよく見受けられる。これは、仕事上の人間関係にとって困難やダメージをもたらし得る。それに、そもそも経営のプロに求められる役割ではない。彼らは、事業経営のスキルに専念し、そこにエネルギーを注ぐ必要がある。事実、多くの有能な経営者は、まさにこの理由ゆえに、FB企業に雇われるのを避けている。

このフィードバックから判断するに、FB企業の多くは今もなお、外部からのCEOがもたらす価値をきちんと理解して、彼らが仕事をできるよう自由を与えるという点での努力が必要だ。そうしなければ、プロの経営者は離れていき、彼らがもたらす価値も発揮しないことになるだろう。

取締役会の役割

規模が大きく歴史も古いFB企業は、一族のメンバー以外を取締役に就けているケースが多い。売上高1億米ドル以上の企業では79%、4世代以上の歴史がある企業では75%が、社外取締役を有していた。これは驚きではない。

多くのFB企業は、一族以外の取締役をまったく持たないところからスタートする。ただし、聞き役になってくれる親しい間柄のアドバイザーをフォーマルまたはインフォーマルに持っているケースがほとんどだ。そして、正式な取締役会が発足する際に、これらの人たちがしばしば初の取締役に起用される。しかし、もともと一族の友人や以前からのアドバイザーであるため、多くの場合、アウトサイダーというよりはインサイダーで、その多くがこのポストに長年とどまり、「内部化」していくリスクをはらんでいる(これゆえに、取締役会を定期的に刷新することが重要だ)。こうした取締役は、なおも有益な役割を果たすことができるが、私たちの経験から言えるのは、FB企業が競争力を維持する上で本当に必要としている独立したものの見方や「鋭さ」はもたらさない可能性が高い。強力な創業者やCEOに対して重大な異議を唱える可能性は、明らかに低い。

「経営陣の交替が非常に頻繁です。前年より良い業績を出していても、一族のメンバーが経営陣をすぐに解雇するためです」

米国、5世代目の企業

65%のFB企業が、一族のメンバー以外を取締役に雇い入れている

PwCアジア太平洋のFB企業担当リーダー、Siw Quan Ngは、次のように語っている。「取締役会の役割は全てのFB企業がどこかの時点で直面する課題だ。FB企業が完全に成熟したレベルに至るには、関連性の高い経験と幅広い視野、それに独立した見地と客観的なものの見方を持った優れた取締役会が必要になる」。有効に機能している取締役会は、FB企業に大きな価値をもたらすことができる。例えば、会社の資産と利益がどのように使われているかを精査したり、配当金のレベルに関する議論で進行役になったりすることができる。この結果、会社の存続と成長に必要な資本が十分に確保されるようになるだろう。

このように考えると、アグレッシブな成長目標を持ったFB企業の73%が一族のメンバー以外の取締役を有していることは興味深い。FB企業には、意見をぶつけ、意思決定に疑問を投げかける能力を持ちながらも、会社のビジョンと価値観を共有する取締役会が必要だ。米国のオーガニック食品メーカー、Amy's KitchenのAndy Berliner氏は、次のように話している。「現在、諮問委員会を結成しようとしていますが、私たちと同じ価値観を持ち、かつ適切な経験を持った人を見つけるのは容易ではありません。スキルがあるだけでなく、私たちの会社が行うことに価値を見いだし、それを大切にしてくれる人を探したいのです」

「一族のメンバーや株主でないということは、戦略的な意思決定に介入するチャンスがないことを意味します。このため、自分の個人的な考えを提案するのが難しいこともあります。結果として、自分が必ずしも事業に価値をもたらしていると感じられないことがあります」

南アフリカ、一族のメンバー以外、2世代目の企業

「私は一族のメンバーの間を取り持つコミュニケーション役です。彼らは直接話すことができないため、私を仲介役に使っています」

シンガポール、一族以外のメンバー

FB企業はどこでも「適材」と言える取締役を見つけたいと考えているが、取締役会が満たすべきニーズは会社によってそれぞれに異なる。私たちは、一族のメンバー以外がすでに取締役になっているにもかかわらず、コントロールを手放したり機密情報を「部外者」に開示したりすることに神経質になるFB企業のオーナーを多数目にしてきた。また、取締役にかかる経費を気にしたり、取締役会の価値が分からないとして会議に必要な時間を十分に取らないオーナーもいる。社外から取締役を選定するプロセスも、懸念の原因となる場合がある。特にオーナーがそのプロセスを確立させておらず、物事がうまく行かなかった場合に自分たちを守る方法があることを認識していない場合に、懸念が生じやすい。同様に、優秀な人材を見つけて会社に合った人物かどうかを見極めることも容易ではないことがある。一族メンバー以外の取締役は、FB企業の力関係や家族内の関係の複雑さも理解する必要があるためだ。

