

信頼から 影響力へ

レガシーを未来に引き継ぐため、
ファミリービジネスが今すぐ行動すべき理由

www.pwc.com/jp





日本語翻訳レポートの刊行にあたって

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の拡大により、諸外国ほど厳しい行動制限を強いられることはなかったものの、感染拡大防止のために外出自粛、小売・外食産業においては時短営業を求められ、個人消費は大きく落ち込み、日本経済は多大な影響を受けました。ファミリービジネスの経営者は、この予想外の大きな変化に適応せざるを得ず、経営環境の複雑性・不透明感も一層増した1年でした。

今回、日本では調査にご協力いただいた60社のうち、62%はCOVID-19の影響によりCOVID-19発生前の年との比較で売上減少を見込み、18%の企業は売上増加を見込んでいるとの回答でした。また、今後2年間の主な優先事項としては、中核事業を守ること（77%）、新規市場／顧客への事業拡大（68%）、新規製品／サービスの立ち上げ（52%）、新しいテクノロジーの導入（50%）、デジタル能力の向上（42%）を挙げていました。既存の核となる事業を守りながらもデジタルをさらに活用して、どのように成長領域を見出していくか、コロナ禍で課題として捉えられていることがわかりました。

日本は、創業100年を超える老舗企業が世界の中で最も多く、それら多くの老舗企業は社史を振り返れば幾度も経営の危機に直面し、その都度乗り越えてきたと思われます。老舗企業の存在が示すように、日本にはレジリエンスの高い企業が多く、レガシーを築き上げてきました。国難といわれた東日本大震災が発生した際にも、地域に根付くファミリービジネスは、先頭に立って地域のことを考え、従業員を思い、復活への活路を懸命に模索しました。そのような経営者・従業員の姿に心打たれ、会社という存在の意味を改めて考え直した方も少なくないと思います。ファミリービジネスは、社会的、経済的に地域を支えているだけではなく、日本の社会、経済活動全体にも大きな付加価値を与えています。

グローバルファミリービジネスサーベイも今回で10回目の開催となりました。日本は3回目の参加になります。今回調査にご協力いただきました皆様には心より感謝申し上げます。ESG（環境、社会、ガバナンス）への取り組み、デジタル化への対応の促進などにより、さらなる発展を願うとともに、今後の企業経営を考える上での一助としていただけたら幸いです。



小林 和也
パートナー
事業承継・
資産税グループ責任者
PwC税理士法人



本多 守
パートナー
PwCあらた有限責任監査法人





はじめに

景気の良いときには、ファミリービジネスの強さは注目されません。むしろ「ユニコーン」と呼ばれる新興企業が成長し、株価が跳ね上がります。しかし厳しい時期には、ファミリービジネスならではの強い価値観、長期的な思考、賢いレバレッジなど、確固たる土台が回復を支えます。金融危機直後の2009年、ファミリービジネスは世界経済の低迷の中でいち早く回復のチャンスをつかみました。新型コロナウイルス感染症（COVID-19）からも同様に回復できるでしょう。それを可能にする2つの理由があります。すなわち、他の機関やリーダーより高い信頼性と多くの市場におけるレジリエンスです。

Edelman Trust Barometerは1つ目の理由を裏付けています。Edelmanの2020年版レポートによれば、67%がファミリービジネスを信頼し、58%が株式会社を信頼すると回答しました。ファミリービジネスは非常に信頼されている企業タイプと言えます。また、2020年10月から12月上旬にかけて実施したPwCの第10回ファミリービジネスサーベイは2つ目の理由を裏付けています。企業が流動性を確保するため大衆投資家から集めた資本が**史上最高の3.6兆米ドル**¹を記録したとき、資本の追加が必要だと回答したファミリービジネスはわずか21%でした。しかも調査回答者の過半数は2022年に堅調な成長を期待していました。

世界経済にとって幸運なことに、ファミリービジネスは推定でGDPの半分以上、雇用の3分の2以上を占めます²。それだけではありません。資本主義が批判を浴び、人々が説明責任を求める時代において、ファミリービジネスは信頼回復に有利です。Edelman Trust Barometerは、能力と倫理観が信頼の基盤であることを明確に示しています。政府、企業、非政府組織、メディ

アという4つの主な社会機関のうち、両方の点でプラスに評価されているのは企業しかありません。

ファミリービジネスは、能力と倫理観をバランス良く発揮する特性と資質を持っています。しかし、やはり調査の結果が示すように、現代を生き抜くには思考の転換、すなわち経済的レジリエンスに必要なデジタルツールへの投資強化やレガシーの新しい定義など、優先事項と行動を考え直す必要があります。世界の変化とともに、ファミリービジネスの成功を長続きさせるコツも変化するのです。

ファミリービジネスのオーナーは、何よりも将来世代にプラスの影響を与え、レガシーを残す会社づくりを目指します。ファミリービジネスは、従業員と地域を優先して高い評価を確立してきました。それは従来の意味での「還元」ですが、その根本にあるレガシーの定義が変わりつつあります。

変化の速い現代のビジネス環境では、目的を果たしつつ利益を上げる必要があります。企業にこれまで以上にESG（環境、社会、ガバナンス）の実証が求められているのに対し、PwCの調査を見る限り、ファミリービジネスは然るべきリーダーシップを発揮していません。ファミリービジネスは持続可能性などの分野を重視していませんが、これはもはや余裕のある企業の「プラスアルファ」ではなく、事業における必須事項です。具体的な行動で持続可能性への取り組みを実証できなければ、営業に必要な信頼や信用を失う恐れもあります。

1 “Companies have raised more capital in 2020 than ever before,” *Economist* magazine, 10 Dec. 2020, <https://www.economist.com/business/2020/12/09/companies-have-raised-more-capital-in-2020-than-ever-before>.

2 GDPにおけるファミリービジネスの貢献度は、親族による所有と支配の定義にばらつきがあるため推定が困難である。Belén Villalonga and Raphael Amit, “Family ownership,” *Oxford Review of Economic Policy*, Volume 36, Issue 2, Summer 2020, pp. 241–257, <https://academic.oup.com/oxrep/article-abstract/36/2/241/5813058>. 参照。

3 Edelman Trust Barometerの最近の調査では56%が現在の資本主義が世界に利益よりも害をもたらしていると回答。Edelman, *Edelman Trust Barometer 2020*, <https://www.edelman.com/trust/2020-trust-barometer>. 参照。

PwCは87のテリトリーで2,801のファミリービジネスを調査し、3回のパネル会議で経営者たちとともに結果を検証しました。PwCはこの結果に基づき、ファミリービジネスが、たとえレジリエンスに優れているとしても、自社の盲点を認識し、持続可能性への取り組みを率先して実証する必要があると考えています。

過去の調査が示すように、ファミリービジネスは現在、自社の価値観と事業上の目的を擦り合わせる過程にあります⁴。COVID-19が発生し、感染拡大するはるか前から、ESGはすでに企業の目標として重視されつつありました。現在、ESGへの取り組みを優先することに議論の余地はありません。問題は、優先しない者に対して、消費者、投資家、金融機関、政府から罰が下るまでにどれだけ時間がかかるかです。OECDは、COVID-19が社会や経済システムの脆弱性を明らかにしたとして、**元どおりの業務に戻る**ことに警告を発しています⁵。世論も変化しました。COVID-19以前でも**消費者の43%**は企業が自社の環境への影響に責任を負うことを期待していました⁶。ESG評価の高い企業は他の企業をしのぎ、COVID-19の第1波から**短期間で回復**しています⁷。

将来世代にレガシーを引き継ぎたいなら、ファミリービジネスは今こそ行動すべきです。



Dr. Peter Bartels
起業および非公開企業担当
グローバルリーダー
PwCドイツ



Peter Englisch
グローバルファミリービジネス/
EMEA起業および非公開企業担当
リーダー
PwCドイツ

ファミリー・ビジネス・ネットワーク・インターナショナル会長からのメッセージ

ファミリー・ビジネス・ネットワーク・インターナショナル（FBN）は、第10回グローバルファミリービジネスサーベイにおけるPwCとの協働をうれしく思います。この調査は、事業を所有するファミリーへの長年の支援と世界中のFBN支部との協力を基盤としています。

COVID-19は、変化に適応し、複数世代にわたってレジリエンスを発揮するファミリービジネスの能力を試していると言えます。ファミリービジネスは経済成長と雇用の両方に有意義な貢献をしています。また、長期的な成功と責任ある所有を根本的に重視することから、目的主導のビジネスモデルを持つファミリーも少なくありません。このような貢献はCOVID-19の影響下でも十分に実証されました。

調査結果が示すように、今、ファミリービジネスが力を入れるべきはデジタル化と持続可能性です。このレポートのアドバイスを考慮し、私たちの未来にとって重要なこの2点で、ファミリーの皆さんはぜひ意思から行動へと動いてください。

ファミリービジネスの誇るイノベーションへの意欲、起業家精神、世代を超えたレジリエンスをこの2つの分野に生かせば、ビジネスを長期的な成功に導き、より良い持続可能な世界の構築にも貢献できます。

一緒に歩んでいきましょう。

Farhad Forbes氏

ファミリー・ビジネス・ネットワーク・インターナショナル（FBN）会長

4 PwC, *Global Family Business Survey 2018: The values effect*, 2018, <https://www.pwc.com/gx/en/services/family-business/family-business-survey-2018.html>.

5 OECD, *Building back better: A sustainable, resilient recovery after COVID-19*, 5 June 2020, <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/building-back-better-a-sustainable-resilient-recovery-after-covid-19-52b869f5/>.

6 PwC, *The consumer transformed: Global Consumer Insights Survey 2020*, 2020, <https://www.pwc.com/gx/en/industries/consumer-markets/consumer-insights-survey.html>.

