

# グローバルファミリービジネスサーベイ2025 競争優位性の 再構築

好業績のファミリービジネスは、  
独自の強みを活かし、  
時代の急速な変化の中で  
成長を遂げています。



## はじめに

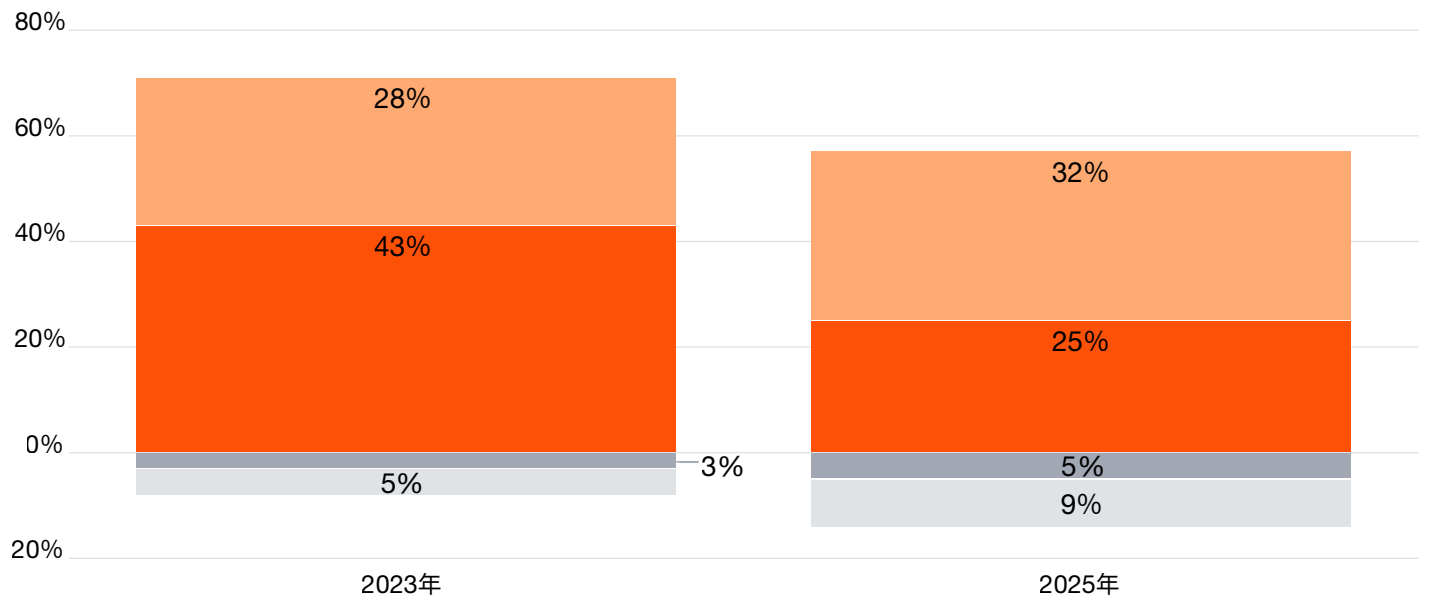
ファミリービジネスといっても業績には差があります。PwCのグローバルサーベイによれば、60以上のテリトリーで事業を展開する1,325人のオーナー／幹部のうち、前年と比べて売上が2桁成長を遂げたのは4分の1 (25%) でした。これは2年前の43%から低下しており、新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) 拡大の中期における世界経済主要分野の成長水準に戻ったことを示しています。国際連合 (UN) の推定によれば、家族所有または家族経営の企業は世界のGDPの約3分の2、雇用の60%を占めています。ファミリービジネスは非ファミリービジネス企業と比べて昔から回復力があると考えられてきましたが、今では多くが課題に直面しています。

その原因の1つは、高い再投資率、低い借り入れ率といった従来の強みが、今では成長につながりにくいことです。地政学的な混乱、貿易政策の転換、気候問題、生成AI (GenAI) の進歩が、事業環境を大きく変化させています。さらにPwCの調査レポート「Value in motion」によれば、今後10年間で伝統的な産業が動的なエコシステムに再編されるとともに、新しい形で価値が生まれると予想されます。小さな失敗も大きな打撃になりかねず、多くのビジネスは現状維持でも上出来だと感じるかもしれません。

## ファミリービジネスの成長が鈍化

質問：直近の貴社（グループ）の売上を振り返って、売上状況を以下から選択ください。

■ 1桁成長 (3～9%)     ■ 2桁成長     ■ 2桁減少  
■ 1桁減少 (-3～-9%)



注：「分からない」を除く。  
出所：PwC「ファミリービジネスサーベイ2025」

基本的な疑問は、現在好業績を上げているファミリービジネスはその他の企業と何が違うか、ということである。この答えを得るため、ここでは調査結果の分析に、ファミリービジネスのリーダーに対する詳細な聞き取り、ケロッグ経営大学院のMatt Allen教授の分析、PwCのグローバルファミリービジネス専門家の見解を組み合わせた。これらの情報は、先進的な企業が、パーパス（目的・存在意義）、強み（差別化）、長期的なビジョン、評判などを厳しい状況の中で成長に転換していることを示している。また、今後考えられるファミリービジネスの方針の変化も示唆している。

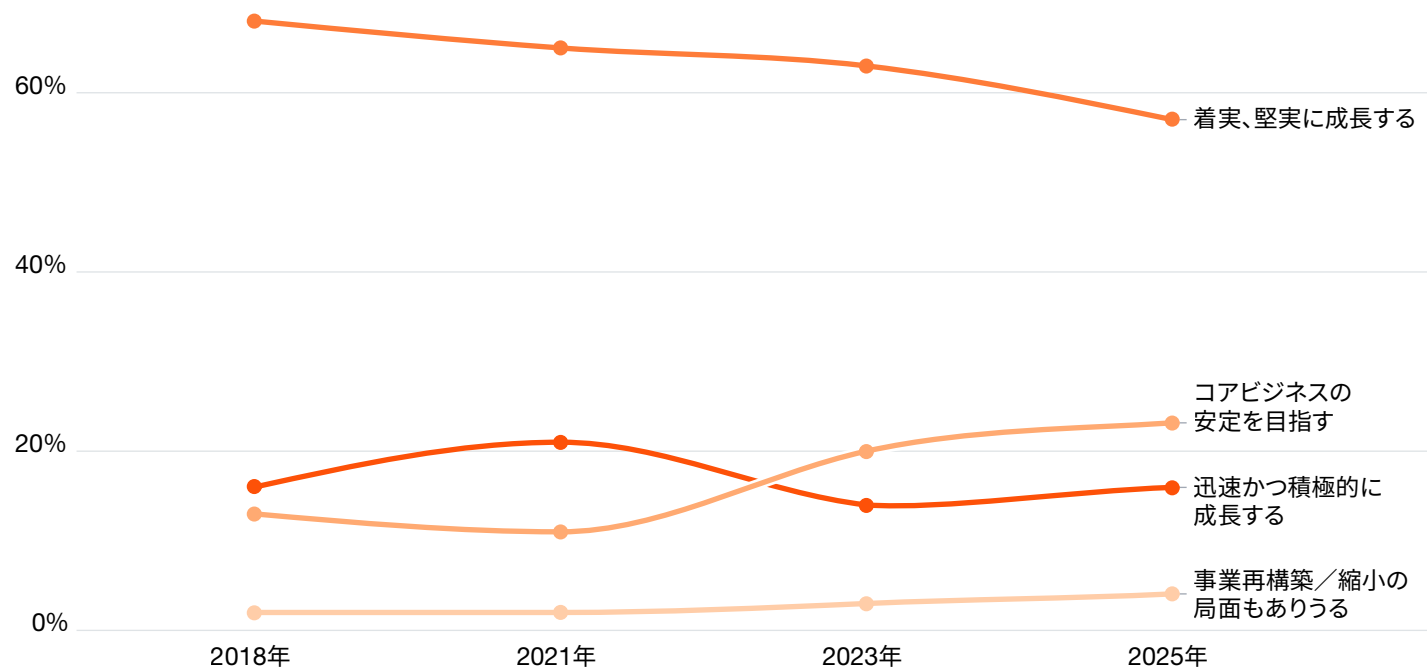
## 厳しい状況を 乗り切る： 課題の背景

昨今の取締役会の議題の大半は、依然として不確実なマクロ経済および規制の変化である。ファミリービジネスのリーダーは、長年の課題、すなわちサプライチェーンの混乱、コストの不安定性、市場の飽和、人材不足に関する懸念を挙げた。

