

グローバルファミリービジネスサーベイ2023

# 信頼構築のための 変革

ファミリービジネスがレガシーを守るには  
新しい優先事項が必要

## はじめに

PwCのファミリービジネスサーベイ2023は、奇しくも大きな変化の時期に行われました。ようやく新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の収束を迎えた世界を、ウクライナへの侵攻による地政学的混乱とその経済的な影響が襲ったためです。先の見えない時代です。だからこそ今回の調査では信頼に焦点を絞りました。

ファミリービジネスのオーナーは、自社の成功と競争上の優位を理解し、何よりも信頼を構築する必要があります。しかし今は信頼の性質そのものが変化しました。調査の回答には、ファミリービジネスが顧客からだけでなく、従業員、家族、一般市民からも信頼される必要があるという認識が表れています。さらに掘り下げれば、全ての利害関係者グループ（一般市民を含め）の信頼を構築することを優先するあまり、自社のミッション（使命）、価値観、影響力を説明する機会を逃していることも窺えます。

信頼構築の新しいレシピが生まれ、信頼を得る必要のある利害関係者グループは広がりました。

信頼は計画的に構築することが可能です。このレポートでは、調査の結果を紹介し、信頼構築の新しい材料について説明します。また、ファミリービジネスが味方につける必要のある3つの利害関係者グループ、つまり顧客、従業員、家族に注目するとともに、信頼の欠けている部分があれば、全利害関係者にとっての重要事項を優先することでそのギャップを埋める方法を解説します。

信頼構築には変革が必要だというのがPwCの考えです。そうすれば明るい未来が見えてくることは間違いありません。



### **Peter English**

グローバルファミリービジネス／EMEA起業および  
非上場企業担当リーダー  
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 (FBN) は、第11回となるグローバルファミリービジネスサーベイ2023におけるPwCとの協働をうれしく思います。この調査では、ファミリービジネス内および周辺で信頼を構築するための必須要素として透明性に重点を置きました。今年の調査結果は、ファミリービジネスならではの競争上の優位、つまり信頼を強化するためのアドバイスを提供します。

両極化の進む世界で、ファミリービジネスは新しい戦略を策定し、何世代にもわたって培ってきた信頼を強化するとともに、未来への懸け橋を積極的に築く必要があります。あらゆるファミリービジネスに受け継がれているのは、家族と事業、そして想いと起業家精神の両立です。この点に関して、本調査の結果は次のヒントを与えてくれます。

- 将来的にオーナーとなる新しい世代と緊密に協力し、ファミリーガバナンス体制やファミリービジネスをプロフェッショナル化する慣行を確立する必要があります。これには意見の対立に対処する紛争解決メカニズムも含まれる
- ビジネスの目的や価値観、ESGへの取り組み、説明責任を実行に移し、社外の利害関係者や従業員との信頼を再強化することが重要

ここで重要となるのが透明性です。透明性は、非倫理的な行為を防ぎ、信頼を育む重要な要素となるためです。ファミリービジネスは世界経済の70%を占め、信頼の回復と持続可能なビジネスモデルの促進において独自の役割を果たす可能性を持っています。

本調査から得た情報を顧客、従業員、家族と広く共有し、この重要な変革に取り組んでいただけることを祈っています。

## Farhad Forbes

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

## 信頼構築のための変革

### ファミリービジネスがレガシーを守るには 新しい優先事項が必要

ビジネスにおける信頼の構築という概念が根本的に、そして急速に変化している。顧客、従業員など、誰にとっても、ESG（環境、社会、ガバナンス）やDEI（多様性、公平性、包括性）が、信頼性を判断するリトマス試験紙となった。人口統計は大きな変化を遂げ、今や顧客や従業員の大半は、ベビーブーム世代とは価値観の異なる世代（ミレニアル世代やZ世代）に属する。しかし長年の信頼に頼ってきたファミリービジネスは、なかなかその変化に対応できていない。