7 Alex Rolandi, "ESG rating 'linked to outperformance' amidst coronavirus pandemic," *Funds Europe*, 16 Apr. 2020, <https://www.funds-europe.com/news/esg-rating-linked-to-outperformance-amidst-coronavirus-pandemic>.



目次

7 概要と主な結果

9 COVID-19時代の成長

12 持続可能性——意思を行動に変える

16 最前線からの意見：仲間からのアドバイス

19 デジタル化の遅れ

21 最前線からの意見：仲間からのアドバイス

24 親族関係——自社を振り返る

27 最前線からの意見：仲間からのアドバイス

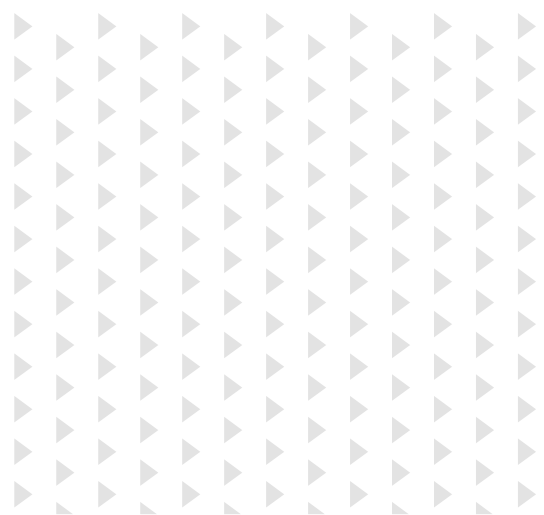
30 ファミリービジネス成功のレシピを見直す

31 調査方法

32 謝辞

34 PwCグローバルネットワーク

35 日本のお問い合わせ先



概要と

主な結果

COVID-19が生命や生活を脅かした2020年は誰にとっても試練だった。ファミリービジネスは身内の健康と安全を最優先しつつ、業務を再編し、縮小する経済と不確定な未来に対処した。それでも2022年の成長に対する期待は高い。しかも調査に回答したファミリービジネス幹部2,801人の過半数は、ワクチンの情報を得る前に回答していた。

本レポートの第1部では、ファミリービジネスの財務的なレジリエンスに着目し、COVID-19収束後の回復に有利な理由を検証する。第2部ではESGを優先する必要性を挙げ、ファミリービジネスが気候変動の緩和、持続可能な業務運営、社会全般にどう貢献するかを再考したい。

第3部ではファミリービジネスにおける技術変革の状態を評価する。COVID-19は業務のデジタル化の重要性を実証した。しかし、デジタル変革が優先事項だと考えつつも、自社のデジタル化が進んでいると回答したファミリービジネスは5分の1にすぎなかった。

最後のセクションでは親族関係に注目する。まさにファミリービジネスの強さであるこの関係が弱点にもなるのだ。多くのビジネスにとっては難しいテーマだが、よりプロフェッショナルなガバナンスを導入することが、判断から感情を取り除き、ビジネスの成功を導くだろう。COVID-19が拡大し、正式なガバナンスの手続きが滞る中で、事業継承計画を正式に定めたという回答者が30%にのぼるのも当然かもしれない。

PwCは、世界中のさまざまな業界のファミリービジネスオーナーや幹部を集めた3回の会議で結果を検証した。彼らの見解やPwCのアドバイスは各セクションの末尾に紹介する。

世界は変化している。今こそ、ファミリービジネスを長期的に成功させるレシピを更新するときだ。



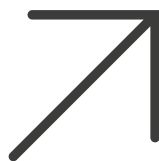
2,801

回答者数



87

テリトリー数



55%

COVID-19が発生するまでの
1年間でビジネスが成長した
という回答者



86%

2022年にビジネスの成長を
期待する回答者

主な結果

2,801人のビジネスオーナーと幹部の回答は、COVID-19の世界的流行が発生した年にファミリービジネスがどう事業を運営してきたか、重要な情報を与えてくれる。



経済的なレジリエンスが高い

79%

が、2020年に資本の追加が不要と回答。危機に直面して配当をカットしたのはわずか3分の1 (34%)。64%が2021年に成長を期待。



デジタル変革の進行は遅い

38%

が、デジタル能力が高いと回答。ファミリービジネスサーベイ2018では80%がイノベーションやテクノロジーを心配し、57%は投資すると回答。



持続可能性で最先端を行きたいという
希望はあるが、行動は遅い

55%

が、持続可能な業務運営で最先端に行くチャンスがあると回答。しかし平均37%が持続可能性に関する戦略を策定。



変化とプロフェッショナル化に
抵抗がある

51%

が、ビジョンを文書化し、目的を明確に記述、30%は事業継承計画を作成、29%は変化に抵抗があると回答。

COVID-19時代の

成長

COVID-19の世界的流行によってほぼ全ての企業がレジリエンスを試された。財務的な不確定性がすでに予想に影響を与える中、ファミリービジネスはこの未曾有の試練に果敢に挑戦している。COVID-19の前には55%の回答者が2020年に成長を期待していた。と言っても、世界的金融危機の翌年である2010年以来の低い数字である（図表1参照）。



今、コロナ禍の先を見据えて、ファミリービジネスの半数近く（46%）が売上高の低下を予想している。ただし86%は2022年までにCOVID-19以前の成長率に戻ると期待している。これは、調査時点でまだワクチンが承認されていなかったことを考慮すれば極めて楽観的である。

当然ながらCOVID-19が売上に与える影響は業界によって異なる。最も事業の縮小を予想しているのはホスピタリティやレジャー関連の業界で84%にのぼり、自動車業界（63%）、エンターテインメント／メディア業界が続く。

レジリエンス

配当カットを余儀なくされたのは調査に回答したビジネスのわずか3分の1（34%）、親族の給与をカットしたのは31%だった。全体として外部資金を調達する必要があったのは5分の1（21%）にとどまり、オーナーの15%は自己資金を投入、さらに23%は必要があればそうすると回答している。

「3つの理念で危機を乗り切った。従業員の面倒を見ること、キャッシュを残すこと、未来に残る良いビジネスを作ること、である。一夜にして2倍に成長した部門もあれば、レストラン用食材など消滅した部門もある。買い物に行けない人に食べ物を届け、困っている人を助けるなど、地域に貢献したことを誇りに思う」

英国の食品/飲料メーカー兼サプライヤー、William Jackson Food GroupのNicholas Oughtred会長

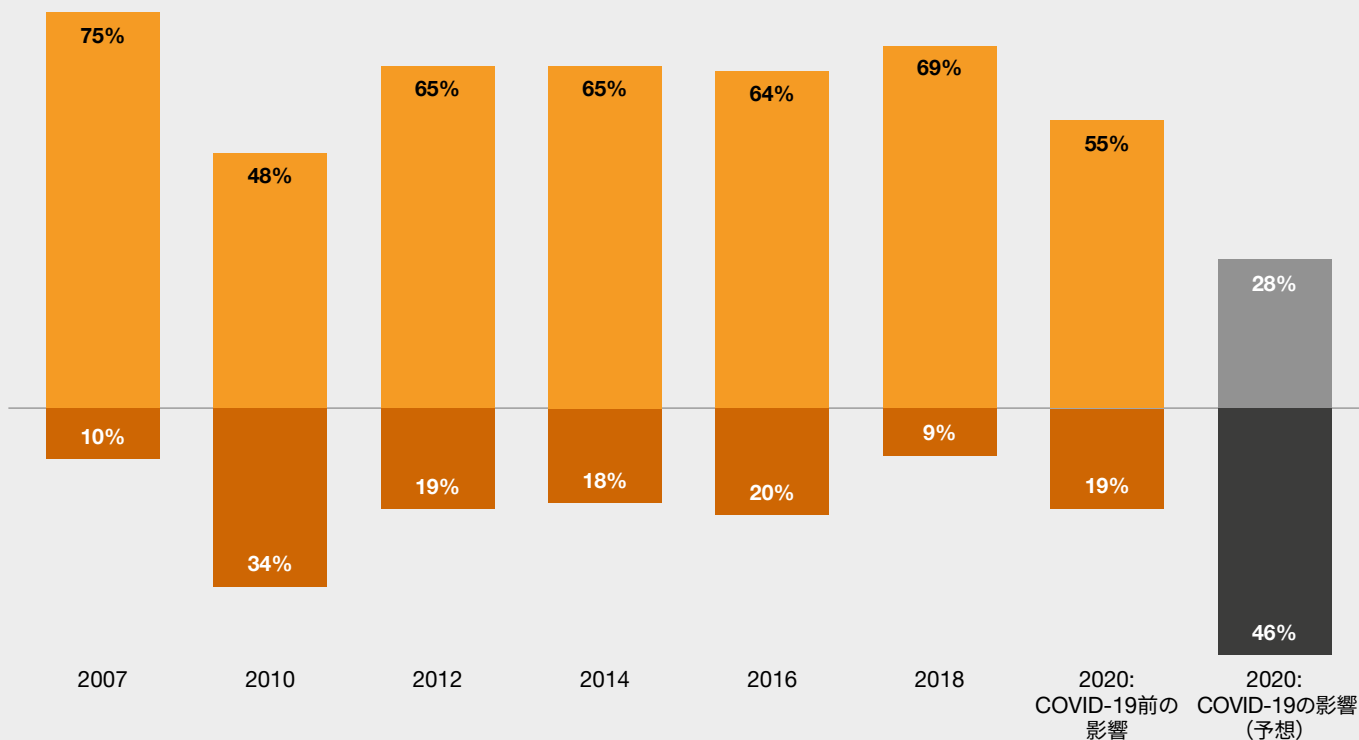
図表1：ファミリービジネスはCOVID-19が大不況より大きな影響を成長に与えると予想

