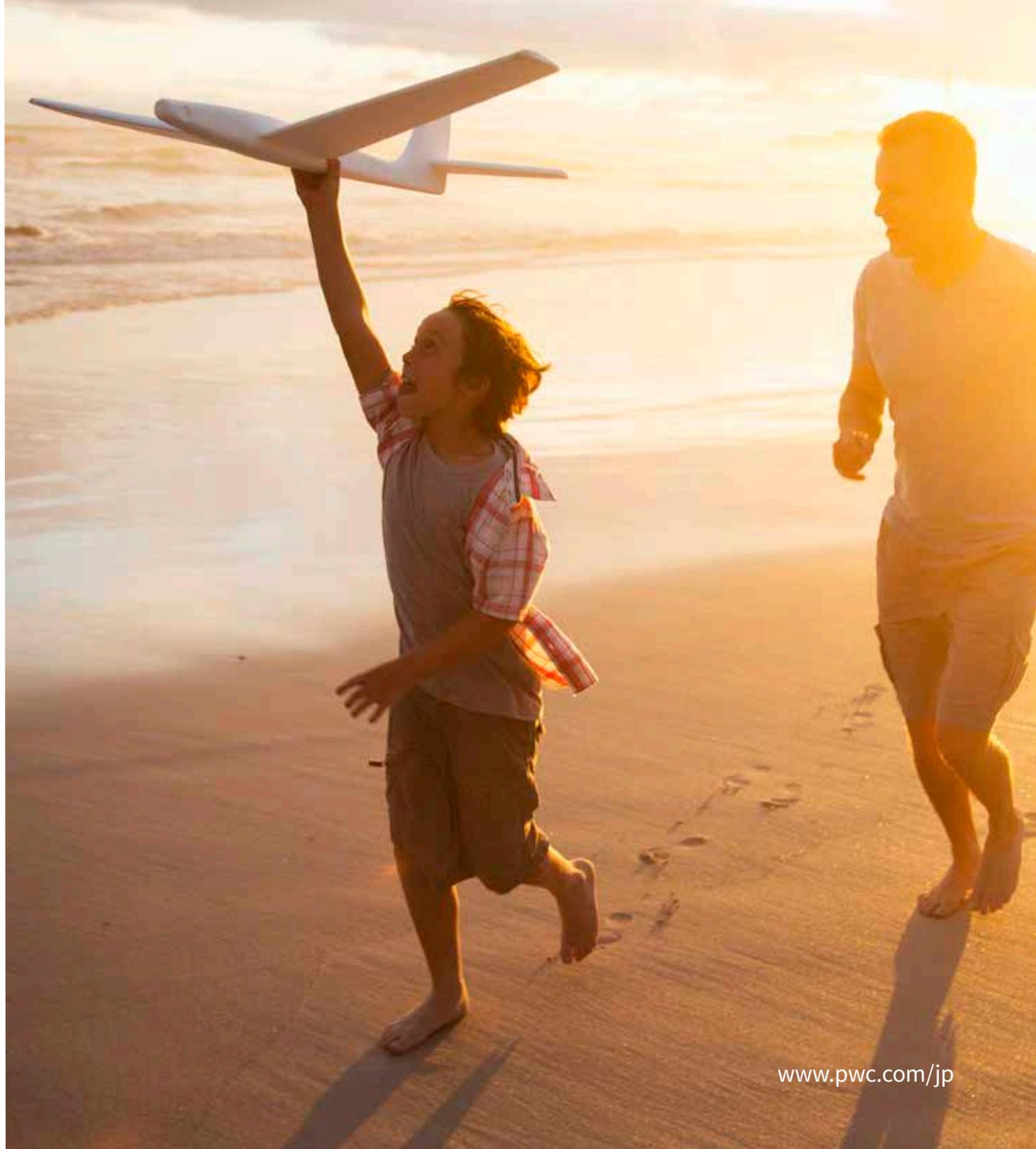


PwC グローバルファミリービジネス
サーベイ 2018

価値観が もたらす 効果

価値観と存在意義を軸に置き、
デジタル時代の中で競争優位を
確立するために



www.pwc.com/jp



はじめに

しっかりした価値観と存在意義を軸としたファミリービジネス企業には、ディスラプティブ(破壊的)な時代にあっても競争優位があると考えています。その価値観と存在意義を積極的に価値ある資産に変えていくことで、ファミリービジネス企業には今、真の利益を創出する計り知れない機会が広がっています。