FB企業のガバナンスとプロフェッショナリゼーションについて

FB企業のプロフェッショナリゼーションのプロセスにおいてガバナンスとリスク管理が果たす役割について、PwCアジア太平洋のFB企業担当リーダー、Siew Quan Ngが解説する。

創成期にあるFB企業においては、ガバナンスは通常、インフォーマルなシステムを通じて実践されており、オーナーが中心に立って事業にかかわる重要な意思決定を下している。経営とオーナーシップが一族のメンバー数人のみに帰属している間は、このやり方で問題は生じないだろう。しかし、事業が成長して、さまざまな利害関係を持った多くの株主ができる段階では、その株主の見方全てを考慮するためのメカニズムを策定し、正式に確立しておく必要がある。このことは、FB企業が株式公開するのであれば、なおさら重要になる。現地の規制に対するコンプライアンスはもちろんだが、それを別にしても、コーポレートガバナンスの情報を開示して取締役会が手綱をしっかりと握っていることを投資家に示す必要があるためだ。

このことは、次のリスク管理のポイントにつながる。小規模なオーナー経営者の企業が直面するリスクは、多国籍企業が直面するリスクと複雑さという点で比べ物にならない。このためFB企業は、規模を拡大し進化していくにつれ、リスク管理の方法も進化させる必要がある。しかし残念なことに、リスク管理はしばしば後知恵であるかのように、コンプライアンスのプロセスの一部として付け足されている。現実には、事業が成功するには、ごく初期の頃から、戦略を明確に策定するとともにリスクを管理する必要がある。取締役会(およびその延長として株主)は、事業のガバナンス構造がリスク管理を支えているという事実を理解しなければならない。単にリスクを効果的に管理するだけでなく、適切なリスクをいつ取るべきかも分かっていなければならない。

「FB企業はどこでも『適材』と言える取締役を見つけたいと考えているが、取締役会が満たすべきニーズは会社によってそれぞれに異なる」

戦略的な計画策定には、取締役会が重要性な役割を果たす。例えば、取締役会は、新しい技術の及ぼす影響について質問を提起し、市場のトレンドについて情報を求めるべきだ。また、有能な外部から雇い入れた取締役であれば、計画策定のプロセスを詳細に示すという点で豊富な経験を持っているだろう。これには、会社が直面している課題を客観的に考え、シナリオを評価し、現実的かつ有効な計画を策定して、その計画の遂行状況を定期的にモニターすることが含まれる。戦略計画を持つことは、新たに社外から取締役を雇い入れるに当たっても重要性が高い。将来の事業拡張や多角化でどの領域を目指すかを特定し、大局的なレベルでどんなスキルや見地が必要になるかを示すためだ。

取締役会の重要性[3]

取締役会を有効に機能していないFB企業を、私たちは数多く目にしてきた。有能かつ客観的な立場に立った取締役で構成される取締役会は、次のような点で企業の役に立つことができる。

- オーナーが会社のニーズと家族のニーズを区別できるよう支援する
- 新しい視点、重要性の高い経験、影響力のあるネットワークへのアクセスをもたらす
- CEOが日々の業務や戦術以上の部分へと踏み込むのを支援する
- 会社全体にわたって説明責任を明確にする
- リスク管理を支援する
- 「外部の視点を中に取り入れる」ことにより独立した客観的な視野をもたらす
- CEOの後継者計画をサポートしアドバイスする
- 難しいトピックの議論ができる場を提供する
- 次世代への引き継ぎを円滑に運ぶ
- 出口戦略の策定をサポートしアドバイスする

3 Family Business Corporate Governance Series: What is a board's role in a family business?' PwC US http://www.pwc.com/us/en/governance-insights-center/publications/assets/corporate-governance-role-in-family-business.pdf