2021年調査の質問：COVID-19の影響を受けていなかった前年度と比べ、貴社の売上はどうか？

今後、COVID-19は売上にどう影響すると思いますか？

2007～2018年調査の質問：前年度と比べ、貴社の売上はどうか？

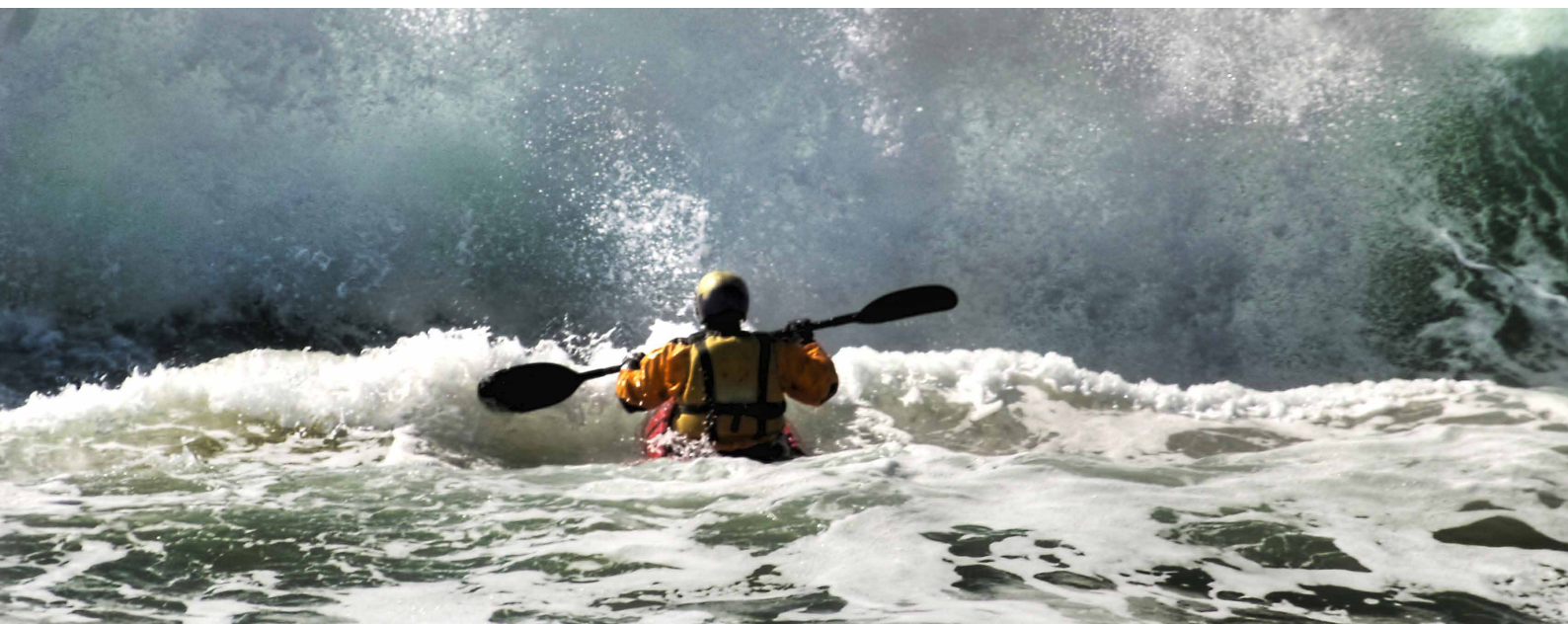
■ 売上増 ■ 売上減



注意：合計が100%にならないのは売上増または売上減の回答割合のみを表示しているため。回答の選択肢には「変わらない」「わからない」なども含まれる。

2021年調査の回答者ベースは世界の全回答者（n=2,801）。

出所：PwCファミリービジネスサーベイ2021



ファミリービジネスは安定していて適応力に優れていることが実証された。そして期待どおり、危機に直面しても人材重視のアプローチを取り、従業員の福祉を優先し、地域社会を支援している。80%はテレワークに対応し、25%はCOVID-19によって需要の増えた製品の生産に設備を転用している。

この状況にもかかわらず、2022年の成長予想は2018年の回答と変わっていない（図表2参照）。

根拠なしに楽観的なだけではない。これは計画とリスク管理に基づいている。5分の4（82%）は多様化を優先し、新しい市場や製品の開発に挑み、これらが今後2年間の最優先事項トップ3の2つを占める。

「3月には会社を失うかもしれないと思った。COVID-19の世界的流行が起きたときは借入金が少ないが、すぐに増加した。親族を含め、会社全体が結束して危機に対処し、多くのサポートと共感を得られたことに元気づけられた。そして年末には自信を取り戻し、将来を楽観できるようになった。結果として企業文化のレベルが大幅に上がった。一緒に苦労したことが、社員の絆を深めたと思う」

米国のテーマパーク／観光施設オーナー、Herschend Family EntertainmentのChris Herschend会長

図表2：2022年は通常のビジネスに戻る

質問：貴社の2021年と2022年の目標に最もよく当てはまるものはどれですか？

■ 急速かつ大きく成長 ■ 着実に成長 ■ 合併 ■ 縮小／ダウンサイズで生き残り

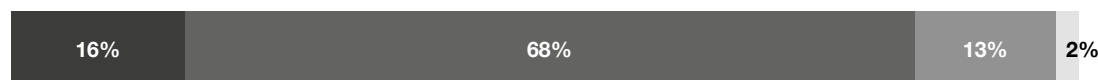
2021



2022



比較：2018年調査における以降2年の展望



注意：回答者ベースは世界の全回答者（2021: n=2801、2018: n=2,817~2,950）

出所：PwCファミリービジネスサーベイ2021

持続可能性

——意思を行動に 変える

クリーンな環境と公正な社会に貢献すべきというプレッシャーがあらゆるビジネスに対して強まっている。持続可能性という理念だけでなく、これからは具体的な取り組みが緊急に求められるだろう。2017年、PwCは世界が直面する**5つの緊急課題**を特定した。貧富の差、テクノロジーにおける破壊的な変化、人口動態圧力、意見の分断、信頼の低下である⁸。COVID-19がそれらを加速し、深刻化させている。

⁸ PwC, *ADAPT: Five urgent global issues and implications*, May 2020, <https://www.pwc.com/gx/en/issues/adapt.html>.

ファミリービジネスは持続可能性に関して有利な立場にある。最も信頼されているビジネス形態であり⁹、迅速かつ柔軟に対応できる可能性があり、短期的な市場圧力を比較的受けにくい。しかも大きな影響を与えうる。2018年にはファミリービジネスの上位750社が3,000万人以上を雇用し、9.1兆米ドルの収益を上げた¹⁰。非上場企業（上位750社のうち336社が上場企業だが、世界のファミリービジネスの過半数は非上場）には、持続可能性に対する取り組みに長期的な視点で投資できるというメリット

もある。このため持続可能性に関しては自然にリーダーとなり、調査では55%がいつでも喜んで取り組むと回答している。

しかし、特に持続可能性の意味やファミリービジネスの統治方法についての確立されたアプローチや考え方が妨げとなる場合がある。現在のところ、ファミリービジネスはESGや持続可能な業務運営を優先していない（図表3参照）。

図表3：ファミリービジネスは、持続可能性よりも多様化とデジタル能力の向上を優先事項に挙げる

質問：以下のうち、今後2年間の企業の優先事項トップ5に入るのはどれですか？

企業のトピック別優先事項（純パーセンテージ）：

■ 事業拡張／多様化（82%） ■ デジタル化、イノベーション、テクノロジー（80%） ■ 進化／新しい考え方（65%） ■ 持続可能性／地域社会（39%） ■ その他

新規市場／顧客区分への事業拡大	55%
デジタル能力の向上	52%
新規製品／サービスの発表	50%
新しいテクノロジーの導入	49%
ビジネスモデルの再考／変更／適応	39%
中核事業の保護——コストの回収／生き残り	37%
戦略的な買収または合併	30%
イノベーションと研究開発（R&D）への投資増加	28%
意思決定／経営への次世代の関与を促進	24%
他社との協働の増加	21%
企業の社会的責任を強化	16%
企業のカーボンフットプリント削減	15%
バリューチェーンの依存性軽減	11%
成功を判断する基準の再考	10%
投資／活動の増加による地域支援	8%

注意：回答者ベースは世界の全回答者（2021: n=2801）

出所：PwCファミリービジネスサーベイ2021

9 親族所有のビジネスが最も信頼できるという回答が67%、株式会社は58%。このパーセンテージは、親族所有企業、非公開企業、株式会社、公営企業のうち最も信頼するビジネスカテゴリーを回答者に尋ねた結果に基づく。Edelman, *Edelman Trust Barometer 2020*, 19 Jan. 2020, <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/440941/Trust%20Barometer%202020/2020%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report.pdf>.

10 David Bain, "The World's Top 750 Family Businesses Ranking," *Family Capital*, 3 Mar. 2020, <https://www.famcap.com/the-worlds-750-biggest-family-businesses>.