今回で9回目となるPwCの「グローバルファミリービジネスサーベイ」ですが、今、時代は大きな変革を迎えています。デジタルテクノロジーはあらゆる産業にディスラプション(破壊)をもたらし、持続可能性は事業活動の重要要素になってきています。実業界、金融界のいずれも信頼の確保がこれまで以上に重要になり、人口動態で存在感を示すのはミレニアル世代です。

このような時代にあっても、しっかりした価値観と存在意義を軸としたファミリービジネス企業(以下、FB企業)には競争優位があると当社ではみています。「2017エデルマン・トラストバロメーター」の特別調査報告書によれば、FB企業に対する信頼度は、他の企業よりもグローバルベースで16ポイントも高い結果となっています。また、FB企業の場合には、グローバル企業であれ地域の中の一企業であれ、日々の事業活動を長期的な投資として捉える傾向が他の企業よりも強く、四半期ごとの収益目標を達成することよりも広くステークホルダーの利益に資することを優先すると長年認識されています。

しかし、2002年から隔年で実施されている本調査から一貫して浮かび上がっているのは、FB企業だけが持つこうした独自の競争優位を、利益につながる長期的なレガシー(正の遺産)にするための戦略に転換している企業が少なくという結果です。ただ、今回の調査では、そこに大きなチャンスがあることが伺えます。回答者の実に75%が明確な価値観があれば競争優位が生まれると回答しています。また、収益が毎年10%以上伸びている企業には、明確な価値観と存在意義が確立している企業が多いことも明らかになりました。

このことはある重要な点でレガシーの問題とかわかっています。FB企業は現在、これまでとは大きく異なる状況に向かって進んでいます。過去にうまくいった戦略が将来も会社を支えることになるとは限りません。FB企業が自社の価値観を差別化のための要素として利用しつつ、過去のレガシーを生かし、戦略を見直すにはどうすればよいのでしょうか?そして次の世代は企業としての価値観を守りながら、どのように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)に対応すればよいのでしょうか?

FB企業には今、価値観と存在意義を積極的に価値ある資産に変えていくことで、真の利益を創出する計り知れない可能性が広がっています。

今年のグローバルファミリービジネスサーベイにおいて、FB企業の現状を把握する上で欠かせないのがデジタル化の問題です。デジタルディスラプションの影響を受けやすいと感じている企業は前回調査(2016年)から大幅に増えており、この傾向は当社の主力年次報告書「世界CEO意識調査」でも浮き彫りになっています。このデジタル問題を多くのFB企業の経営者は認識し、対応もしています。しかし、次世代に協力を求めれば、デジタル分野で関係を強化できる絶好の機会になります。

本調査の回答者は概して将来の成長にはかなり楽観的である一方で、ビジネスモデルの変更やデジタル化、サイバーセキュリティ、規制、保護主義については懸念を強めています。イノベーションについては慎重に検討し、自社の事業に相応しい人材の確保・定着も図っています。こうしたことから、FB企業は根本を見直す必要にかつてなく迫られていることが伺えます。

本調査は53の国・地域に広がるFB企業2,953社を対象に実施し、農業からテクノロジーまで幅広い業種を網羅しています。お時間を割いて回答を寄せていただいた皆様にお礼を申し上げます。また、グローバルに展開する世界有数のFB企業10社の経営トップの方々とは直接お話しする幸運にも恵まれました。貴重なお時間を割いていただいた上、示唆に富んだお話をしてくださったことに心より感謝申し上げます。(インタビューに応じてくださった方々の一覧は54ページをご覧ください。)

本調査報告書が有益な資料として、皆様のよりの確な経営判断の一助となれば幸いです。



David Wills

グローバル起業/非公開企業
担当リーダー
PwC オーストラリア



Peter English

グローバル/EMEAファミリービジネス企業
担当リーダー
PwCドイツ

目次



6

成長—成長を
持続させるために



13

価値観から価値を引き出す



25

存在意義の実践



32

デジタル時代に
レガシーを作り出す



43

プライベートエクイティ：
一族以外の選択肢を検討する



51

おわりに



56

【日本語版追補】
日本のファミリービジネスへの示唆

ケーススタディ

【グローバル】



11

五原則に従って
会社の役目を決める
Victoria Mars氏
Mars Inc.