次世代の役割

「息子と甥が家業に参加したいと言ってくれればうれしいですが、まずは他社でキャリアを積んでほしいと思います。その上で家業に入るのであれば、適切なスキルがなければなりません。FB企業は、一族のメンバーに適切でない役職を与えることで失敗しています。どんな役職であれ、その役職に価値をもたらさなければなりません。一族のメンバーであるというだけで、十分に大変なのですから」

Daniele Simonazzi氏、CEO、FLO S.p.A.、（イタリア）

これまでにない規模の世代間の富の継承が、向こう5年以内に起こる確率が高い。その富の多くはFB企業の株式で構成されていて、それゆえに、後継者計画の策定と確実な実行がなおさら重要になる。その重要性は、FB企業全体、さらにはFB企業が支えている経済全体にかかってくる。このように大きな変化は、大きなリスクをもたらすが、大きなチャンスにもなり得る。次に控えている世代は、前の世代よりもアグレッシブで、オープンマインドで、心の準備もできているからだ。

私たちは今回、FB企業の次世代のリーダーを対象に詳細な調査を行って、彼らにとっての優先順位は何か、彼らは未来をどのように見ているかを探った。その結果の中には、決して驚きではないこともあった。次世代[4]は、アグレッシブで、ダイナミックで、変化に対して柔軟である。自分の世代が終わるまでには、前の世代から引き継いだ会社とは非常に異なる会社にしたいと考えている。新しい製品やサービス、新しい市場を模索したいばかりか、新しいロケーション、新しいビジネスモデルすら探求したい意向だ。

回答者の88％は自分らしさを打ち出す特別なことをしたいと答え、79％は事業をどう前進させるかについてアイデアがたくさんあると答えた。また、59％は製品ポートフォリオを多様化したいと考えていたが、68％が10年先ですら自分の会社がこの変化を取り入れる可能性は低いと答えた（今回の結果はファミリービジネスサーベイの結果と一致している）。このことは、次世代の47％が現在のメインの事業と並行して別の事業を立ち上げたいと考えていた理由を説明しているかもしれない。

また、次世代は、現世代よりもそれを実行する確率が高い。次世代の多くはミレニアル世代であり、この世代は職場に対して異なる期待を抱いており、優先順位も異なる上、デジタル技術に慣れ親しんでいるためだ。これらの要因は全て、FB企業の未来の方向性に影響するだろう。次世代の多くは、ビジネススクールの学歴もあり、効果的な戦略や中期計画の策定に必要となる分析ツールを持っている。

事実、ほとんどのFB企業にとって、次なる世代交代は、最も興味深く、最も意義深いものになると、私たちは考えている。今から5年、10年後のFB企業の経営者は、現行のほとんどのFB企業の経営者とは非常に異なる人物像であり、考え方も非常に異なるだろう。

世代間の富の継承がこれまでにない規模で行われようとしている今、

適切な後継者計画

を持つことは今まで以上に重要性が増している

4 www.pwc.com/nextgen

現世代が次世代をサポートする五つの方法

Sian Steele、FB企業担当リーダー、PwC英国

次世代が事業を継いだ後に成功する確率を高めるため、現世代にできることは主に五つある。

1. 前もって計画する

事業承継の最も重要な成功要因を一つ挙げるとすれば、綿密な計画だろう。具体的には、後継ぎの世代のキャリアと能力開発を詳細に計画して、幅広い経験と適切なスキルを習得できるようにすることから始まる。そして可能であれば、自社の市場以外で事業展開している他社に勤める方法を見つけることだ。これにより、将来、家業に戻ることにした場合のために信頼感を構築するのに役立つ。

2. 負担ではなくチャンスと位置付ける

次世代の多くは、家業に入り、いつの日か継ぐことを楽しみにしている。しかし、それが負担にならないようにすることが重要だ。次世代が自分の未来を自分で選べるよう自由を与える必要がある。

3. 自分で何かを築く機会を次世代に与える

今回の回答者の54％が、現在のメインの事業と並行して別の事業を立ち上げる可能性に言及した。また、次世代を対象にしたGreat Expectations調査[5]の回答者の47％が、その願望があると答えた。このような事業は、次世代に自分の責任領域を与えるすばらしい方法となる可能性がある。その事業で次世代は、学習し、新しいアイデアを探求し、重要なスキルを習得できる。それに、この新しい事業が今の会社の未来へと進化する可能性もある。