持続可能性の優先順位の低さは、ファミリービジネスの独立性が不利に働いている珍しい例である。上場企業は近年、顧客、金融機関、株主、従業員から持続可能性の重視に向けて圧力を受けている。ESGを重視する基金への投資は米国で1年間に4倍に増加し、2019年には**210億米ドルを突破した**。排出量開示やジェンダー別賃金報告など、持続可能性関連の規制も増加している¹¹。上場企業は常にESG活動やポリシーを促されている。応じるしか選択肢はなく、そうすることによって目に見える形で道を切り開いている。ファミリービジネスにとっては、自社の優先事項（新規市場への参入）を実現することが、ESGへの投資の動機になる可能性がある。

ESGでの評価を取り戻す

利益の還元はファミリービジネスの根本理念である。ファミリービジネスは自社ビジネスが社会に与える影響全てを考慮し、従業員の福祉を優先し、地域住民や社会の支援に取り組む。80%以上は社会的責任を果たす何らかの活動に従事し、42%は社会奉仕にも関与している。

変えなければならないのは持続可能性に対する考え方である。持続可能性は単に社会奉仕活動に組み込むだけでなく、業務の中心に据える必要がある。一部の経済圏ではすでにそれが実現している。PwCの調査によれば、従来の社会奉仕がそれほど一般的でない国のファミリービジネスのほうが着手が早い。例えばアジアでは、ファミリービジネスが持続可能性への取り組みをあらゆる活動の中心に置いている。持続可能性を優先するファミリービジネスは米国で23%なのに対し、中国では79%にのぼる。ただし米国のファミリービジネスの76%が地域貢献に力を入れているのに対し、中国では54%である。

「持続可能性とは、良いことをするだけでなく、良い存在であること」

ケニア、ウガンダ、タンザニアのアグリビジネス兼日用消費財メーカー、Bidco Africa GroupのVimal Shah会長



11 Morningstar, Sustainable Funds U.S. Landscape Report, 2020, <https://www.morningstar.com/lp/sustainable-funds-landscape-report>.



ESGはビジネスの存在に関わる問題である。持続可能な業務運営への取り組みを示さないビジネスは、消費者、メディア、さらには規制当局から叩かれる。ファミリービジネスのオーナーは、何よりも将来世代に長く資産を残すことを望む。回答者の3分の2（64%）が常にレガシーを意識している。持続可能性を優先事項にしなければ、事業許可もレガシーも脅かされる。自社を守り、レガシーを生み出そうというファミリービジネスオーナーの意欲は、COVID-19によって高まったように見える（図表4参照）。

図表4：ビジネスに対する個人的な長期目標

質問：以下の長期目標（5年後以降）はどれだけ重要ですか？

ファミリービジネスの長期的な優先事項

親族の最重要資産としてビジネスを守る



親族内にビジネスを維持する



レガシーを作る



親族に配当を出す



親族を雇用する



■ 2021 ■ 2018

注意：回答者ベースは世界の全回答者（2021: n=2801、2018: n=2,817~2,950）

出所：PwCファミリービジネスサーベイ2021

最前線からの意見

アフリカ、アジア、欧州、南米、中東の
10業界のファミリービジネスリーダー10人



PwCのファミリービジネス会議参加者は、親族の中核的価値観を具体的な行動に変え、ESGへの取り組みを示す過程に必ず盲点があるという点で一致している。彼らはその盲点をなくすことが、新しいチャンスを作り、ビジネスの長期的な未来を確保する上で必須と考えている。それと同時に、炭素排出実質ゼロを実現する方法、達成した成果や意欲を伝える方法など、持続可能性の評価に関してファミリービジネスが遅れていることも認識している。

この会議の参加者は、ファミリービジネスへのESG導入を促進するだけでなく、若い親族をビジネスに引き付ける点において、持続可能性に対する次世代の関心が重要だと考えている。若い世代には目的と意味が必要であり、ESGはその両方を与える。

「活動全てに持続可能性を組み込まなければ、どんな業界でもビジネスを続けることはできない。いつ導入するかの問題だ」

デンマークの化学技術会社、Haldor Topsøe Holding会長のJakob Haldor Topsøe氏

仲間からのアドバイス



ESGをビジネスと運営モデルに組み込む：パネル会議に参加するファミリービジネスのリーダーたちは、今やESGが企業にとってのプラスアルファではなく成功の必須要素だと認識している。

ブラジルの複合企業、Lwart GroupのSara Hughes社長は次のように述べている。「かつてESGは万事OKのときにすべきことと考えられていた。今では全ての意思決定に組み込まれている」

パネル会議は、資本コストの低減からブランド価値の向上まで、ESGを組み込む多くのメリットを特定した。

衛生用品に特化したヨルダンの複合企業、Nuqul GroupのGhassan Nuqul会長は次のように述べている。「良いことをすれば良いことがついてくる」



外部の助けを借りてESGの成果を評価する：ESGの評価は新しい分野であり、ESGの進捗を報告する国際的に一貫したシステムはない。2020年9月になってやっと世界経済フォーラムが**ESGの成果を評価する枠組み**を発表した¹²。パネル会議に参加するファミリービジネスのリーダーは自社の評価制度や説明責任を改善したいと考えており、この基準を歓迎している。ファミリービジネスにとって、持続可能性という問題を解決するには社外の専門知識を活用することが重要である。

Hughes社長は次のように述べている。「役員室ではまだ財務に関する意見が強い。つまり投資効果だ。無形のものは評価されない」



とにかくコミュニケーション：パネル会議の参加者全員が、ビジネスの目標と成果の両方を公の場で話すことの重要性を強調している。

デンマークの化学技術会社、Haldor Topsøe HoldingのJakob Haldor Topsøe会長は次のように述べている。「上場企業はESGについてのコミュニケーションが重要であることを明確に意識し、上手にやっている。ファミリービジネスは大きさに宣伝しないことを良しとしてきた。これは変えなければならない」



次世代を引き入れる：若い世代は持続可能性の推進力であり、ファミリービジネスではいずれ幹部になることが見込まれている。ESGの担当には最適である。例えば4世代目のビジネスでは、意思決定に持続可能性を組み込む可能性が高い（60%、全回答者では55%）。詳細な持続可能性戦略を持つ率も高い（40%、全回答者では35%）。

トルコのファッションブランド、Jimmy KeyのGünseli Ünlütürk会長は次のように述べている。「私は第1世代であり、会社で働くしか選択肢がなかった。今の世代は好きなことが選択できる。ビジネスや他の世代との関係は緩くなっている。古い世代は考え方を変え、若い世代の考え方に合わせるべきだ」



役員会の多様化を促進する：パネル会議のメンバーは、ESGに関しては、資本市場からの圧力がないことがファミリービジネスの弱点だと考えている。独立した考えを持った多様な役員こそ、良い代表者として行動し、持続可能性に関する古い概念を打ち砕くことが可能だと感じている。

¹² World Economic Forum, *Measuring Stakeholder Capitalism: Towards Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation*, 22 Sept. 2020, <https://www.weforum.org/reports/measuring-stakeholder-capitalism-towards-common-metrics-and-consistent-reporting-of-sustainable-value-creation>.



持続可能性への取り組みに着手するには

ESGを業務に組み込み、次世代と役員の両方の関与を促進するために、4つの検討事項を以下に紹介する。

- ESG活動の総合的な影響を評価する。PwCは[Total Impact Measurement and Management \(総合的なインパクトの測定と管理\)](https://www.pwc.com/gx/en/services/sustainability/total-impact-measurement-management.html)¹³の枠組みを作成することで、ESGの目標に向けて行動し、根拠あるビジネス上の決定を下す企業能力の向上を促進している。
- 非財務系報告書のベストプラクティスに従う。世界経済フォーラムはこのほど、[ステークホルダー資本主義の進捗の測定](https://www.weforum.org/press/2020/09/measuring-stakeholder-capitalism-top-global-companies-take-action-on-universal-esg-reporting/)レポートを発表した。これは、人、地球、繁栄、ガバナンスという4つの項目で共通の指標を定めたものである¹⁴。
- 親族はそれぞれ、子供たちもそれぞれ。[簡単なテスト](https://www.pwc.com/gx/en/services/family-business/nextgen-survey.html)で子供たちがどんな次世代を歩んでいるのかを把握し、現行世代や次世代に最適なケーススタディやアドバイスを読む¹⁵。
- 役員会の構成を再検討する。親族や親族の友達だけでない[多様な役員会](#)が古い考え方からの脱却を助ける¹⁶。

「かつては（自分たちが与える良い影響について）決して口にしなかった。話せば自慢だと思われるからだ。この考え方を変える必要がある」

インドの物流会社、TVS Supply Chain Solutions LimitedのR. Dinesh
取締役

13 PwC, Total Impact Measurement and Management, accessed in Jan. 2021, <https://www.pwc.com/gx/en/services/sustainability/total-impact-measurement-management.html>.

14 World Economic Forum news release, “Measuring Stakeholder Capitalism: Top Global Companies Take Action on Universal ESG Reporting,” 22 Sept. 2020, <https://www.weforum.org/press/2020/09/measuring-stakeholder-capitalism-top-global-companies-take-action-on-universal-esg-reporting/>.

15 PwC, Global NextGen Survey 2019, 2019, <https://www.pwc.com/gx/en/services/family-business/nextgen-survey.html>.

16 Jared Landaw (Barrington Capital Group LP), “Maximizing the Benefits of Board Diversity: Lessons Learned From Activist Investing,” Harvard Law School Forum on Corporate Governance, 14 July 2020, <https://corpgov.law.harvard.edu/2020/07/14/maximizing-the-benefits-of-board-diversity-lessons-learned-from-activist-investing/>.