多くのファミリービジネスは、高成長を狙った高リスクの戦略から、自社の回復力をさらに高める堅実で安定した成長戦略へと移行している。2年間の成長目標を2021年、2023年より低く抑え、コアビジネスの安定を優先する傾向も見られる。

## 企業としての今後2年間の目標

質問：今後2年間で貴社におけるビジネスの見通しを最も適切に表しているものはどれですか？



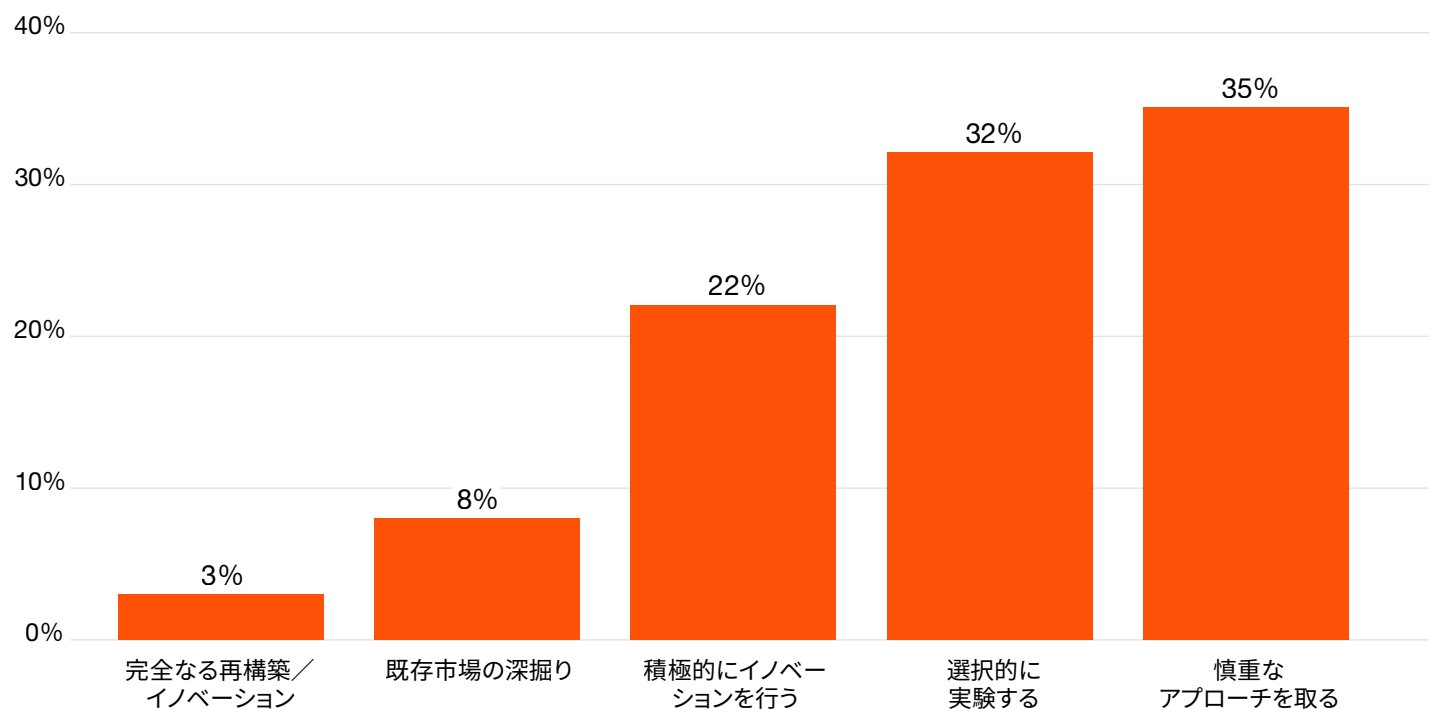
出所：PwC「ファミリービジネスサーベイ2025」

ファミリービジネスは一般に慎重で保守的な経営姿勢で知られ、上記の傾向もその理解に一致する。さらに今年の調査では、近年の市場の混乱や業界の変化の時期に、積極的にイノベーション（経営戦略の再考など）を行うと答えたファミリービジネスはわずか22%だった。

事業の完全なる再構築を目指しているのは3%にすぎず、大多数は慎重なアプローチや非常に選択的なアプローチを取った上で新しい経営手法を導入している。この慎重な姿勢は、業界の収束やエコシステムの刷新の中でさえ、多くのファミリービジネスが近い将来の変化の規模とそのスピードを過小評価していることを示している。

## ファミリービジネスは変革に対して保守的な対応

質問：市場の混乱や重大な業界変化の時期に、貴社はどのようなアプローチを取りますか？



出所：PwC「ファミリービジネスサーベイ2025」

それでも成長がないわけではない。適応力のあるファミリービジネスは、一時的な対策ではなく安定性を通じて売上を伸ばそうとしている。ファミリービジネスのほぼ3分の2は、依然として技術の進歩（65%）とデジタルトランスフォーメーション（64%）を優先事項に挙げている。これを優先するのは事業拡大を目指す中規模の企業に多い。

PwCとファミリービジネスのリーダーとの円卓会議では、複数の経営幹部が生成AIの早期導入による具体的なメリットを報告した。調査回答者の60%も生成AIを成長の機会として挙げた。例えば、生成AIの導入への資本投資が比較的少なくても、需要に応じた価格の動的な調整スピードが上がり、顧客のエンゲージメントが向上したと回答した企業がいくつかあった。

多様化の機運も、戦略策定に影響を与える。ファミリービジネスの5分の1強（21%）は、それを最近の方向転換の要因に挙げている。成長が著しいのは売上高が1億～10億米ドルの企業である。このグループは過去1年間で最も成長率が高く、そのうち3分の2（63%）は、近い将来に着実な事業拡大を見込んでいる。この割合は2023年の平均値から6ポイント上昇した。

# 好業績ビジネスの特徴

事業拡大の鍵を握るのは、常に経営である。ファミリービジネスにとって、成長の基盤は組織の体質、つまり昔からのガバナンス体制、リーダーシップの移行、地域に根ざしたステークホルダーとのつながりなどである。

しかし、このようなファミリービジネスの回復力の源は成長を阻む要因にもなりうる。変化の激しい市場において、中央集中型の経営体制は、迅速な意思決定を可能にすると同時に、組織外縁部でのイノベーションにブレーキをかける。次世代の育成が間に合わずにリーダーシップの移行が遅れることも多い。多くの経営幹部は、自社のガバナンス構造に急速な変化に対応する機敏さが欠けると認めている。合意を重視した取締役会には似たような考えを持つメンバーが多く、思い切った行動が必要な場面で機能しない場合がある。

優秀なファミリービジネスは、自社の弱点に向き合うとともに、独自の特性を活用することで、確実に成長している。PwCの調査では、業績の高い企業には4つの重点分野で特徴が見られた。詳細は以下のとおりである。

- **パーパスのさらなる浸透。** 分かりやすく明文化されたパーパスは、さまざまな能力の基盤となり、成長を促進する。
- **組織の強み(差別化)を活かす。** 好業績のファミリービジネスは、中央集中型の意思決定を活用している。
- **資本を長期的に運用する。** マクロ経済の先行きが不透明で地政学的にも不安定な時代には、資本の忍耐強い運用が成長を支える。
- **評判を守り、活用する。** ファミリービジネスにとって、評判は守るべき伝統であり、成長の推進力でもある。