18

企業理念を
社会に反映させる
André Hoffmann氏
Roche



21

価値観の実践
Johan H. Andresen氏
Ferd



23

長期的視点に立った
価値観で持続可能な
事業を目指す
Andrea Illy氏
illycaffè



28

持続可能性を通じて
価値観を示す
Simone Bagel-Trah氏
Henkel

【日本】



61

現場から生まれる
「創意」が成長の原動力
池谷 隆司氏
日本工装株式会社



30

変わることはない
起業家精神という価値観
Eddy Lee氏
Lee Kum Kee



39

社会に役立つ方法で
レガシーを伝える
Fernando Simões氏
The JSL Group



41

世代を超えて
常に独立性を重んじる
Reinhard Zinkann氏
Miele



47

二つのファミリーに
共通する価値観を
礎とする
Sumeet Valrani氏
Al Shirawi Group



49

謙譲の美徳という
価値観
GM Rao氏
GMR Group

成長—成長を 持続させるために

今年の調査では、FB企業の業績が極めて堅調であり、その成長率は2007年以降最高の水準にあることが明らかになった。その一方で、いくつかの重要課題を前に、多くのFB企業の間には、この先2年以上の成長の軌道を描きづらいとの思いが広がっている。



今年の調査では、FB企業の業績は極めて堅調であり、その成長率は2007年以降最高の水準にあることが明らかになった。大多数のFB企業(84%)が今後も成長が続くことを見込んでおり、16%の企業はその成長が「急速」かつ「強力」なものであると回答している(図表1参照)。

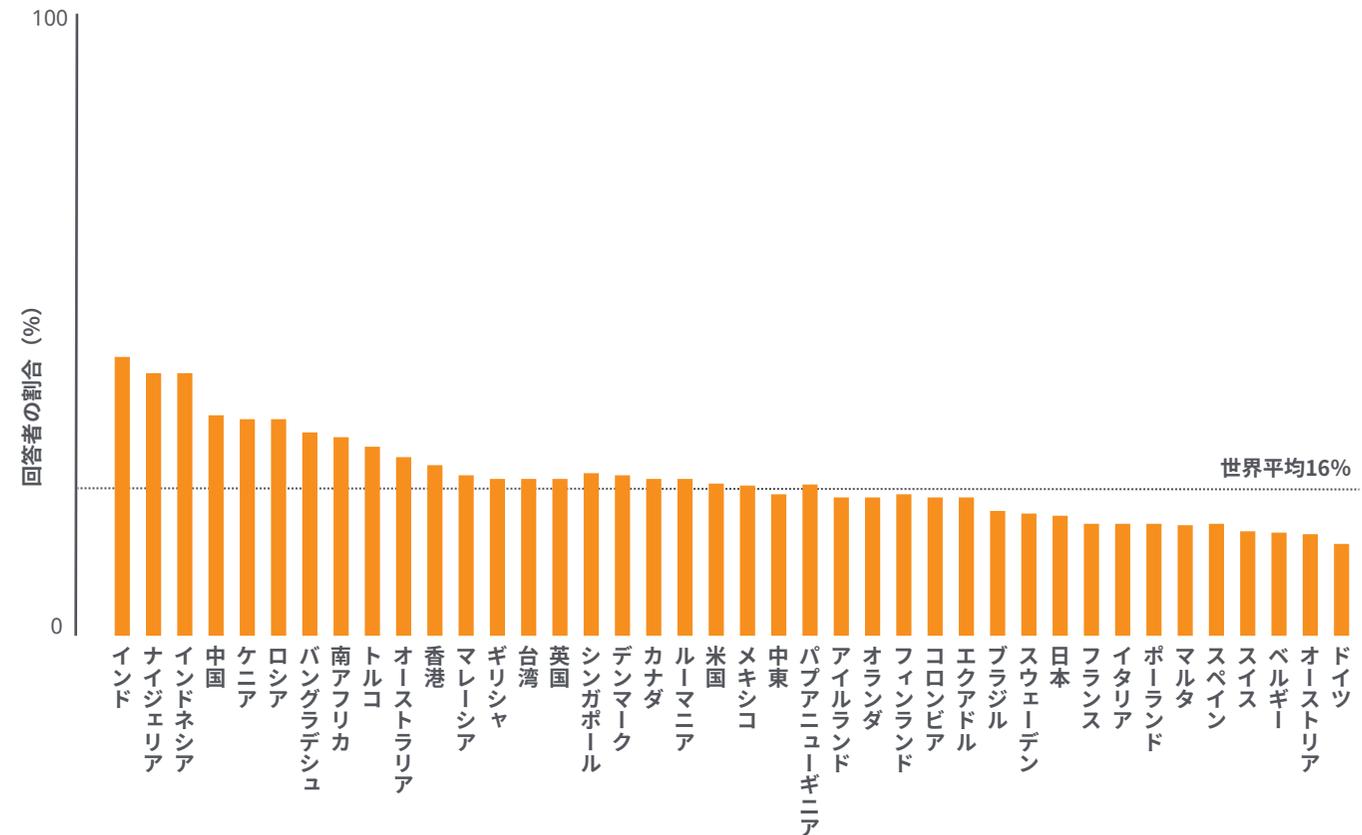
調査開始前12カ月間の業績について尋ねたところ、業績が伸びたと回答した企業は69%であった。前回調査(2016年)では、同じ質問に対し業績が伸びた企業は64%であった。