デジタル化の 遅れ

COVID-19は、デジタル変革のメリットに関する根強い疑問の声を払拭した。瞬く間にデジタルサービスが普及し、すでにデジタル能力の高い企業は、あわてて整備しようとする企業の優位に立った。ファミリービジネスでも同様だ。高いデジタル能力を持ち、十分なデータにアクセスできるビジネスほど業績が良い（図表5参照）。

しかしそのようなビジネスは少数派である。5分の4（80%）はデジタル化、イノベーション、テクノロジーに関する取り組みが最優先事項だと回答しているが、それらの分野における進捗は遅い。デジタル化が完了したと回答したのは19%のみであり、62%はまだまだ先が長いと考えている。ファミリービジネスサーベイ2018では、回答者の80%がイノベーションとテクノロジーについて懸念していた。当時、デジタル能力の強化は2番目の優先事項だったにもかかわらず、2021年調査でもまだ29%が十分なデジタル能力を持たず、その強化がそれほど重要ではないと回答している。

PwCのメッセージ：今こそ行動のとき。

デジタル能力を強化したファミリービジネスの体験談は、明確なロードマップの重要性を示している。デジタル化の実際のメリットが想定したメリットと一致するとは限らない。だからこそ計画が鍵となる。例えばデジタル化の進んだビジネスの58%はコンプライアンスと報告業務にテクノロジーを活用しているが、デジタル能力の強化を計画しているビジネスの44%はそれを重視し

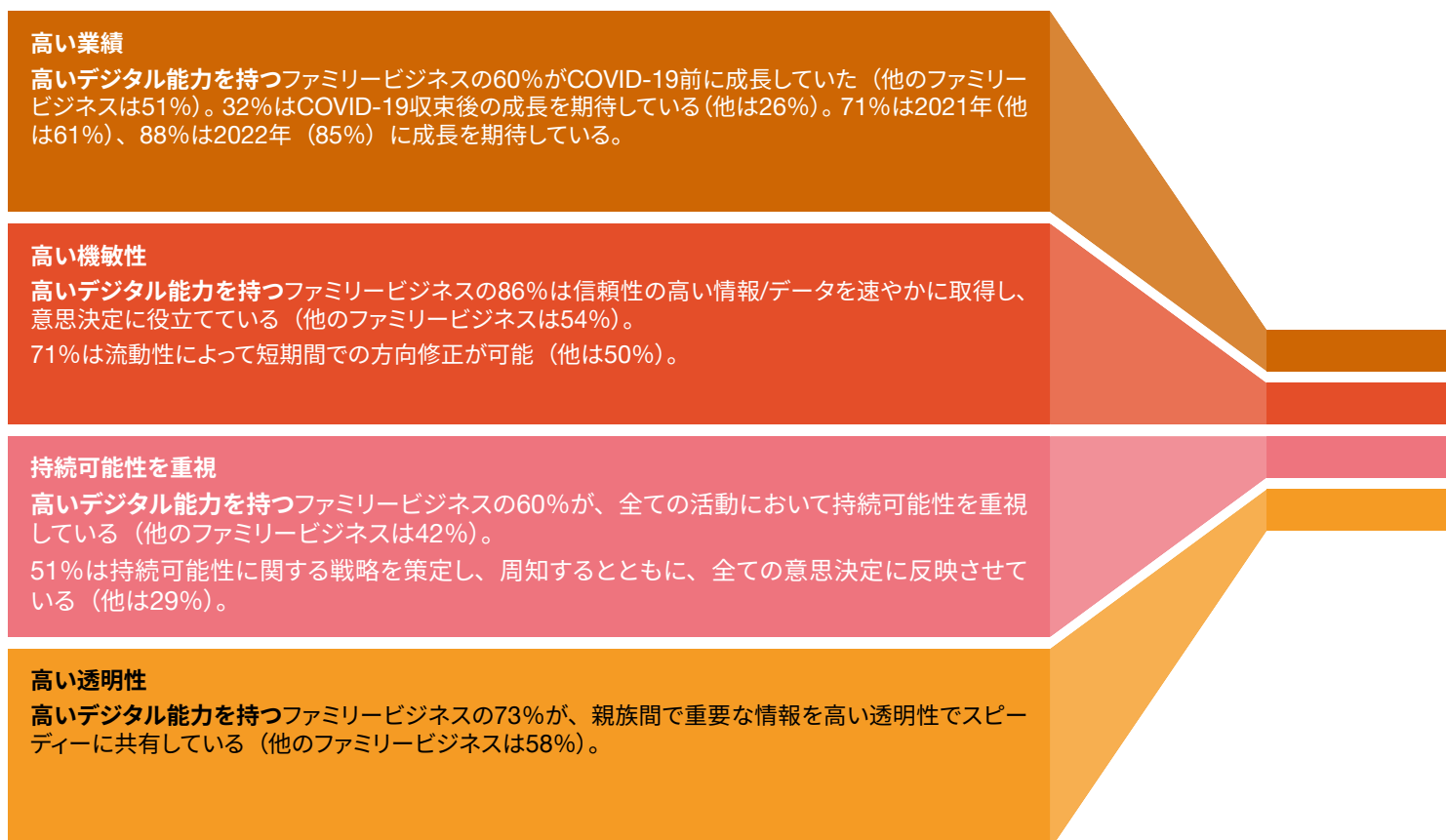


第3、第4世代のビジネスの40%が自社のデジタル化が進んでいると回答している。

ていない。これは変える必要がある。

調査では、デジタル化の進んだビジネスの46%で次世代が活躍していた。ただしデジタル化、イノベーション、テクノロジー（持続可能性も）はむしろ第3、第4世代のビジネスの優先事項である。

図表5：高いデジタル能力が高い業績につながる



注意：回答者ベースは世界の全回答者（2021: n=2801）

出所：PwCファミリービジネスサーベイ2021

最前線からの意見

アジア、欧州、南米、北米の6業界の
ファミリービジネスリーダー8人



PwCのパネル会議は、高いデジタル能力を持つビジネスのほうが、従業員を容易にリモートワークに移行したことを確認した。ファミリービジネスの機敏性は、ビジネスモデルや業務の適応スピードに現れている。デジタル変革に関する世代間の意識差は共通に見られた。

「当社はCOVID-19の世界的流行の2年前から、ティッシュペーパーの製造工程に殺菌技術を応用しようとしていたが成功に至らなかった。しかしCOVID-19が拡大し、どうやって技術を活用するか検討した結果、8日間でマスクを設計し、生地を輸入し、マスク製造を開始できた。現在、マスクはウェルネス関連の新規中核事業の1つである」

ヨルダンの衛生用品複合企業、Nuqul GroupのGhassan Nuqul会長

「デジタル化は到達して終わる目標ではなく、継続的な過程である。COVID-19の世界的流行は、顧客や従業員にとっての価値を重視して適切に利用すれば、デジタル技術が大きな力となることを示している」

ドイツの物流企業、Dachser GroupのBurkhard Eling最高経営責任者（CEO）

仲間からのアドバイス



起業家精神を再発見する：COVID-19は、特にテクノロジーから派生する可能性やチャンスに関して、ファミリービジネスの潜在能力を再認識させた。

ブラジルの複合企業、Grupo BaumgartのGabriela Baumgart理事は、多くのファミリービジネスにとってCOVID-19が「リセットボタン」だったと表現している。「これはファミリービジネスの新時代だ。これまで多くはリスクを避け、保守的だった。そんな時代は終わった。今はビジネスモデルを見直し、ガバナンスが有効化どうかを確認するチャンスである。ファミリービジネスは起業家精神を思い出し、困難な時代に適応して価値を創出しつつある」



デジタル変革と機敏性は連動する：デジタルテクノロジーは業務のスピーディーな転換を助ける。

世界的に清涼飲料販売事業を展開するCobega GroupのAlfonso Líbano Daurella副会長は次のように述べている。「当社事業部の1つ、Dabaは、スペインと複数のアフリカ諸国におけるNespressoの独占販売店である。COVID-19が拡大する前は主に実店舗で販売し、オンラインの売上はわずか10%だった。しかしCOVID-19の拡大とともにビジネスモデルを転換することで、売上の約80%をオンラインとし、実店舗を通じて地元の顧客にコーヒーの宅配を始めた。たった4カ月で小売ビジネスからインターネット宅配ビジネスへと移行したのだ。これこそ危機に必要な考え方。店を閉めるのではなく変化させるのだ」



次世代に新しい優先事項に挑戦させる：前述のように、次世代のメンバーはデジタル化の重要な推進力である。PwCの[次世代調査2019](https://www.pwc.com/gx/en/services/family-business/nextgen-survey.html)では、若手の親族がテクノロジーをビジネスの変化にとって最も重要な要素のトップ3に挙げていた。また彼らの64%は、テクノロジーこそ自分たちが価値を付加できる分野だと感じていた¹⁷。