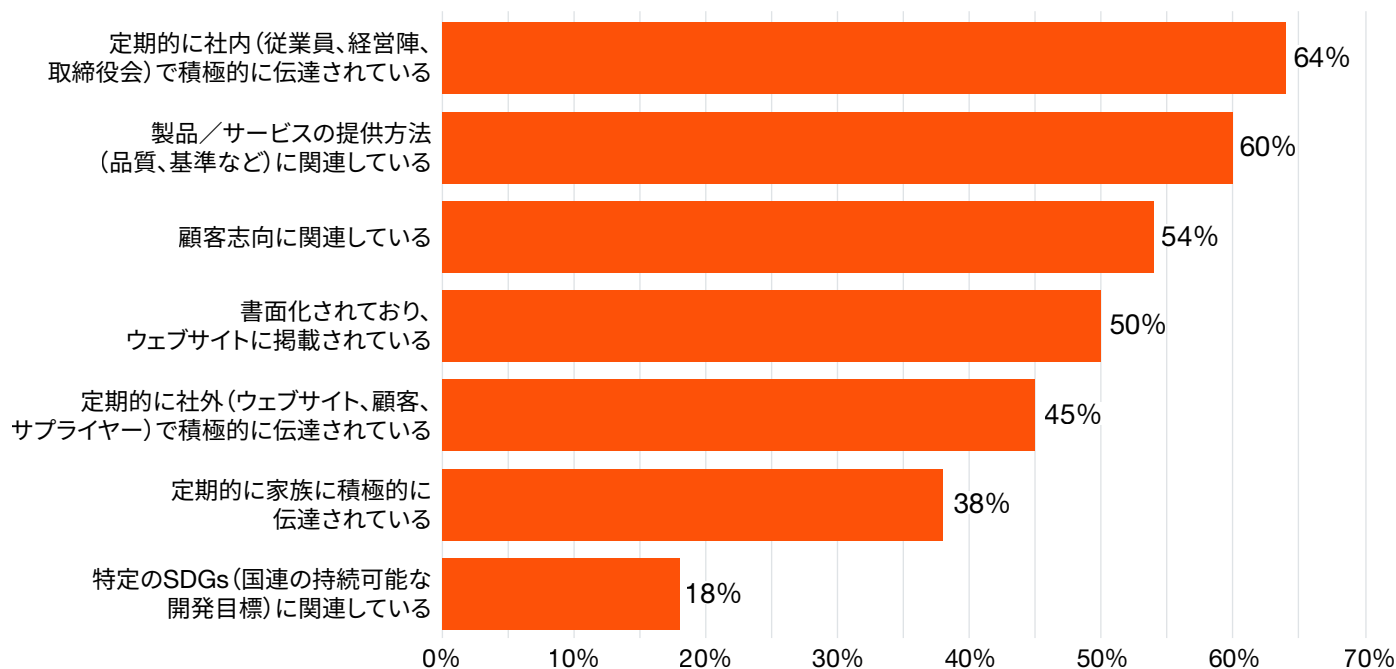
## 1. パーパスのさらなる浸透

PwCは従来から、パーパスが競争上の優位につながることを認識している。ファミリービジネスは、明確かつ具体的に定義された使命と価値観を中心に着実に団結している。今回の調査では80%（2年前の76%から上昇）が、自社の使命と価値観を1文で言語化できると回答した。64%は、このパーパスが社内で積極的に伝達されていると回答した。さらに60%は、それが製品やサービスの提供方法に直結し、ビジネス戦略と顧客価値に確実に影響していると答えている。

## ファミリービジネスはパーパスを実践

質問：貴社のパーパス（目的・存在意義）について、次のうち当てはまるものを全て選択してください。

※明確なパーパスがあると回答した企業に質問



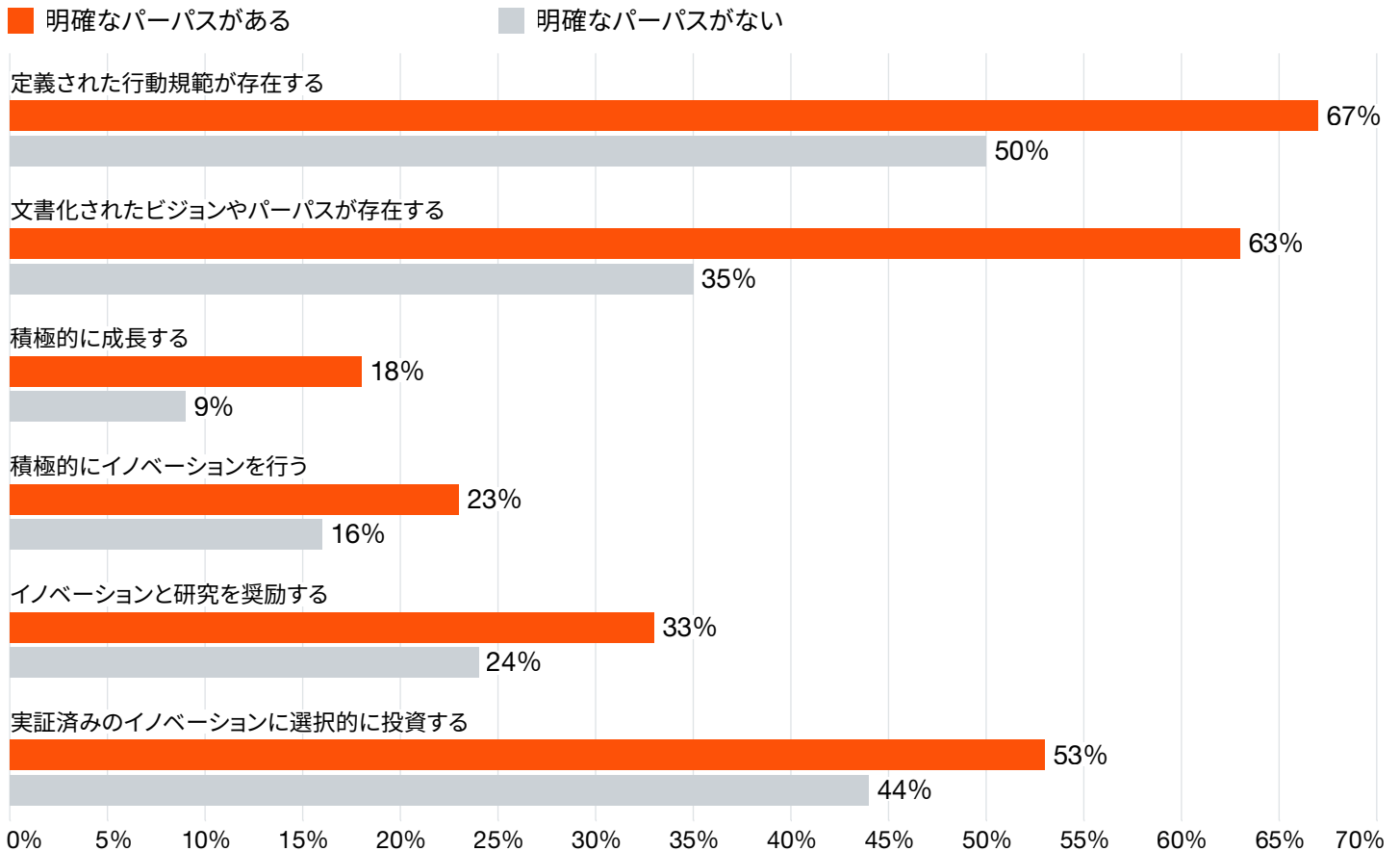
出所：PwC「ファミリービジネスサーベイ2025」

ファミリービジネスにおいて、持続的な成果を支える中核要因とパーパスの間には、強い関連がある。明文化されたパーパスを持つ企業は、強固な価値観を持つだけでなく、イノベーション、長期的なビジョン、ステークホルダーとの信頼関係も重視する傾向にある。