この調査結果は2018年「世界CEO意識調査」による非公開企業の調査結果とも重なる。非公開企業の最高経営責任者の大多数が、向こう12カ月間の自社の成長見通しに対して「多少」または「非常に」自信があると回答している。

意識調査に回答を寄せた非公開企業の最高経営責任者は722名で、そのうちの85%がそのように回答した。

図表1: 国・地域別FB企業の成長期待

■ 自社の成長が急速／強力なものになると回答した企業の割合

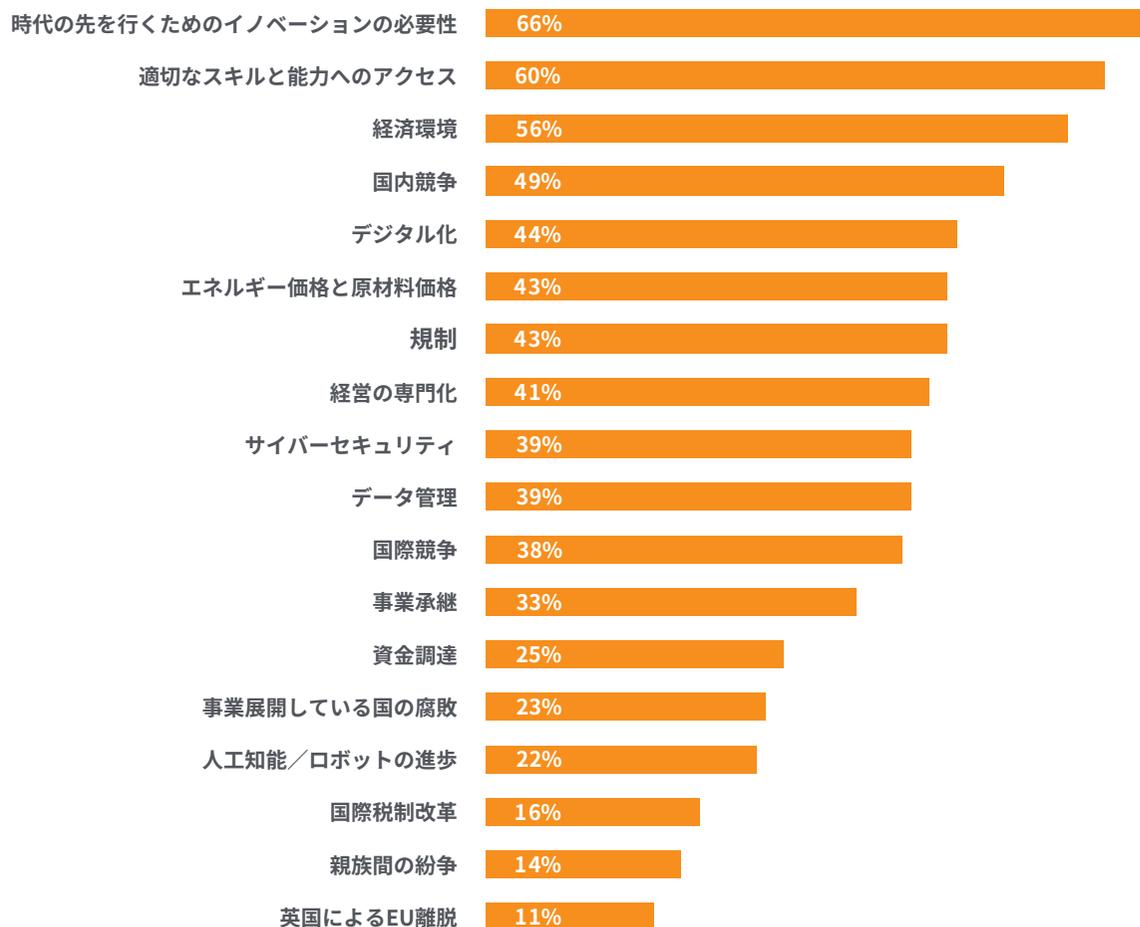


回答者ベース: 各国・地域の全回答者 (2018年: 各国・地域の全回答者数 n = 30~171)

出典: PwC「グローバルファミリービジネスサーベイ2018」

しかしその一方で、いくつかの重要課題を前に多くのFB企業の間には、この先2年以上の成長の軌道を描きづらいとの思いが広がっている(図表2参照)。その重要課題上位五つにはイノベーション(66%)、適切なスキルと能力へのアクセス(60%)、デジタル化(44%)が含まれ、実際、80%の回答者が重要課題としてデジタル化、イノベーション、テクノロジーのいずれか、もしくは複数を挙げている。さらに、特にデジタルディスラプションの影響を受けやすいと考えている企業は30%に上り、2016年の調査結果(25%)よりも増えている。本調査で見られた共通の懸念事項としては、突然頭角を現した企業が既存の企業を倒す可能性が挙げられた。