信頼構築のレシピは基本的なレベルで拡大している。ビジネスは利害関係者の新しいグループを考慮する必要がある。彼らは信頼を構築する要素について異なる考えを持ち、まったく異なる方法で情報を利用する。信頼を獲得する新しい方法に関して言えば、ファミリービジネスはもっと広報に力を入れる必要があるだろう。自社の取り組みをアピールし、一貫して利害関係者に情報を伝える必要がある。

PwCのファミリービジネスサーベイ2023の主な結果は以下のとおりである。

信頼とは、今も昔もファミリービジネスと他の企業を分ける競争上の大きな利点である。Edelman Trust Barometerによれば、ファミリービジネスは他の企業より信頼されている。信頼スコアは一般的な企業より12ポイントも高い。近年のPwCのファミリービジネスサーベイの結果が示すように、信頼と収益性には強い相関関係があり、信頼の高さは業績の高さにつながる。

調査回答者が挙げる長期的な目標を達成するには、蓄積してきた信頼を守り、育む方法を見つけることが欠かせない。

- 77%は今後2年間で成長を、14%は「迅速かつ積極的な」成長を期待している
- 51%は新しい市場への事業拡大を最優先事項に挙げている

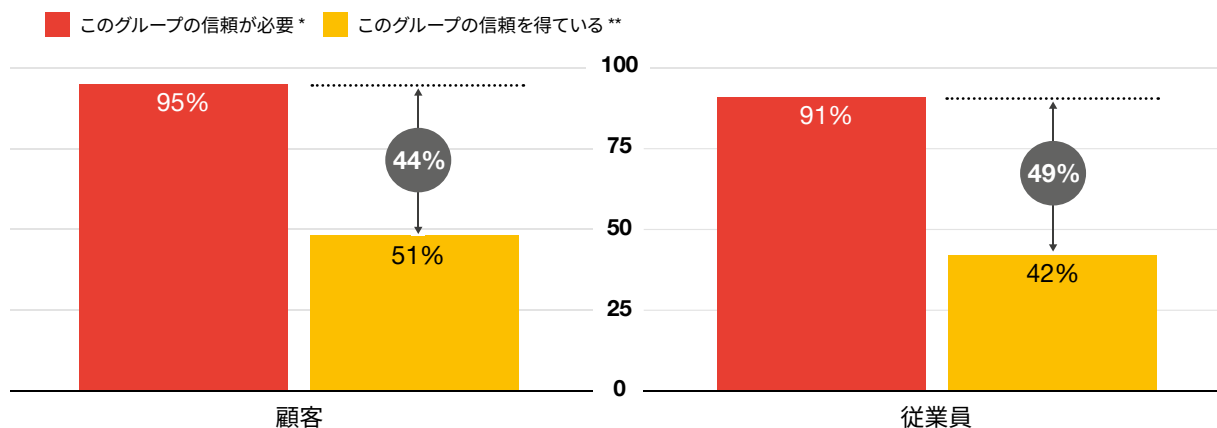
今回の調査は、82のテリトリーのファミリービジネスオーナー2,043人を対象とし、ハーバードビジネススクールの経営学教授であるSandra J. Sucher氏と『The Power of Trust』の著者であるShalene Gupta氏が作成したモデルを使用して、ファミリービジネスが現代に適した形で信頼を構築しているかどうかを評価した。

このモデルでは信頼の柱を4つ特定する。つまり**能力**（企業が自社の業務において優れているか）、**動機**（企業が誰の利益を重視しているか）、**手段**（企業が公正な手段で目標を達成しているか）、**影響**（企業が与えていると主張する影響ではなく、実際に与えている影響は何か）である。これらの柱に基づいて得られた回答は、信頼に関する従来の考え方と、それがファミリービジネスの現在の業務に与える影響の間に差があることを示している。また、ファミリービジネスがレガシーを守るためにどのような変革が必要かも明らかにしている。