これらの企業は、積極的に成長を追求する割合がそうでない企業（9%）の2倍高く（18%）、イノベーションを優先する割合（23%、他の企業は16%）、長期目標を優先する割合（35%、他の企業は26%）も顕著に高い。3分の1（33%）は、研究とイノベーションの企業文化を積極的に育んでいる（全体の平均は24%）。パーパス重視のファミリービジネスは、明文化された理念に基づいて経営を行う傾向が強い。多くは価値観や行動規範を明確に持ち、ビジョンやパーパスを文書化して維持している。

## パーパスと業績の関係

明確なパーパスを持つ企業は、業績の持続につながる行動を取る可能性が高い。



出所:PwC「ファミリービジネスサーベイ2025」



共通のパーパスを明文化し、所有者と組織の両方に浸透させているファミリービジネスは一般的に、戦略の方向性も具体的である。パーパスは組織全体をまとめるビジョンとして機能し、意思決定の指針となるとともに、世代を超えてステークホルダーを結ぶ。このような環境では、業績が、成長指標やイノベーションの成果だけでなく、大きな使命にどれだけ貢献するかによっても評価される。先行きの不透明性や市場の混乱が拡大する中で、強いパーパス意識はさらに重要な要素となるだろう”

—ノースウェスタン大学ケロッグ経営大学院のJohn L. Ward記念ファミリー企業臨床教授、Matt Allen氏

**実践的なアイデア：**パーパスを明文化し、広く宣伝すること。そして、それを顧客体験と従業員価値提案の両方に組み込むこと。ファミリービジネスの86%がその明確な価値観を指針としているが、それを文書化しているのは61%にすぎない。文書化の欠如は、透明性と信頼性がブランド価値と信頼構築を支える現代において、チャンスの損失につながる。

PwCの『[Global Workforce Hopes and Fears Survey 2024：グローバル従業員意識／職場環境調査「希望と不安」2024](#)』では、ファミリービジネスの従業員の3分の2が自社の長期的な目標に同意し、80%は仕事が自身の価値観や信条と一致すると回答している。ファミリービジネスは一般に従業員の定着率が高いが、この結果は、明確なパーパスが組織全体で従業員の意欲を強化していることを裏付けている。

## 2. 組織の強み (差別化)を 活かす

ファミリービジネスは、慎重すぎて状況への適応が遅いと思われることが多い。

しかし実際には、好業績のファミリービジネスは強み（差別化）を活かしている。伝統に縛られるどころか、個人による所有、階層の少ない組織構造、集中型の意思決定などの構造的優位性を活かし、迅速かつ決断力を持って行動している。

ファミリービジネスに関する多くの学術研究は、長期的な経営方針や幹部の結束の強さに加え、優れた企業文化とガバナンスを持つ企業が、特に危機に際して回復力と革新性を発揮することを示唆している。取締役会は、権限の明確な線引き、長期的な展望、迅速な資本投入により、柔軟な対応を可能にする要である。しかし、多くのファミリービジネスは組織の機敏さに弱みがある。

意欲的なファミリービジネスは、市場需要の変化に機敏に反応している。例えば、英国リバプールを拠点とするBibby Line Groupは、1807年にJohn Bibbyによって設立されて以来、6世代をかけて、帆船の運航業者から、金融サービスやインフラ事業を含む多角的なビジネスグループへと進化した。

会長のSir Michael Bibby氏は、自社の絶え間のない革新を振り返って次のように語っている。「当社は、帆船から蒸気船、石油燃料の船へと進化し、現在では洋上風力発電所に対応した電気推進システムと電動船舶へと移行している。変化は必要だ。変化しなければ40年後には消えているだろう。1世代限りだ」

Bibby氏によれば、成長するファミリービジネスの課題は、長期的な利益を重視する株主、つまり家族と、ビジネスリスクを取ることに必ずしも前向きでない経営幹部との間で折り合いをつけることにある。この折り合いは、起業から間もない企業や創業者主導の企業の強みである機敏さを維持するために特に重要である。

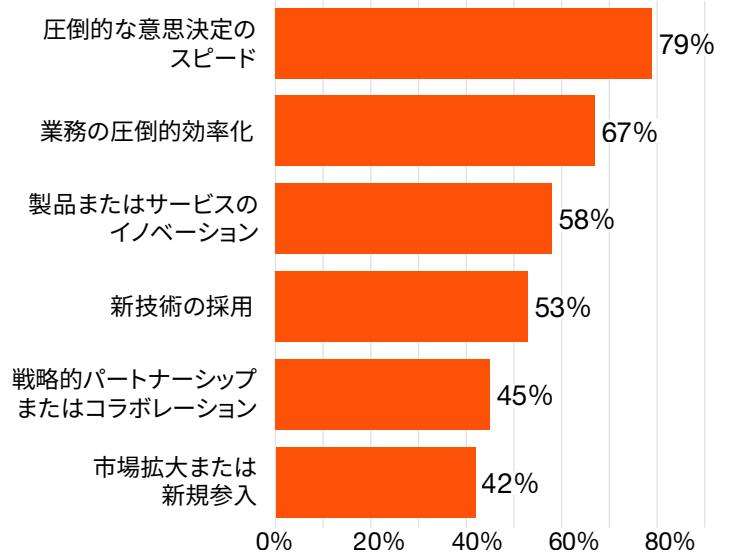
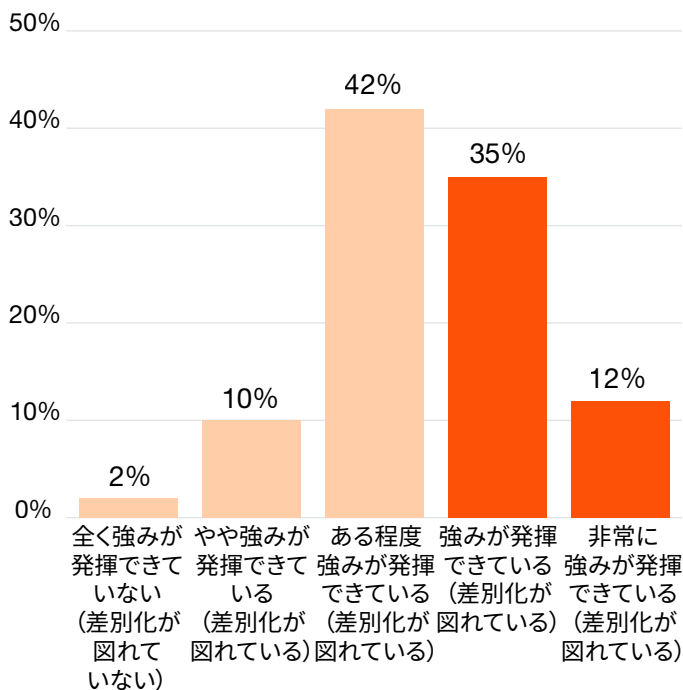
## 運営の強み(差別化)