4. いつどこで身を引くべきかを理解する

次世代のほとんど全て（次世代調査の回答者の91％）が、会社を継いだ後も親からのサポートを歓迎すると答えた。また、親から受けたメンタリングや学んだ教訓について肯定的に言及した次世代もたくさんいた。しかし、必要な時に手を差し伸べることと、決して経営を手放さないことの間には、違いがある。自分が経営した会社、多くの場合は自分が興した会社から、身を引くのが難しいことは理解できる。Great Expectations調査に協力した次世代の61％は、これが自分の家族の課題だと認めた。このため、自分の将来の役割が正確に何であるかを話し合って、会社のこと以外に興味の対象を見つけることが重要だ。他にすることがあれば、「会社に行く」誘惑に駆られずに済むだろう。

5. 家族のガバナンスに対応する

現世代が担うことのできるポジティブな役割の一つが、家族のガバナンスに関する役割だ。FB企業では対立や誤解が極めて危険な要因となり得ることは、誰もが知っている。Great Expectations調査に回答した次世代の52％が、「家族内の政治」に対応しなければならなくなる可能性を案じていた。親の世代は、この部分の対応役として理想的な立場にある。経験と年齢の「重み」を持っているためだ。家族のガバナンスに関する問題を全て解決しきれていない場合、あるいは家族憲章や家族会議があったほうが良いと思われる場合は、現世代がこのタスクを担当し、次世代が事業の舵取りに専念できるようにする。

5 www.pwc.com/nextgen

おわりに

今回の調査から導かれる結論は、主に5点にまとめられる。いずれもが、調和を取りながらも着実に行動することを必要とするものである

- FB企業は、後継者育成問題に適切に対応するための一層の努力を行い、具体的な計画を策定しなければならない。
- プロフェッショナリゼーションの歩みは依然として途上にあり、さらなる時間とリソースをかける必要がある。これは特に、家族のガバナンスと取締役会の役割に当てはまる。
- 戦略的計画策定のプロセスを実行するための時間と場を設けることも、同様に差し迫った事業課題だ。これには、家族の未来と会社の未来の両方のために計画を策定することが含まれる。すでにこれを成功裏に実践しているFB企業から学べることは多数ある。
- デジタルディスラプションがもたらす機会についてポジティブに考えることが非常に重要である。これにより、事業の一部領域に今後長期的に降りかかってくる厳しい現実に真正面から対峙することを意味するかもしれない。ただしFB企業は、創業の基盤となった起業家精神を持って、自己を再創生する能力を発揮し、克服する力を持っている。
- デジタルディスラプションへの対応と戦略策定プロセスの両面において、後を継ぐ世代が果たす役割はますます重要になっている。次世代に権限を与え、その役割を果たせるようサポートしていく必要がある。

これらの課題は容易ではないが、取り組むことは必須だ。これらの課題にすばやく効果的に対応するFB企業は、大きな潜在力を今まで以上に発揮し、持続的な成長を実現するであろう。

調査に協力してくださった方々

今回の調査では、世界各地のFB企業の経営幹部30人以上に直接インタビューし、事業や家族、そしてFB企業で働くことについて、それぞれの見解、洞察を伺った。協力してくれた皆様に深くお礼を申しあげます。

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、話を聞かせてくれた多くの皆様の協力のおかげで、この報告書は完成しました。