ファミリービジネスは、顧客や家族の信頼が必須だと認識しているが、他の利害関係者グループ（特に従業員）の信頼構築にも積極的に取り組む必要があるだろう。

# 信頼の空白に注意

多くのファミリービジネスが、2つの重要な利害関係者グループの信頼を得ていないと回答



しかも多くのビジネスはこの信頼を得るための行動を起こしていない

59%は自社の目的を社外に伝えていない



84%は重要な問題について立場を公にしていない



85%はESG戦略を明確に伝えていない



79%はDEIを推進する具体的な方針や取り組みを持っていない



\*質問：次の利害関係者グループから信頼されることの重要度についてお答えください。  
（「重要である」と「最も重要である」の合計）

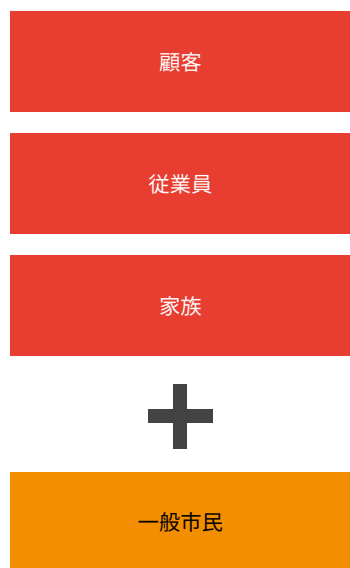
\*\*質問：次の利害関係者グループからの貴社に対する信頼度を最も良く表しているのはどれですか？  
（「全面的な信頼を得ている」を表示）

出所：PwCファミリービジネスサーベイ2023/PwCによる分析

信頼は目に見えるものであり、計画的に構築できる。しかしファミリービジネスが信頼のメリットを守ろうとするなら変革が必要になるだろう。これは多くの経営者がすでに認めている現実である。

# 信頼の新しいレシピ

誰の信頼が必要？  
利害関係者グループが  
増加



彼らの信頼を得るには  
何が必要？ 期待が増大



信頼を得るための  
手段は？ ツールが変化



出所：PwCによる分析

PwCの第26回世界CEO意識調査に回答した4,410人のCEOのうち40%近くが、現在のビジネスのやり方を変えなかった場合、今から10年後に自社が経済的に存続できなくなると考え、ファミリービジネスの経営者についても同程度が同様に考えている。

言い換えれば、方針や行動の変更、優先事項の見直し、全ての利害関係者グループや世代に対するそのような変更の説明が必要だということである。ファミリービジネスの後継者を対象としたPwCのGlobal NextGen Survey 2022は、次世代が両親の方針を受け継ぎ、レガシーを守る手段としてESGよりも成長を優先していることを示している。このような事業上の重点分野は拡大が必要である。

ファミリービジネスにとって重要な3つの利害関係者グループ、つまり顧客、従業員、家族の信頼を得るために何が必要か、詳しく見てみよう。



PwCの世界CEO意識調査の一環として行われた調査は、今後の業績の決定要因として消費者の信頼度が業界情勢に次いで重要であることを示している。信頼の新しいレシピにおいてESGに関する実績は不可欠である。25のテリトリーの消費者9,000人を対象としたPwCの世界の消費者意識調査2023年2月では、倫理的な方法で生産された食品に高いお金を払う意志があると70%が回答している。同じ調査の2022年版では、ESGに関する取り組みが企業への信頼、あるいは企業やブランドを他人に推薦するかどうかの決断に影響を与えると半数が回答した。Z世代やミレニアル世代は特にその傾向が強い。

そのような信頼を収益につなげるには、ESGに関する考え方を明確に示し、顧客フィードバックの経路を含め、双方向のコミュニケーションに力を入れる必要がある。しかし2023年ファミリービジネスサーベイに回答した経営者は、ESGの問題を優先していない。この状況はESG関連の主な質問にはっきり表れている。