ファミリービジネスの半数近くは、自社は非常に強みが発揮できている(差別化が図れている)、または強みが発揮できている(差別化が図れている)と回答している。

質問:過去1年間における市場の変化、顧客からの要求、運営の課題への対応において、強み(差別化)をどのように評価しますか？

質問:貴社のビジネスにおいて、強み(差別化)が最も顕著に現れた分野はどこですか？

※非常に強みが発揮できている(差別化が図れている)、または強みが発揮できている(差別化が図れている)と回答した企業に質問



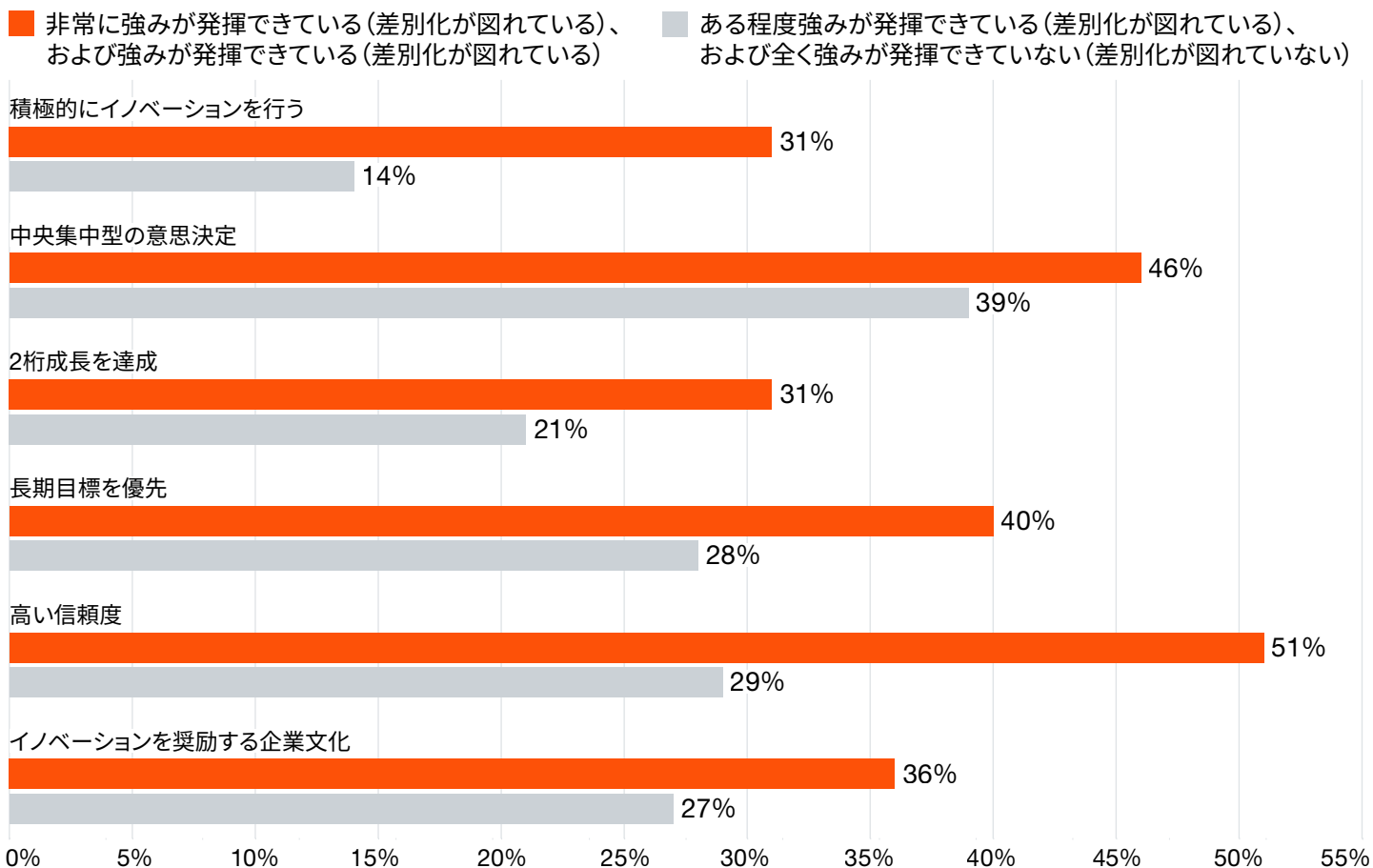
出所:PwC「ファミリービジネスサーベイ2025」

過去1年間に、市場の変化、顧客からの要求、運営の課題への対応において、強みが発揮できている(差別化が図れている)と回答したファミリービジネスは、多くが商業的にも堅調な成果を上げていた。2桁成長を達成した企業は全体平均が21%なのに対し、このような企業は31%だった。

しかし、成果は売上だけではない。強みが発揮できている(差別化が図れている)企業は、そうでない企業より、中央集中型の意思決定を採用している(46%と39%)。中央集中型の意思決定は、企業全体で迅速かつ統一された対応を可能にするからである。強みが発揮できている(差別化が図れている)企業は、そうでない企業より長期目標を優先し(40%と28%)、積極的にイノベーションを行っている(31%と14%)。強みが発揮できている(差別化が図れている)企業がそうでない企業よりステークホルダーの高い信頼を得ていることも注目に値する(51%と29%)。

## 強み(差別化)と業績の関係

強みが発揮できている(差別化)が図れている企業は、複数の戦略分野でそうでない企業を上回る



出所:PwC「ファミリービジネスサーベイ2025」

**実践的なアイデア：**将来の成長目標に合わせ、多様な世代、ジェンダー、経験の人材で取締役会を変革する。強み（差別化）を高めるのは強固なガバナンス、つまり明確な意思決定プロセス、シナリオプランニング、柔軟な資本配分である。しかし、多様性のある取締役会を持つのはファミリービジネスの9%、家族憲章を持つのは30%にすぎない。この2つは強み（差別化）を高める大きな要因である。意図的なガバナンスによって強み（差別化）を高めることができる。

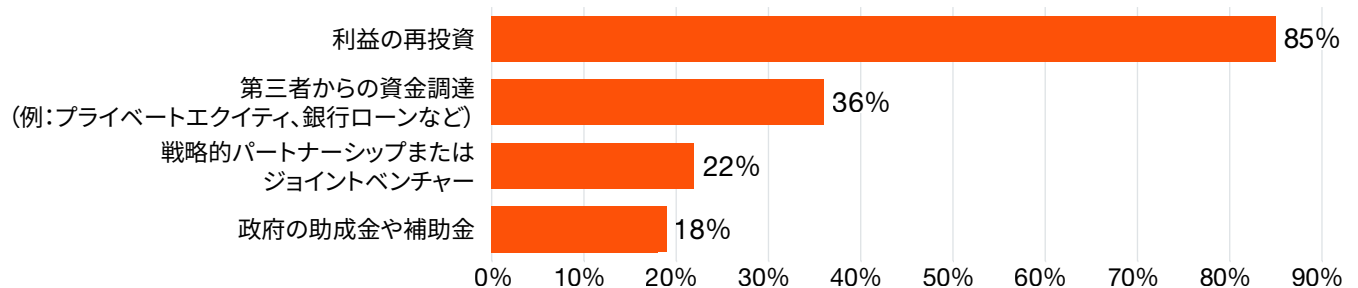
Matt Allenによれば、全てのファミリービジネスがもともと構造的な機敏さを持っているわけではない。「機敏さのもたらす利点を活用するには、ファミリービジネスの構造上の強みを理解し、活用できる強力なリーダーを育成する必要がある。これはリーダーの交代時に特に重要となる。ファミリーは、先代が作ったものを守るだけでなく、戦略的に考え、行動できるリーダーの育成に力を注ぐことが不可欠である」

### 3. 資本を長期的に運用する

ファミリービジネスには伝統的に、長期的で忍耐強い投資と長期的な価値創造を重視するという特徴がある。短期的な成果と長期目標のバランスについて尋ねたところ、ファミリービジネスの4分の3が、長期目標または両立を目指すとは回答した。短期的なアプローチを選ぶのは4分の1にとどまった。同様に、85%が利益をイノベーションに再投資し、外部からの資金調達よりも内部資本でまかなっている。これは、スピードよりも持続可能性を重視する姿勢を示している。