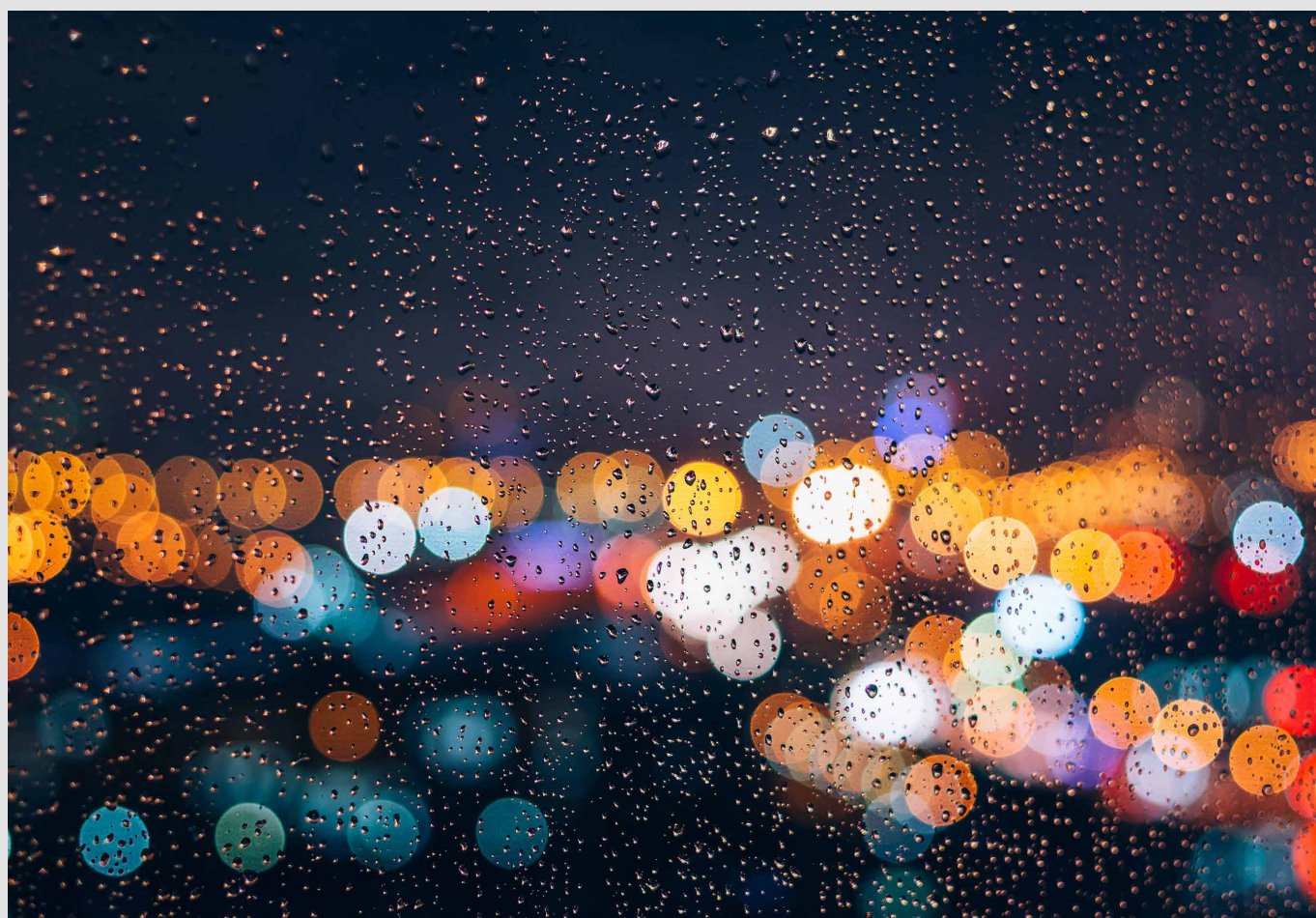
デンマークのショッピング会社、USTCを所有するTorben Østergaard-Nielsen氏の娘、Nina Østergaard Borris氏は2020年、36歳で最高執行責任者（COO）に指名された。彼女は世代による優先事項の差が明らかだと述べている。「近年、自社がどのような評判を得たいのかについて議論が続いている。私はデジタル化やESGを意識しているが、父は重要な疑問に耳を傾け、回答することを重視する。これは良い経験である。次世代は自分が新しいものに注目しているからと言って、良いものを捨てないよう注意しなければならない。父には貴重な経験がある。私には前向きな考え方がある」

¹⁷ PwC, *Global NextGen Survey 2019*, 2019, <https://www.pwc.com/gx/en/services/family-business/nextgen-survey.html>.

デジタル変革をスピーディーに進めるには

デジタル化をスピーディーに進めるには、データと分析ツールの価値、そして従業員のスキルアップへの意欲を把握する必要がある。また、変革を企業文化の転換に組み込み、幹部が意欲的にサポートすることも重要である。まず、適切な疑問を投げかけよう。

- データ資産の最適化によって、どのように短時間で有効な決定を下すことができるか？¹⁸
- ビジネス変革の重要な成功要因を理解しているか？¹⁹
- 従業員は未来に備えているか？²⁰



¹⁸ PwC, Data and analytics, accessed in Jan. 2021, <https://www.pwc.com/gx/en/issues/data-and-analytics.html>.

¹⁹ Al Kent, David Lancefield and Kevin Reilly, "The four building blocks of transformation," *strategy+business*, 22 Oct. 2018, <https://www.strategy-business.com/article/The-Four-Building-Blocks-of-Transformation?gko=aa2b7>.

²⁰ PwC, New world. New skills. Accessed in Jan. 2021, <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/workforce-of-the-future/new-world-new-skills.html>.

親族関係

——自社を振り返る

個人の関係の上に成り立っているという性質上、ファミリービジネスは複雑である。この関係によって迅速に行動し、状況に適応できる一方、意思決定が遅れ、妨げられることもある。親族間、世代間の意思疎通がスムーズではないと認めるのも難しい場合がある。10分の7（68%）近くが役員以外の親族が、役員の親族を信用していると回答しているが、事実は根底にある不一致を示唆している。親族全員が会社の方向性について同様の見解を持っていると考えているのは58%にすぎないからだ。





議論すべき繊細な問題も、進捗が遅れている分野も数多くある（図表6参照）。3分の2（66%）は親族がビジネスについて定期的に話し合っていると回答しているが、5分の1（21%）は意見の不一致への対処方法が定まっていないと回答している。

親族の調和は決して当然ではない。努力と計画を要するものであり、ビジネス戦略や業務上の決定と同様の集中力とプロ意識をもって取り組むべきものである。ファミリービジネスの79%はガバナンスに関する何らかのポリシーや手続きを持つ。同じ質問を2018年にしたときの84%から減少しているが、意見の不一致を抱えるビジネスは多い。

紛争は避けられないのだ。意見の不一致があったことがないと回答したのは4分の1（23%）にすぎない。逆に10分の1（7%）は常に意見の不一致があると回答している。意見の不一致への

ファミリービジネスの66%はビジネスについて定期的に他の親族と話し合っている

対処はかなり個人的である。80%は社内で対処すると回答している。紛争解決の仕組みがあるという回答者は13%、社外の第三者の解決サービスを利用する回答者は12%にすぎない。

事業継承計画は最も繊細な問題の1つであり、COVID-19によって特に注目を集めたように見える。調査でも事業継承に向けたビジネス計画の進捗が裏付けられた。現在、ファミリービジネスの30%は正式な事業継承計画を持つ。2018年は15%だった。

図表6：親族の価値観は重要だが、それを書面化しているのは半数のみ。ガバナンスポリシーを成文化しているのは半数未満。

質問：以下の文章にどれだけ同意しますか？

親族が共通の価値観と企業の目的について明確に意識している



親族が企業ビジョンと目的（理念）を文書化している



親族に明確な行動規範がある



企業に対する親族の価値観と理念があり、書面化されている



■ 2021 ■ 2018

注意：回答者ベースは世界の全回答者（2021: n=2801、2018: n=2,817~2,950）

出所：PwCファミリービジネスサーベイ2021

質問：以下のどのポリシーや手順がありますか？

株主の同意



遺言／遺産分割協議書



緊急時の行動手順やコンティンジェンシープラン



入社と退社の規定



紛争解決の手順



■ 2021 ■ 2018

注意：回答者ベースは世界の全回答者（2021: n=2801、2018: n=2,948~2,951）

出所：PwCファミリービジネスサーベイ2021



価値観は次世代を引きつける

2018年、約4分の1（23%）のファミリービジネスは、5年以内に株主の過半数が次世代の親族になると回答した。2021年の調査でその割合は3分の1強（35%）に上昇した。若い世代はキャリアに関して意味や目的に強く動かされる。ファミリービジネスの中にそれを見出そうとする場合もあることが、多くの次世代との対話でわかっている。企業の価値観を明確化することは、ジェネレーションギャップを埋め、次世代の望む目的感を与える。価値観を书面化しているファミリービジネスは、事業継承にも十分に備え、意思疎通や透明性においても優れている。そしてCOVID-19の影響下でも比較的良好な業績を上げている（図表7参照）。ビジネスの70%はファミリーに明確な価値観があると回答しているが、それを书面化しているのはわずか44%である。