- 15%が自社に明確なESG戦略があることを「非常に先行している」と考えている
- 67%がESGをほとんど、またはまったく重視していない
- 19%が環境に対する自社の影響を最小化することを優先している
- 20%が今後2年間に自社の酸化炭素排出量の削減を優先すると回答

強力なESG戦略には、財務的、非財務的な目標、およびその達成評価を含める必要がある。主な顧客グループ（ミレニアル世代とZ世代）にとって多様性は重要である。特に米国などの国で自身を「白人」と考えるのは18歳以上の約半数にすぎない。ファミリービジネスは常に成長と顧客満足度を測定しているが、DEIの目標を掲げているのは10分の1未満であり、社会に影響を与えるためにそうしているのはわずか4分の1である。

ESGやDEIなどの問題は地域によってばらつきがあるが、ファミリービジネスがそれらを最優先している地域はない。欧州でESGに関する方針を掲げ、利害関係者に広報しているのはファミリービジネスの20%にすぎない。北米ではわずか8%である。DEIに関しては、ESGよりは全体的にやや数値が高い。また、欧州では27%、米国では18%が明確なミッションを持っている。

前述の信頼の新しいレシピのように、信頼を構築しているファミリービジネス（ESG、DEIなど、幅広い社会問題に対処）には、将来を楽観視する傾向が見られる。例えば、人材の獲得と定着を重視する（特にDEIへの意識が高いことが多い）回答者の49%は、将来的な成長を予想している。

信頼を得るために重要なのは、自社の考え方を明確に示すことである。  
正しいことを優先して実行する。言ったことを実行する。  
ファミリービジネスは自社を差別化する大きな可能性を持っている。  
人々の信頼が厚く、短期的な利益を優先しないからである。

COFRA Holding社の最高コミュニケーション／持続可能性影響責任者、**Marike Westra氏**



## 信頼構築のための変革：従業員

信頼は内側から構築される。従業員に信頼されない企業は顧客にも信頼されない。PwCの調査によれば、従業員にスキルアップの機会を積極的に与えている企業は、経済的レジリエンスが高く、人材を集め、つなぎとめる能力にも優れている。

ファミリービジネスは、従業員による信頼の重要性を意識している。3分の2は最も重要であると回答した。しかし詳しく見ると、その意識は行動に反映されていない。36%は人材の獲得や定着にほとんど力を入れていないと回答した。結局のところ、従業員の信頼は以下の3つの要素に依存する。

- **目標と価値観**：これは昔からファミリービジネスが得意とするところであり、79%は明確なミッションがあると回答している。同様の質問をした2018年よりやや増加した。しかし、そのメッセージは利害関係者に広く伝わっていない。社外で定期的にコミュニケーションを図っていると回答したのはわずか41%だった。

- **ESGへの取り組み**：世界の従業員52,000人を対象としたPwCの2022年グローバル従業員意識／職場環境調査「希望と不安」では、回答者の53%が、雇用主は自社が環境に与える影響について透明性を確保すべきだと考えている。また54%は、雇用主によるDEIのデータの透明性が非常に重要だと考えている。それでも、そのような非財務的目標の達成状況について定期的に話し合っているファミリービジネスは37%にすぎない。
- **説明責任**：従業員が自身の懸念について発言できる説明責任の体制を作ることは、信頼を構築する良い方法である。参加したファミリービジネスオーナーの57%は、経営陣の意思決定に対して従業員が申立てや質問ができると回答した。つまり43%はできないということだ。ここでも多大な改善の余地がある。

人材を獲得して定着させることができなければ、ビジネスに未来はない。  
したがって従業員に労力や資金を注ぐことは常に優先すべきである。

英国の建設・住宅開発および不動産サービス企業であるWates Groupの会長、**Sir James Wates CBE氏**



ファミリービジネスのリーダーは、家族間の信頼の必要性を理解し、74%はすでに信頼があると考えている。しかし家族間の対立が事業全体における信頼構築に影響を与えるとも回答している。回答者の5人に1人は、全利害関係者の信頼構築において家族間の意見の不一致が最大の課題だと考えている。