### 長期的な価値に投資する

質問：ビジネス上のイノベーション・変革に必要な資金をどのように調達していますか？



注：「その他」を除く  
出所：PwC「ファミリービジネスサーベイ2025」

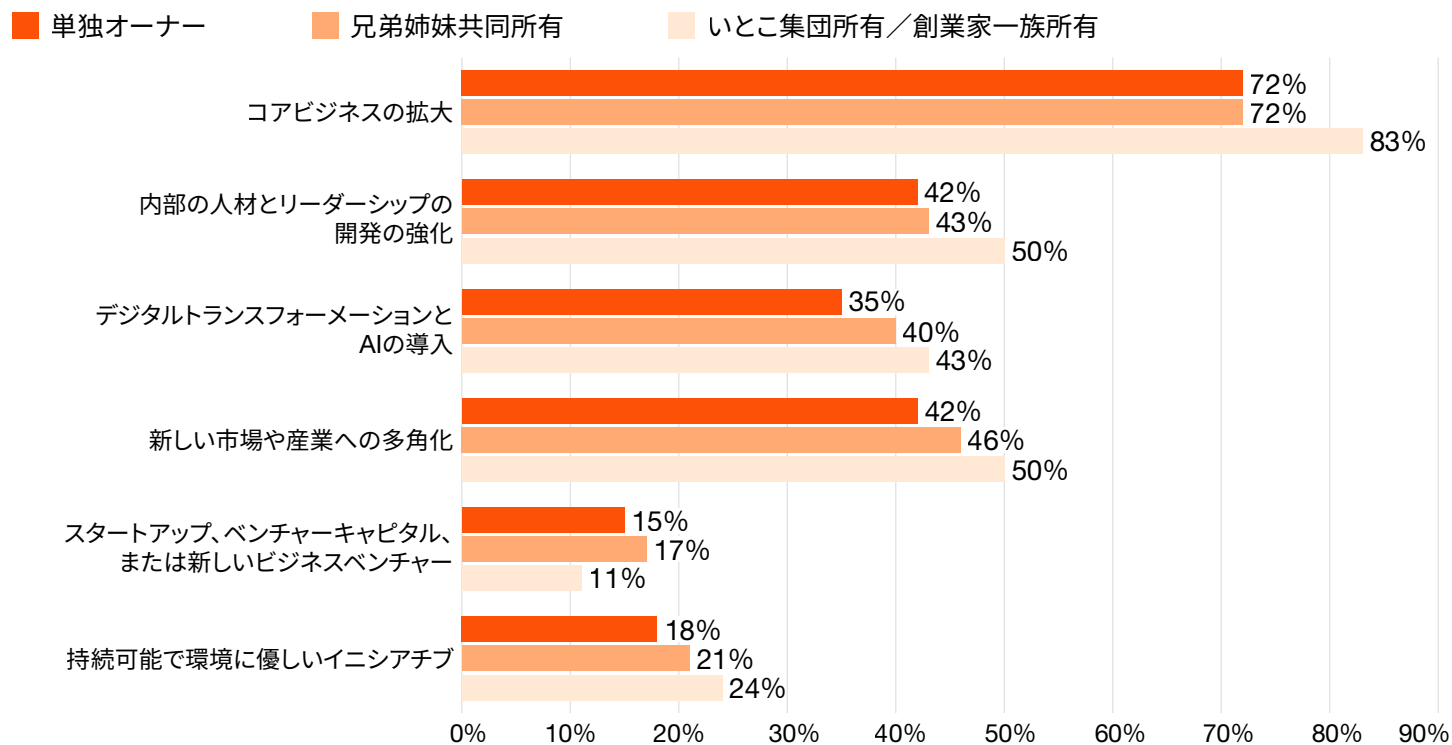
ファミリービジネスのリーダーはインタビューの中で、忍耐強い投資方針が競争上の優位につながると説明した。ある2世代目の多国籍企業は、米国の大手コンビニエンスストアチェーンのサウジアラビアにおける独占フランチャイズ権を獲得した。これは、急速に成長している小売業界への大胆な投資だが、短期的な利益を重視する上場企業にとっては実現が難しい。

サウジアラビア・ジッダを拠点とするAlsulaiman Groupの設立者兼会長、Ghassan Alsulaiman博士は、次のように語っている。「この業界が時代とともに進化していることは知っていたが、参入は難しく、長期的な投資が必要であった。しかし、当社は今後数年間の結果だけを考えているのではない。このファミリービジネスを何世代も支えていくような投資を検討している」

非常に成長率の高いファミリービジネス（前事業年度に2桁成長を達成した企業）も、成長の優先事項ではそれほど違いがない。ただし、世代を重ねることで投資行動も成熟し、後継世代の企業ほどコアビジネスの拡大、リーダーシップの開発、そしてデジタルトランスフォーメーションに力を入れる傾向がある。まだ世代の浅いファミリービジネスは、スタートアップ企業に似ていると言える。

## 長期的な投資の優先事項

質問：長期的な成長のために現在どこに投資を優先していますか？（該当するもの全てを選択）



出所：PwC「ファミリービジネスサーベイ2025」

PwCの分析では、長期志向の企業が短期志向の企業を常に上回る理由について、いくつかの点が明らかとなった。長期志向の企業は短期志向の企業より、安定した持続可能な業績を示す1桁成長を遂げる割合が高い（33%と21%）。長期志向の企業はコアビジネスを重視する割合が高く（78%と67%）、新技術を採用する傾向も強い（21%と12%）。

興味深いのは、複数の世代にわたって家族の財務を管理するファミリーオフィスの役割である。ファミリーオフィスは従来、資産の保全に重点を置いてきたが、実際の事例を見ると事業の成長にも寄与している。ファミリーオフィスは柔軟な資本と長期的な視野を持ち、ファミリービジネスが、コアビジネスに負担をかけることなく、初期段階のベンチャーへの投資、隣接市場の開拓、新興技術の試験導入を行うのを助ける。この分離に

よって実験の余地が生まれ、成功したアイデアがファミリービジネスに戻されることも少なくない。

## 長期の投資、早期の利益

長期的な視野を持つ戦略は、特に新興技術やサステナビリティの分野で短期的な成果も上げているようだ。生成AIを考えてみよう。ファミリービジネス以外の企業のCEOのうち、約3分の1が生成AIによって売上（29%）や収益性（32%）が向上したと回答したが、上場ファミリービジネスの成果はそれを大きく上回っている。PwCの「第28回世界CEO意識調査」によれば、ファミリービジネスの約半数（46%）が生成AIによって売上と収益性の両方が向上したと回答した。

同じパターンは気候変動対策への投資にも見られる。上場しているファミリービジネスは、気候変動への取り組みに長期的に投資する可能性が2倍近く高く、そしてその投資は効果を上げている。上場ファミリービジネスのCEOの46%が、過去5年間ににおけるサステナビリティへの投資が売上の増加につながったと回答している。これは、非上場企業の32%、全企業の約3分の1と比べて明らかに高い。

**実践的なアイデア：**長期的な投資戦略で自社を差別化すること。多角的な化学系コングロマリットのSRFは、現在は2世代目が運営するファミリービジネスである。同社は、慎重にリスクを取り、長期的な利益を重視して投資する企業の良い例である。

2000年代初め、インドのグルグラムを拠点とするSRFは、創業者のビジョンに従って、スペシャリティケミカル事業で大規模な研究開発投資をした。設立当初の財務的な困難と何年もの赤字に直面していたにもかかわらずである。マネージングディレクターのAshish Bharat Ram氏は、次のように語っている。「今ではスペシャリティケミカルが最大の事業部門。15年間かかり、リスクもあった。しかし、長期的なリスクを取ることができるのは、ファミリービジネスならではの。他の企業にはできない」

設立者の世代では、長期的な投資がしばしばビジョンや信念に基づき、直感的に行われる。しかし2世代目、3世代目になると、その理由が変わることがある。共有のファミリーキャピタルは、チャンスと緊張の両方をもたらす。オーナーたちがコアビジネスへの再投資と事業の多角化を天秤にかけるからである。家族が日常的な経営から離れたときには、全ての投資の判断に慎重なバランスが求められる。