個別企業の紹介記事（英語版）は**www.pwc.com/fambizsurvey2016/stories**でご覧いただけます。

Peter D. Fox AM
執行役会長
LinFox
オーストラリア

Dan Perkins
CEO
Perkins Construction
オーストラリア

Andrew Taplin
業務執行取締役
Taplin Real Estate
オーストラリア

Mario Haidlmair
CEO
Haidlmair
オーストリア

Paul & Michael Higgins
共同CEO
Mother Parkers
カナダ

Jette Egelund
会長
Vipp
デンマーク

Juha Vidgrén
会長
Ponsse
フィンランド

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

Jean Mane
社長
Mane Group
フランス

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

Konstantinos Gerardos
共同CEO
Plaisio SA
ギリシャ

Shobana Kamineni
執行役副会長
Apollo Hospitals
インド

Nishant Arya
業務執行取締役
JBM Group
インド

Sreekanth Reddy
業務執行取締役
Sagar Cements
インド

Daniele Simonazzi
CEO
FLO S.p.A.
イタリア

Hiroshi Saito
創業者
シャトレーゼホールディングス
日本

Dato' Haji Roslan bin Tan Sri Jaffar
業務執行取締役·グループCOO
AZRB
マレーシア

Jasper Lim
業務執行取締役
Tohtonku Sdn Bhd
マレーシア

Agustín Anaya
創業者
Papeles y Conversiones de México (PCM)
メキシコ

Tere Cazola
創業者
Tere Cazola
メキシコ

Jonas Wintermans
共同創業者
Additive Industries
オランダ

Sir Graham Avery
創業者･慈善活動家
ニュージーランド

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

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

Boris Tarasov
創業者･CFO
Avgust
ロシア

Evgeniya Uvarkina
CEO
Trio
ロシア

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

Selim Yaşar
会長
Yaşar Holding A.S.
トルコ

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

John Hoy
CEO
Blenheim Palace
英国

Simon Spinks
業務執行取締役
Harrison Spinks
英国

Rachel and Andy Berliner
創業者
Amy's Kitchen
米国

Mitzi Perdue
著者･起業家
米国

調査方法

「FB企業」の定義

この調査では「FB企業」を以下のように定義した。

1. 会社を創業または買収した者（もしくはその配偶者、親、子、直系子孫）が過半数議決権を有している
2. 一族のメンバー少なくとも一人が会社の経営管理に関与している
3. 上場企業の場合は、会社を創業または買収した者（もしくはその家族）が株式所有を通じて議決権の25％以上を保有し、一族のメンバー少なくとも一人が取締役に就任している

調査方法

2016年5月9日～8月19日にかけて、50カ国のFB企業の経営幹部2,802人に対し、電話、オンライン、または直接面会してインタビューを実施し、質問に回答してもらった。さらに、世界で33名の経営者に直接詳細なインタビューを実施した。

インタビューはKudos Researchが実施し、現地の言葉でネイティブスピーカーを介して行われ、平均25分～35分にわたった。

協力企業の年間売上高は500万米ドル～10億米ドル以上の幅があった。

2016年6月23日に英国が国民投票でEU離脱を決定した後、英国のEU脱退が事業に及ぼす影響についての質問が調査票に追加された。これらの追加質問には1,145人が回答した。

結果は全て、独立市場調査会社のJigsaw Researchが分析を行った。

謝辞

まず何よりも、時間を取ってこの調査に参加してくださったFB企業のオーナーや経営者2,802人の方々に心よりお礼を申しあげます。

これらFB企業の皆様が経験談を共有してくださったおかげで、この調査報告書が完成いたしました。

また、洞察とコメントを提供してくれたPwC編集委員会のパートナー、Peter Bartels（ドイツ）、Paul Hennessy（アイルランド）、Sian Steele（英国）、Jonathan Flack（米国）、Carlos Mendonca（ブラジル）、Juan Carlos Simon（メキシコ）、María Sanchíz（スペイン）、Ramy Sfeir（中東）、Siew Quan Ng（シンガポール）、Robbie Gimblett（ニュージーランド）、David Wills（オーストラリア）、Pierrie Cronje（南アフリカ）の各氏にも謝意を表します。

PwCのグローバルなネットワーク内からも、グローバルブランド、グローバルコミュニケーションズ、グローバルウェブ、UKデザイン、UKスタジオの各部門から貴重な力添えをいただきました。

さらに、この調査は、社外アドバイザーの協力と献身なしには決して実現しませんでした。Jigsaw Research（James Flack氏、Sarah McKee氏、Ann Morgan氏）、Kudos Research（Efisio Mele氏と各国でインタビューを担当したチーム）、Net Effects、そして末筆ながら極めて重要な寄与をしてくれた筆者のLynn Shepherd氏に謝意を表します。

その他、この調査を実現させるためにサポートいただいた皆様に心よりお礼を申しあげます。

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
ミドルマーケット担当
yoshikazu.y.takada@pwc.com

越田 勝
PwCあらた有限責任監査法人
パートナー
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
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。

FB企業の経営サポート

成功するFB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。FB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FB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、FB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10月に発行した『The Missing middles : Bridging the Strategy gap in the family firms』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/fambizsurvey2016
日本語版発刊月： 2017年2月　　管理番号： I201611-1

©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.