図表7：価値観の书面化が成功と強く関連

高い業績

価値観を书面化しているファミリービジネスの58%がCOVID-19以前に成長していた（他のファミリービジネスは52%）。

32%はCOVID-19収束後の成長を期待している（他は25%）。

69%は2021年（他は61%）、89%は2022年（83%）に成長を期待している。

高い透明性

価値観を书面化しているファミリービジネスの77%が、親族間で重要な情報を高い透明性でスピーカーに共有している（他のファミリービジネスは54%）と回答。

77%が親族間で定期的にビジネスについて意見交換している（57%）、62%がCOVID-19影響下でもコミュニケーションを維持している（46%）と回答。

69%は親族が企業の方向性について同様の見解/優先事項を持つと回答。

従業員、サプライヤー、地域のサポートに熱心

価値観を书面化しているファミリービジネスの54%が従業員に対して心の健康／精神衛生に関するサポートを提供（他のファミリービジネスは39%）。

18%は重要性の低い注文を通じてサプライヤーを支援（12%）。

46%は地域支援活動を実施（34%）。

事業継承に十分な備え

価値観を书面化しているファミリービジネスの41%が事業継承計画を定め、文書化し、周知している（他のファミリービジネスは20%）。

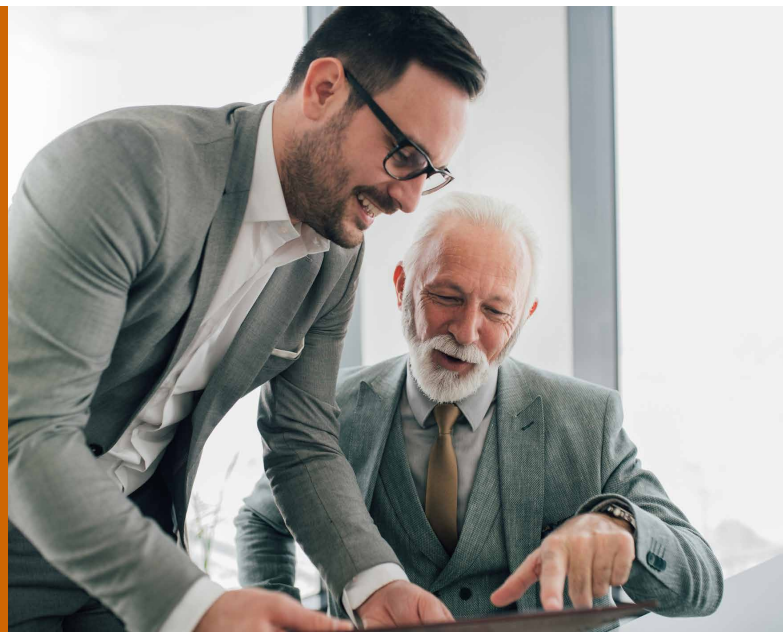
さらに13%はCOVID-19を踏まえて事業継承計画を改訂している（5%）。

注意：回答者ベースは世界の全回答者（2021: n=2801）

出所：PwCファミリービジネスサーベイ2021

最前線からの意見

アジア、欧州、南米、北米の7業界の
ファミリービジネスリーダー8人



パネル会議のメンバーは親族関係が繊細な問題であるという点で一致している。事業継承などの話題は感情を伴うため、合理的に進めにくく、避けられる傾向にある。ただし事業継承は、ガバナンスに関して2018年の調査以降に具体的な行動が増加した唯一の分野である。多くの親族はこのような繊細な問題を非公開にしたがるが、適切に対処するには一般にプロのサポートやアドバイスが必要だという点には同意している。そのようなサポートは、ビジネスをプロフェッショナル化し、親族が役員会や経営陣の役割、責任、構成を考え直すのに役立つと期待される。

「多くのファミリービジネスオーナーは、親族の問題よりビジネスにはるかに長い時間を割く。多くの場合、問題がないのだから、親族の問題を話し合う時間を取る理由はないと思っている。しかし、もし時間を取らなければ、あるいは紛争が起きたときにしか話し合わないのなら、手遅れだ」

インドのエンジニアリング会社、Forbes Marshallの共同会長兼
ファミリー・ビジネス・ネットワーク・インターナショナル（FBN）会長のFarhad Forbes氏



仲間からのアドバイス



ファミリーガバナンスをプロフェッショナル化する：プロフェッショナルなガバナンス構造と紛争解決の明確なプロセス（できれば独立した第三者を入れる）を持つことは、特にファミリービジネスにとってビジネス上の道理にかなっている。プロフェッショナルな考え方は、感情や個人的な偏見、すなわち親族の意思決定から一般的な障害物を排除するからである。

メキシコの工業メーカー、Grupo Urrea工具部門のAlfonso Urrea Martin最高経営責任者（CEO）は次のように述べている。「新製品の販売を計画するなら、みんなで話し合い、ビジネスケースを検討する。問題に時間を割く。親族の調和も同じことだ。アドバイスを聞き、未来に備えてプロトコルを作成することが大切」



親族の動きをガバナンスに反映：ファミリービジネスは定期的にガバナンス構造を見直す必要がある。次世代や親族の配偶者がビジネスに参加することで、所有構造が変化する可能性があるからだ。したがって家族憲章に条件を定め、最新の状態に維持することが重要である。

インドの複合企業、DCM Shriram GroupのAjay Shriram会長兼上席マネージングディレクター専務取締役は次のように述べている。「当社は家族憲章を8年前に書き直し、まもなく再び書き直す予定だ。人は結婚し、親族は変化する。ビジネスに携わっていない母親と10代の姪も加えた。実際、親族全員が影響力を持ち、それに備える必要がある」



価値観を書く：ファミリービジネスの価値観を文書化することはコミュニケーションと引き継ぎに役に立つ。

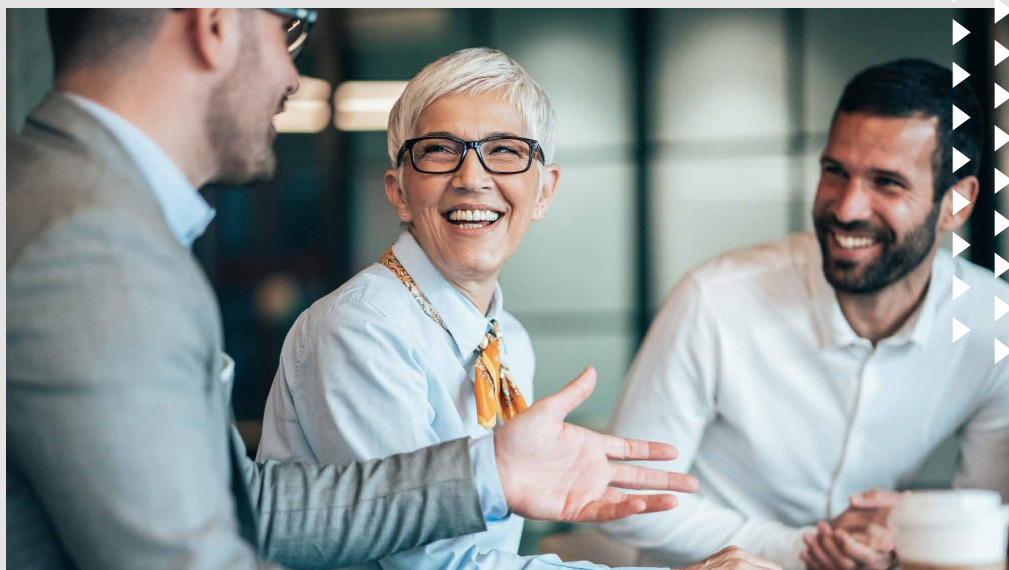
ドイツの物流企業、Dachser Groupで3代目のBernhard Simon最高経営責任者（CEO）は、2021年1月1日、親族ではないBurkhard ElingにCEOの座を譲った。引き継ぎを計画するにあたり、親族は会社の価値観を文書化する手続きを実行した。Simon氏は次のように述べている。「伯母と母は、第3世代の親族である私たちに質問をする自由をくれた。『このまま株主でいるか、ビジネスを売却するか?』。私たちがまだ親族所有の企業でありたい理由を意識する方法はそれしかなかった。この手続きにより、私たちは生きる上での価値観を文章にした。私たちの意思決定を導く価値観である。Burkhardを含め、会社に加わる全ての経営幹部は契約の一環として価値観の文書に署名する必要がある」

Eling氏は述べている。「文書化された価値観はすばらしい贈り物だと思う。それが親族、理事会、役員会を結ぶ絆となる。文書化された価値観が制約だとは思わない。持続可能な形で会社をどこに導く戦略を作れば良いか、明確に理解させてくれるからだ。価値観は会社を構築する共通の基盤でなければならない」



外部の助けを借りる：紛争や意見の不一致は、人間である限り、避けられない。しかし親族の話し合いに伴う感情の問題を内部で解決することは難しい。パネル会議の多くのメンバーは中立的な外部の視点を入れることにメリットを感じている。

Shriram氏は述べている。「外部のリソースが大いに助けてくれた。私たちは3人兄弟だが、とにかくコミュニケーションが鍵だと考えている。1996年から行動学者に相談しているし、毎年4日間、3人一緒に休暇を過ごしてとにかく話す。何でも打ち明け、意見の不一致があれば表に出す。それが心を開く非常に強力な機会となっている」



ファミリーガバナンスの問題に着手するには

親族関係は常に感情を伴う問題だが、対処すれば、非常に大きな成果をもたらす可能性がある。ファミリービジネス内で良好な関係を保つ基本的な手順を以下に紹介する。

- ファミリービジネスのオーナーが互いに学びあい、信頼できるアドバイザーを見つけられるネットワークに参加する。そのようなネットワークは、ファミリー・ビジネス・ネットワーク・インターナショナル（FBN）、PwCのファミリー・オーナーズ・ネットワークなど、地域的、国際的な組織を通じて運営されている。
- ファミリーガバナンスの条項はベストプラクティスの目標値に基づいて定期的に見直す。例えば PwCのオーナーズアジェンダ は、行動の優先順位を決定する実用的な枠組みとなる²¹。
- ファミリーリーダーシップサミット を入念に計画し、次世代と交流する。これは次世代と交流し、キャリア上のガイドラインを提供する実証済みの対策である²²。
- 役員会の構成 を見直す²³。

「2018年には第4世代も交えて親族の価値観について話し合い、その結果として新しい価値観も追加した。若い世代のほうが目的やワークライフバランスを重視する。そして財務や企業文化における成果に加え、ESGや持続可能性に与えるビジネスの総合的な影響を重視している」

ブラジルの複合企業、Grupo BaumgartのGabriela Baumgar理事

21 PwC, Family business services, accessed in Jan. 2021, <https://www.pwc.com/gx/en/services/family-business.html>.

22 Bob Frisch and Cary Greene, “Leadership Summits That Work,” *Harvard Business Review*, Mar. 2015, <https://hbr.org/2015/03/leadership-summits-that-work>.

23 Beatrice Ballini, “Every Family Business Needs an Independent Director,” *Harvard Business Review*, 27 Jan. 2020, <https://hbr.org/2020/01/every-family-business-needs-an-independent-director>.