この段階ではガバナンスが重要である。オーナーグループの意向と企業の長期的な目標を一致させるには、明確な合意事項と意思決定の枠組みが役に立つ。教育も重要な役割を果たす。所有、ガバナンス、そして株主の期待に関する企業能力を構築する家族は、このような緊張した状況を管理し、世代を超えて意識の統一を維持することができる。

## 4. 評判を守り、活用する

ファミリービジネスにとって、評判は守るべき資産であり、成長の手段でもある。PwCの調査によれば、ファミリービジネスの経営者の重要な長期目標は、ビジネスの維持（78%）と家族の財産の保全（77%）である。これらは、配当の創出（68%）や家族メンバーの雇用（27%）よりもはるかに重視されている。

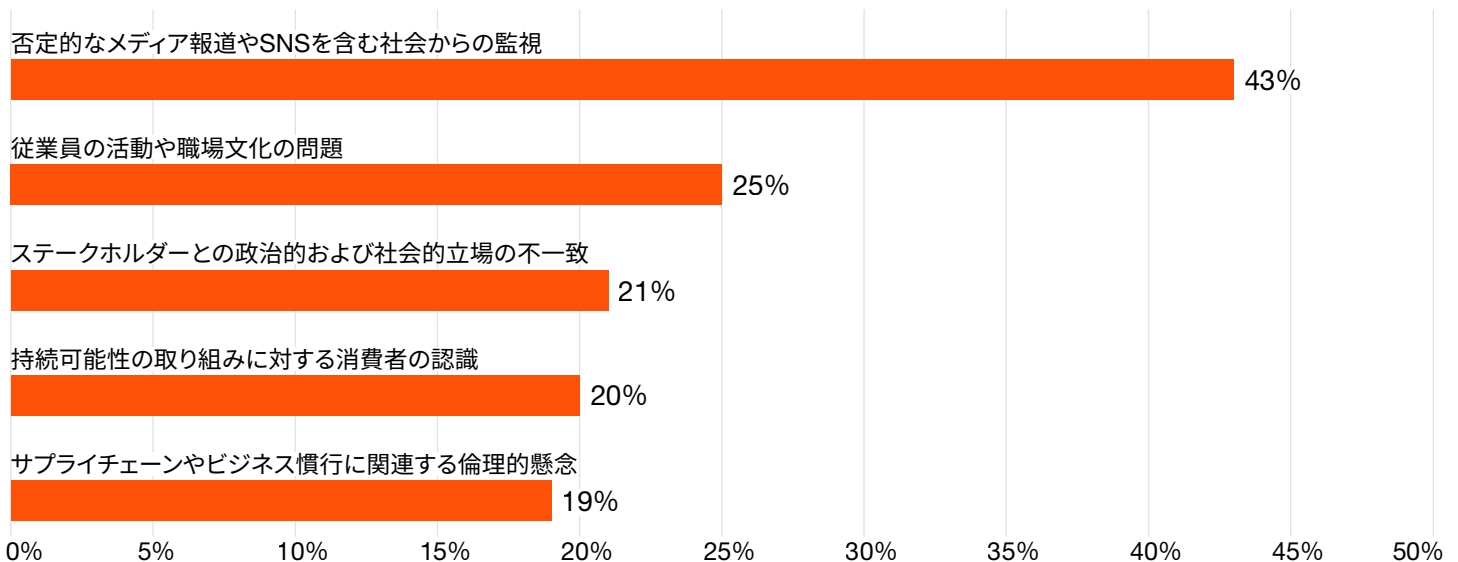
評判、つまり製品、サービス、価値観、ステークホルダーへの対応など、企業の過去の行動から形成される社会的評価は、事業の成長と比例する。ただし、評判は急速な事業拡大よりも安定した成長をもたらす場合が多い。評判が「非常に重要」と回答した企業は、それほど重視しない企業に比べ、成長を報告した割合が高い（59%と47%）。しかしこの成長は1桁（33%と21%）のことが多く、リスク管理と事業の継続性に根ざした保守的なアプローチを取っていることが分かる。

評判を重視する企業は、長期的な業績に結びつく高い企業能力も持っていることが多い。具体的には、明文化されたパーパス、価値観の共有、確立されたガバナンス構造などである。評判は、世代を重ねたファミリービジネスほど重視され、組織にしっかりと組み込まれている。ファミリービジネスは成熟するにつれ、パーパス重視の戦略や組織的な方針を通じて評判を強化する傾向が高まる。そしてこの傾向が社内的にも社外的にもメリットをもたらすことがある。Sir Michael Bibbyは次のように語っている。「ファミリービジネスのブランディングと評判は、良い人材を呼び込むのに役立つ。良い顧客を惹きつけ、顧客との長い関係を構築する要因ともなる」

同時に、ファミリービジネスのリーダーは、マスコミからの批判、特権に対する誤解、ガバナンスの不透明さなど、評判を失うリスクにも注意を払っている。これらは、成長に必要な戦略的な機動力を損ないかねないからである。多くの経営者は近年、マスコミの目が厳しいことを認識している。評判の影響を受けやすい企業は一般に機動力が低く、資金に制約があり、危機に際しても対応に出遅れがちである。