ファミリービジネスにとって対立への対処は決して簡単ではない。それを含め、多くは強力なファミリーガバナンス体制の構築に苦勞している。ファミリービジネスサーベイの2021年版で、家族間の対立に対処する紛争解決メカニズムがあると回答したのはわずか15%だった。今回の調査でも19%とわずかに増えただけだった。そして正式なガバナンス体制があると回答したのは、ファミリービジネスのリーダーの65%だった。これには株主による合意、家族憲章、遺言などが含まれる。

---

価値観と ESG は重要である。

世代が変わるにつれ、顧客も ESG に関心を持っている。

企業は目的を重視し、従業員と顧客もその目的を意識する必要がある。

トルコの繊維会社であるSun Tekstilの役員、**Günseli Ünlütürk氏**

正式なガバナンス体制の欠如は、ビジネスの運営と認識に影響を与える。つまり、強力なガバナンスはビジネスの目的と価値観を反映している。ファミリービジネスが自社の価値観をアピールできていないことを示す例として、取締役会の構成が挙げられる。取締役会に多様性があると回答したのは9%にすぎない。例えば女性がない、40歳未満が1人、家族以外の役員が1人、他の業界に経験を持つ役員が1人などである。

実際のところ31%は取締役会に女性がない、57%は40歳未満がないと回答した。調査したファミリービジネスの3分の1以上（36%）は家族のみで取締役会が構成されている。これはファミリービジネスにとってESGとDEIの優先度が低いことの表れである。多くのファミリービジネスの役員構成は現在より過去を反映し、ましてや未来ではない。

## ファミリービジネスが変革を遂げ、信頼を構築する新しい方法

信頼を構築する現在のレシピには変革が必要である。多くの人には奇異に映るかもしれない。慈善によって社会に「還元する」という昔ながらの取り組みは、明確に説明された、目に見える行動、そして幅広い利害関係者グループが関心を持つ行動へと移行させる必要がある。最も重要なのは以下の行動である。

**利害関係者との双方向コミュニケーションの確立：**ファミリービジネスにとって高い理想を持っていると言うだけでは足りない。不正な行動を報告する公正な社内制度や顧客との明確なフィードバックメカニズムなど、その理想を社内外の利害関係者との関係の中で具現化する必要がある。これらが目に見える形で信頼を構築する。

**透明性を通じた信頼の構築：**ファミリービジネスは目立つ行動を取らず、事業の詳細を一般に公開したくない傾向にある。しかし透明性は信頼に必須である。つまり企業のESGやDEIの目標やその達成度を定期的に報告することである。例えばチョコレートメーカーのBarry Callebautは、ココア栽培国の労働環境に厳しい目が向けられていることを受け、事業運営モデルを変革しつつある。同社の[Forever Chocolate持続可能性戦略](#)には、ココア栽培国の社会と環境にプラスの影響を与えるための4つの具体的な目標が定められている。