ファミリービジネス成功の

レシピを見直す

ファミリービジネスにとって調査結果の中には良いニュースも警戒すべきニュースもある。ファミリービジネスの財務的なレジリエンスは成功に有利だが、社会や自社にも注意を払う必要がある。それができれば、世界中で財務的影響力を発揮し、COVID-19収束後の経済回復を大きく推進することになるだろう。営業許可を維持するには、目的を再考し、これまでの信用を生かして、非財務的な影響力を明確に示す必要がある。

次世代の親族は、会社のレガシーに欠かせないポリシーの分野でファミリービジネスを前進させる重要な役割を担う。PwCの結論は3つの分野に重点を置いている。そこで即座に行動を起こせば、今後何世代にもわたって成功を維持することが可能となるだろう。

ESGで成果を出す：ファミリービジネスは従業員や地元の福祉に尽くし、然るべく高い定評を得ている。しかしコミュニケーションに失敗する場合があります。大きな上場企業のほうが自社のESGへの取り組みを強くアピールしている。ファミリービジネスはESGにおける取り組みを評価し、幅広い関係者に伝える方法を習得すべきである。

デジタル能力を変革させる：長年にわたるPwCの調査は、デジタル化における行動より議論が先行していることを示している。しかしCOVID-19により、デジタル化に早く着手していた企業のほうが危機に際して有利なことがわかった。今こそ行動のとき。デジタル化を優先事項とせず、進行の遅れている29%の回答者は、レガシーの保護において大きな困難に直面するだろう。

ファミリーガバナンスをプロフェッショナル化する：2018年の調査では、ビジネスに徹した制度の導入により、社内のガバナンスを改善したファミリービジネスが成功を収めた。成功を継続するには、親族の目的意識を業務運営に向ける必要がある。価値観の成文化は業績と親族内コミュニケーションの両方に役立つ。

調査方法

ファミリービジネスサーベイについて

ファミリービジネスサーベイは、オーナーや経営幹部を対象とした国際的な市場調査である。参加した会社の年間収益は500万米ドル未満から60億米ドル以上にわたる。最近の主要問題に関してファミリービジネスがどう考えているかを把握することが目的である。全ての結果はJigsaw Researchが分析した。

2,801件のオンライン調査は、87のテリトリーで
2020年10月5日から12月11日まで実施



欧州

1061

中東

73

アフリカ

231

北米

205

南米

413

アジア太平洋

817

注意：調査の合計数が2,801件にならないのは、回答者1人がテリトリーを選択できなかったためである。

出所：PwCファミリービジネスサーベイ2021

謝辞

貴重なお時間を割いて調査に回答してくださった2,801人のファミリービジネスオーナーおよびリーダーの皆様にご心よりお礼を申し上げます。

ファミリービジネスサーベイ会議参加者

2020年12月、PwCは18カ国のさまざまな業界にわたる24人のファミリービジネスオーナーの皆様を集め、3回のオンライン会議で主な調査結果の解釈をサポート、および見解やアドバイスの提供をお願いしました。参加者の意見は「最前線からの意見」セクションの内容とアドバイスに反映させていただきました。以下の皆様にご心よりお礼を申し上げます（敬称略）。

Gabriela Baumgart氏, Grupo Baumgart, Brazil

Hans-Jacob Bonnier氏, Bonnier, Sweden

R. Dinesh氏, TVS Supply Chain Solutions Limited, India

Burkhard Eling氏, Dachser Group, Germany

Farhad Forbes氏, Forbes Marshall, India

Matteo Fumagalli Romario氏, Gruppo Sol, Italy

Philipp Gutsche氏, CCBA Group, South Africa

Jakob Haldor Topsøe氏, Haldor Topsøe Holding, Denmark

Chris Herschend氏, Herschend Family Entertainment, United States

Sara Hughes氏, Lwart Group, Brazil

Fabian Kracht氏, PERI Group, Germany

Sophie Lammerant Velge氏, Bekaert/FBN Belgium, Belgium

Alfonso Libano Daurella氏, Cobega Group, Spain

Marjo Miettinen氏, Ensto, Finland

Ghassan Nuqul氏, Nuqul Group, Jordan

Nina Østergaard Borris氏, United Shipping & Trading Company (USTC)/Selfinvest, Denmark

Nicholas Oughtred氏, William Jackson Food Group, United Kingdom

Hind Seddiqi氏, Seddiqi Holding, United Arab Emirates

Vimal Shah氏, Bidco Africa Group, Kenya

Ajay Shriram氏, DCM Shriram Group, India

Bernhard Simon氏, Dachser Group, Germany

Günseli Ünlütürk氏, Jimmy Key, Turkey

Alfonso Urrea Martin氏, Grupo Urrea, Mexico

Risto Väyrynen氏, World Economic Forum Family Business Community, Finland/Global

PwCファミリービジネスサーベイ運営委員会

以下の皆様のご指導と見識に感謝します（敬称略）。

Peter Bartels, Global Entrepreneurial and Private Business Leader, Partner, PwC Germany

Peter Englisch, Global Family Business and EMEA Entrepreneurial and Private Business Leader, Partner, PwC Germany

Jonathan Flack, US Family Enterprises and Business Leader, Partner, PwC US

Ng Siew Quan, Asia-Pacific Entrepreneurial and Private Business Leader, Partner, PwC Singapore

Dominik von Au, Managing Director of INTES Family Business Academy and Family Governance Leader, Partner, PwC Germany

Hannah Harris, UK Family Business Leader, Director, PwC UK

PwC諮問委員会

また、本レポートの結果の記述において、PwCファミリービジネスの幅広いネットワークで活躍する以下の皆様のご支援に感謝します（敬称略）。

Amélie Wattel, PwC France

Amin Nasser, PwC Middle East

Bill McLean, PwC Canada

Carlos Mendonca, PwC Brazil

Federico Mussi, PwC Italy

Gert Allen, PwC South Africa

John CW Wong, PwC Hong Kong

Karina Hejlesen Jensen, PwC Denmark

Maria Victoria Sanchíz, PwC Spain

Norbert Kuehnis, PwC Switzerland

N. V. Sivakumar, PwC India

Piotr Michalczyk, PwC Poland

100人近いPwCのスタッフが貢献し、それぞれのテリトリー内のファミリービジネスオーナーとのやり取りをサポートするとともに調査への参加を勧めてくれました。ここで感謝を申し上げたいと思います。彼らの意欲、人脈、努力なしに、本プロジェクトの成功はありえませんでした。

レポートの作成

以下の皆様の貢献に感謝します。

James Flack, Sara McKee and Ann Morgan, Jigsaw Research

Farhad Forbes and Alexis Du Roy de Blicquy, FBN International

Liz Fisher, report writer

Court Three Graphic Design Consultants

PwCグローバルファミリービジネスサーベイ2021 コアチーム：

Peter Englisch, Global Family Business and EMEA Entrepreneurial and Private Business Leader, PwC Germany

Francesca Ambrosini, Family Business Clients Programmes Lead, Global Entrepreneurial and Private Business, PwC UK

Brittany Metrebian, Global Marketing, PwC UK

Deborah Unger, Global Marketing, PwC UK

Romina Perchthaler, Global Marketing, PwC UK

Cydnee Griffin, Global Entrepreneurial and Private Business, PwC US

Spencer Herbst, Global Marketing, PwC US

Christina Müller, Family Business, PwC Germany

David Bowden, Global Communications, PwC UK

James Morris, Global Communications, PwC UK

Lou Gabriel, Global Digital, PwC US

Niall Anderson-Brown, Global Digital, PwC UK

PwCグローバルネットワーク



Peter Bartels

Global Entrepreneurial
and Private Business Leader
Partner, PwC Germany
peter.bartels@pwc.com
+49 40 63782170



Peter Englisch

Global Family Business
and EMEA Entrepreneurial
and Private Business Leader
Partner, PwC Germany
peter.englisch@pwc.com
+49 201 4381812



Carlos Mendonca

Family Business Leader
Partner, PwC Brazil
carlos.mendonca@pwc.com
+55 11 3674 3343



Bill McLean

Family Enterprises
and Business Leader
Partner, PwC Canada
bill.mclean@pwc.com
+1 416 869 2323



N. V. Sivakumar

Entrepreneurial and Private
Business Leader
Partner, PwC India
n.v.sivakumar@pwc.com
+91 98450 30010



Adnan Zaidi

Entrepreneurial and
Private Business Leader
Partner, PwC Middle East
adnan.zaidi@pwc.com
+971 56 682 0630



Ng Siew Quan

Asia-Pacific Entrepreneurial
and Private Business Leader
Partner, PwC Singapore
siew.quan.ng@sg.pwc.com
+65 6236 3818



Jonathan Flack

Family Enterprises
and Business Leader
Partner, PwC US
jonathan.flack@pwc.com
+1 615 975 2026



Gert Allen

Entrepreneurial and
Private Business Leader
Partner, PwC South Africa
gert.allen@pwc.com
+27 11 797 6101



Brittney B. Saks

Global Private Wealth Leader
Partner, PwC US
brittney.b.saks@pwc.com
+1 773 610 0189

日本のお問い合わせ先

PwC Japanグループ
www.pwc.com/jp/ja/contact.html



小林 和也
パートナー
事業承継・
資産税グループ責任者
PwC税理士法人



本多 守
パートナー
PwCあらた有限責任監査法人

ファミリービジネス企業への経営サポート

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、そして親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十分に理解したうえで、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において、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、事業と個人資産の承継、海外進出、IPO（株式上場）など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支援を行っています。

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。各法人は独立した別法人として事業を行っています。複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japanグループでは、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、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約9,000人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにより的確に対応したサービスの提供に努めています。

PwCは、社会における信頼を構築し、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155カ国に及ぶグローバルネットワークに284,000人以上のスタッフを擁し、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2021年2月に発行した『From trust to impact - Why family businesses need to act now to ensure their legacy tomorrow』を翻訳し、日本企業への示唆を追加したものです。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/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.html

日本語版発刊年月：2021年5月 管理番号：I202102-01

©2021 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.