## 悪い意味で注目を集めることは評判に対する最大のリスク

質問：貴社の評判・名声に最も大きなリスクをもたらす要因はどれですか？（最大2つまで選択可）



注：「その他」を除く  
出所：PwC「ファミリービジネスサーベイ2025」

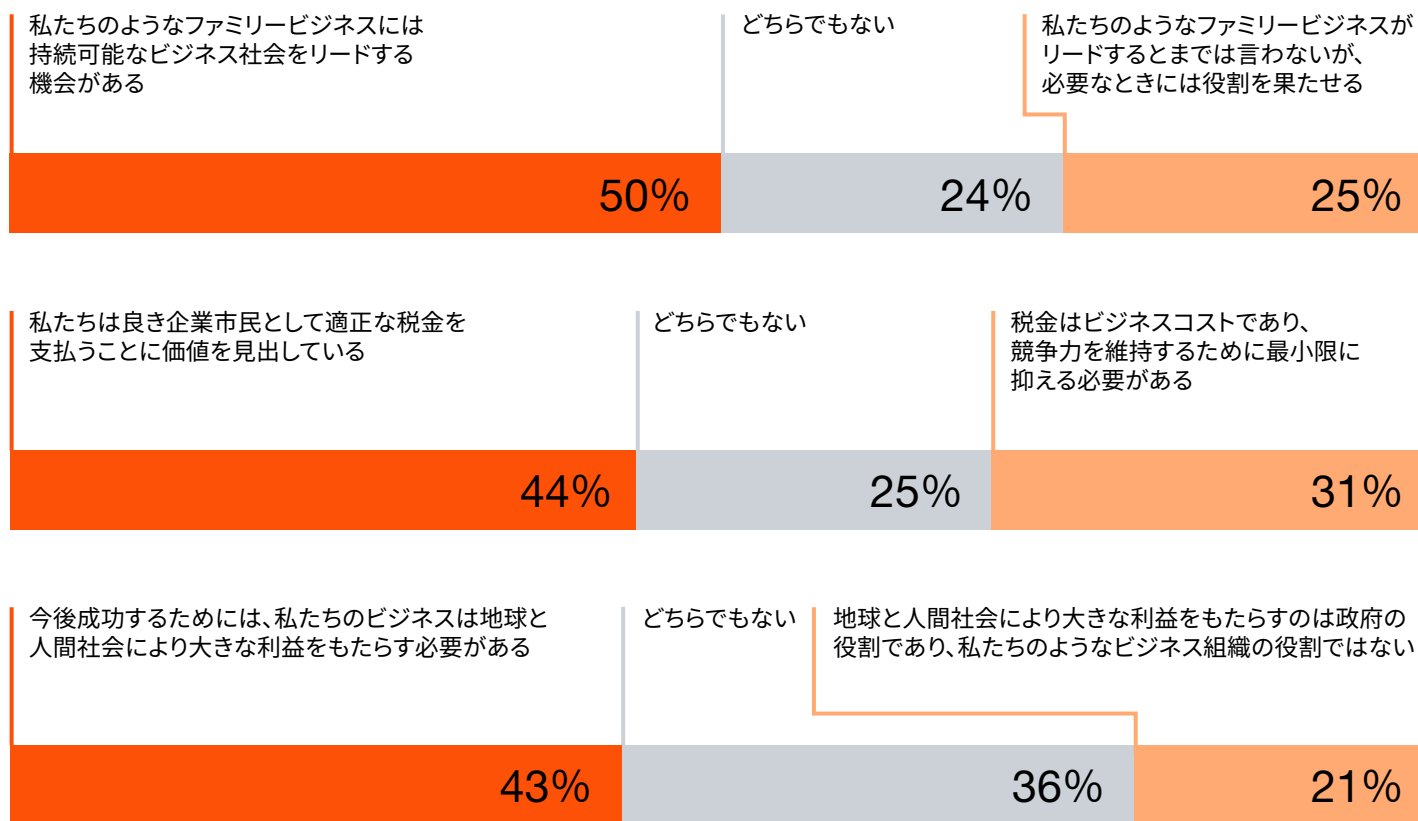
## 信頼の要素

信頼は評判の問題をさらに複雑にする。かつて信頼は、ファミリービジネスに代々受け継がれる強みだった。しかし今では、重要なエコシステムでパートナーを獲得したりステークホルダーの期待に応えたりするなど、信頼を得るにも競争に勝つ必要がある。ファミリービジネスの経営者の3分の2以上（74%）が、「自社は非ファミリービジネスの企業よりも信頼が高い」と答えており、昔から顧客、従業員、地域社会が抱いていたファミリービジネスの印象と一致している。しかし、ビジネス、政府、メディア、NGOに対する信頼を測定する年次調査「Edelman Trust Barometer」によれば、この信頼の差は2015年の16ポイントから2025年にはわずか8ポイントに縮小した。この傾向は、もはや信頼は自動的に手に入るものではなく、積極的に獲得する必要があることを示している。

Trust Barometerのデータによれば、企業の社会的責任に関して、消費者は上場企業に対して、非上場企業やファミリービジネスとは異なる期待を抱いている。ファミリービジネスには地域に投資することが期待される。しかし、PwCの調査回答者のうち、企業市民としてリーダーシップを発揮したり、人々や地球に積極的に貢献したりする可能性を認識する人は半数以下である。この状況で沈黙は危険である。関係者の期待が変化する中で、パーパス重視の明確なコミュニケーションがなければ、ステークホルダーから疑念を持たれ、その関心を失う可能性がある。

## ファミリービジネスの役割

質問：以下の記述のうち、貴社を含むファミリービジネスの役割について最もよく表しているものはどれですか？



出所：PwC「ファミリービジネスサーベイ2025」

**実践的なアイデア：**地域社会における自社の役割についてのメッセージを共有すること。ファミリービジネスの伝統は地域社会と密接に関係している。多国籍ファミリービジネスとして成功し、3世代目や4世代目を迎えていても、地元との強いつながりを保つことが、競争に有利に働き、企業に対する不信感を打ち消すことがある。

国際的なコミュニケーション企業のEdelmanのCEOであるRichard Edelman氏によれば、これには視点の転換が必要である。「目指すべきは多国籍ではなく、多地域である。今や信頼は地域を超越し、仕事上の関係や、対象となる人々が身近に感じ、共感する情報源を通じて構築されるからである」

現実にはどうということだろうか？ Edelman氏は次のように語る。「まず地元での仕入れを重視し、地元の生産物をサプライチェーンに組み込むことだ。これは、地域に共鳴するブランドの構築、特定の国でのイノベーションへの投資、現地人材の育成と採用、信頼ある地域機関との対話や提携を通じた地域社会との関わりも意味する。企業は、地域に根ざした事業運営、人材育成、コミュニケーションにより、信頼を深めることができる」

Edelman氏のアドバイスは他にもある。例えば急速に変化するメディア環境、特にソーシャルメディアを活用する力を養うため、従業員に自社のストーリーや価値観を深く理解させ、信頼できる発信者として育てることである。若い家族を直接的に事業に関わらせることも重要である。現代のメディアや消費者のトレンドに関する彼らの感覚を活用すれば、ブランドのメッセージを新鮮に維持することができる。

## サーベイについて

PwCのグローバルファミリービジネスサーベイ2025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、ノースウェスタン大学ケロッグ経営大学院のJohn L. Ward記念ファミリー企業センターとの協働でオンラインで実施。2025年4月1日から6月17日までに、62のテリトリーで1,325人へのオンラインインタビューを実施した。回答した企業には、売上高1,000万米ドル未満（18%）から数十億米ドルの企業（9%）が含まれる。半数以上（54%）は年間売上高が5,100万米ドルを超え、41%は1億100万米ドルを上回る。調査に参加した企業の34%は消費財・小売業に携わり、残りは金融サービス、技術、医療産業が多い。

PwCのグローバルファミリービジネスサーベイ2025は、世界のファミリービジネスの転換期を明確に示している。経済の混乱、急速な技術革新、ステークホルダーの要求の変化によって形づくられた環境の中で、一部のファミリービジネスは、伝統的な回復力に大胆な進化を組み合わせて際立った成長を遂げている。主な結果は以下のとおりである。

- **パーパスが差別化要因：**明確なパーパスを定義し、戦略に組み込んでいる企業は、常にそうでない企業より高い業績を上げている。パーパスは組織をまとめるビジョンであり、競争上の強みでもある。
- **構造に起因する機敏さ：**ファミリービジネスの多くは、個人による所有と効率的なガバナンスにより、消費者の変化やテクノロジーニーズに迅速に適応できる。機敏さは、劇的な変化の時期に特に重要である。
- **長期的な投資の優先事項：**ファミリービジネスは、長期的な資本を活用し、関連分野だけでなく非関連分野にも柔軟に投資できる。世代を超えた忍耐強さにより、短期的な市場の圧力に縛られず、長期的な展望で成長を遂げることができる。
- **防御と推進力としての評判：**信頼性の高い評判は、不安定な市場で企業を守るが、変化の激しいメディア環境では積極的な管理が必要である。評判をうまく活用すれば、地域社会の信頼を深め、成長することができる。

今後、ファミリービジネスの長期的な耐久力は、時代を問わない強み（パーパス、長期資本、評判など）と、機動力とガバナンスを中心とした革新的な戦略の組み合わせに支えられるだろう。この変化を受け入れる企業こそ、自社の遺産を守るだけでなく、世界的な経済力を拡大することになる。



## PwCグローバルネットワーク

**Francesca Ambrosini**

Family Business Client Programs, PwC United Kingdom

**Jonathan Flack**

Global and US Family Business and Family Office Leader, PwC United States

## 日本のお問い合わせ先

### PwC Japanグループ

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



**[www.pwc.com/jp](https://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 Japan有限責任監査法人、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、監査およびブローダーアシュアランスサービス、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13,500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、クライアントが複雑性を競争優位性へと転換できるよう、信頼の構築と変革を支援します。私たちは、テクノロジーを駆使し、人材を重視したネットワークとして、世界136カ国に364,000人以上のスタッフを擁しています。監査・保証、税務・法務、アドバイザリーサービスなど、多岐にわたる分野で、クライアントが変革の推進力を生み出し、加速し、維持できるよう支援します。

本報告書は、PwCメンバーファームが2025年10月に発行した『PwC's 12th Family Business Survey Reclaiming advantage』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。

<https://www.pwc.com/gx/en/issues/business-model-reinvention/family-business-survey.html>

日本語版発刊年月：2026年1月 管理番号：I202504-08

© 2026 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](https://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.