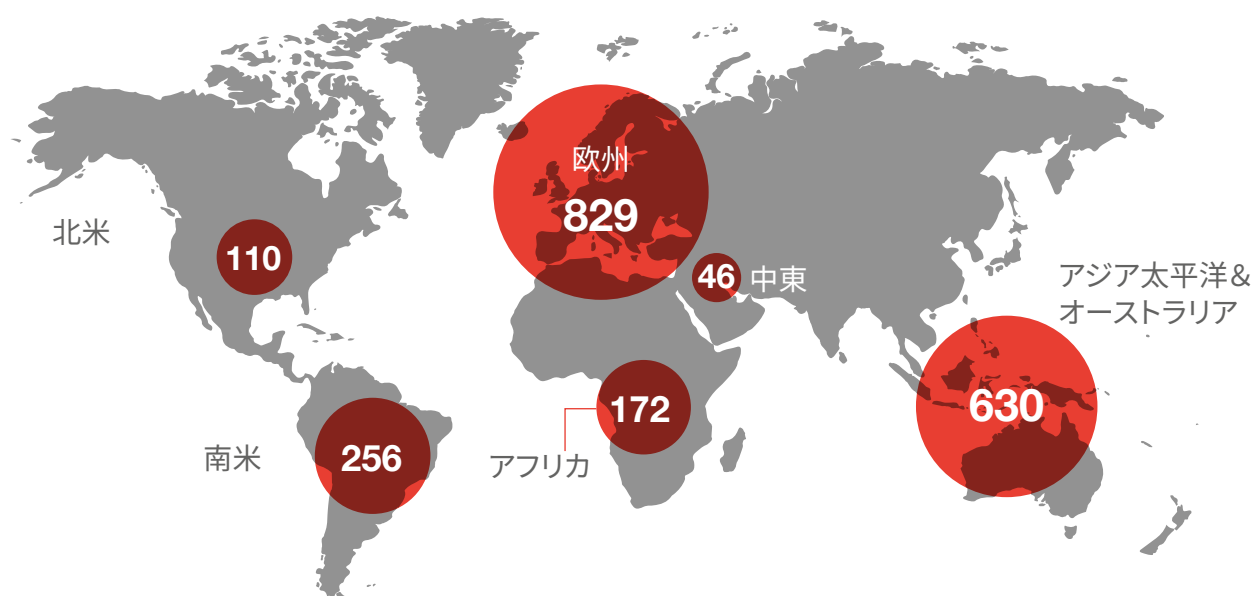
**社会的問題に関する発信：**ファミリービジネスは、従来より活発に発言し、行動し、目立つことが期待される。材料メーカーであるW.L. Gore & Associatesは11,000人以上を雇用し、特に多様性に関する取り組みや成果をSNSや他の広報でアピールしている。例えば[2022年のプレスリリース](#)では、多様性およびインクルージョンに関する方針や取り組みに関するCorporate Equality Index（企業平等指数）で同社が上位に入ったことを発表している。

今回の調査から得られたメッセージは明らかである。ファミリービジネスには信頼を構築するための変革が必要なだけではない。自社の取り組みを社内外にアピールし、利害関係者にはっきり伝える必要がある。そして現代において利害関係者とは、顧客、従業員、家族だけでなく、広く一般市民も意味する。

### ファミリービジネスサーベイについて

PwCのファミリービジネスサーベイ2023は、グローバルでのファミリービジネスの意識調査である。調査の目的は、ファミリービジネスの経営者が自社やそのビジネス環境をどう考えているかを把握することである。調査は、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) との協働でオンラインで実施（日本では、主に対面でのヒアリングで調査を実施した）。2022年10月20日から2023年1月22日までに、82のテリトリーで2,043人へのインタビューを実施した。

## 世界で2,043人へのインタビューを実施



# 日本のお問い合わせ先

**PwC Japanグループ**

<https://www.pwc.com/jp/ja/contact.html>



**望月 文太**  
パートナー  
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



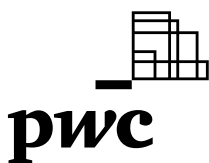
**小林 和也**  
パートナー  
PwC税理士法人

<マーケットズ担当>

**今井 兼人**

シニアマネージャー

PwC Japan合同会社



[www.pwc.com/jp](http://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10,200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152カ国に及ぶグローバルネットワークに約328,000人のスタッフを擁し、高品質な監査、税務、アドバイザーサービスを提供しています。詳細は [www.pwc.com](http://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2023年3月に発行した『PwC's 11th Global Family Business Survey』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。

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](http://www.pwc.com/gx/en/services/family-business/family-business-survey.html)

日本語版発刊年月：2023年5月 管理番号：I202304-03

©2023 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](http://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.