図表2:FB企業の今後2年間の重要課題



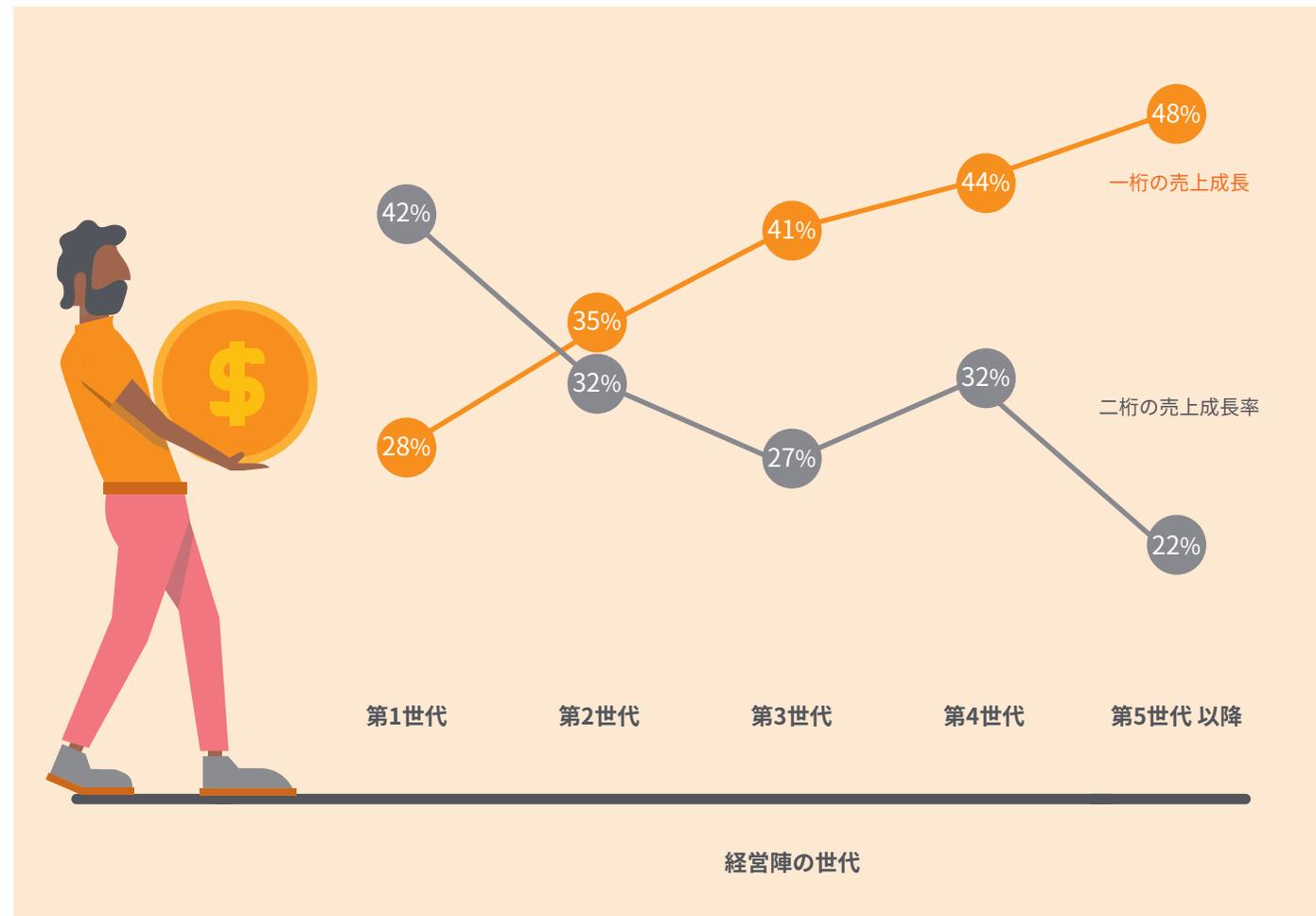
回答者ベース:全世界の全回答者(2018年:全回答者数n=2,950~2,952)

出典:PwC「グローバルファミリービジネスサーベイ2018」

本調査から、二桁の成長を達成する能力という点では第1世代の方が第2世代以降よりも明らかに優れていることが分かり、ビジネスモデルの継続とディスラプションへの対応との間でバランスを図る必要性が浮き彫りになった(図表3参照)。

先行きを楽観視しながら懸念にも対応するのは当然ながら難しい。しかし、ここで大いに参考になることがある。自社の価値観と存在意義を積極的に実践し、明確な戦略計画を確立しているFB企業がその方法を示唆している。具体的に言えば一年に10%以上の成長率を達成している企業には共通する特性がある(p10 図表4参照)。こうした成長企業の84%には明確な価値観と存在意義が確立しているが、成長率が10%未満の企業の場合は76%である。デジタル関連の能力については、成長企業の約3分の2(63%)が今後大幅に向上させる予定と回答している(成長率が10%未満の企業の場合は54%)。また、55%の成長企業が正式に文書化し、承認された中期経営計画があると回答している(成長率が10%未満の企業の場合は46%)。こうしたことから、価値観と存在意義を積極的に実践することが有益であることが分かった。

図表3: 経営陣の世代別成長率



回答者ベース: 第1・2・3・4・5以降の世代の全回答者(2018年: 全回答者数 n = 1,040・1,082・480・187・127)

出典: PwC「グローバルファミリービジネスサーベイ2018」

また、先の計画を立てることも有益である。FB企業の場合、3年～5年の中期経営計画がないことが極めて多い。この点は前回2016年の調査報告書（「**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）のテーマでもあった。

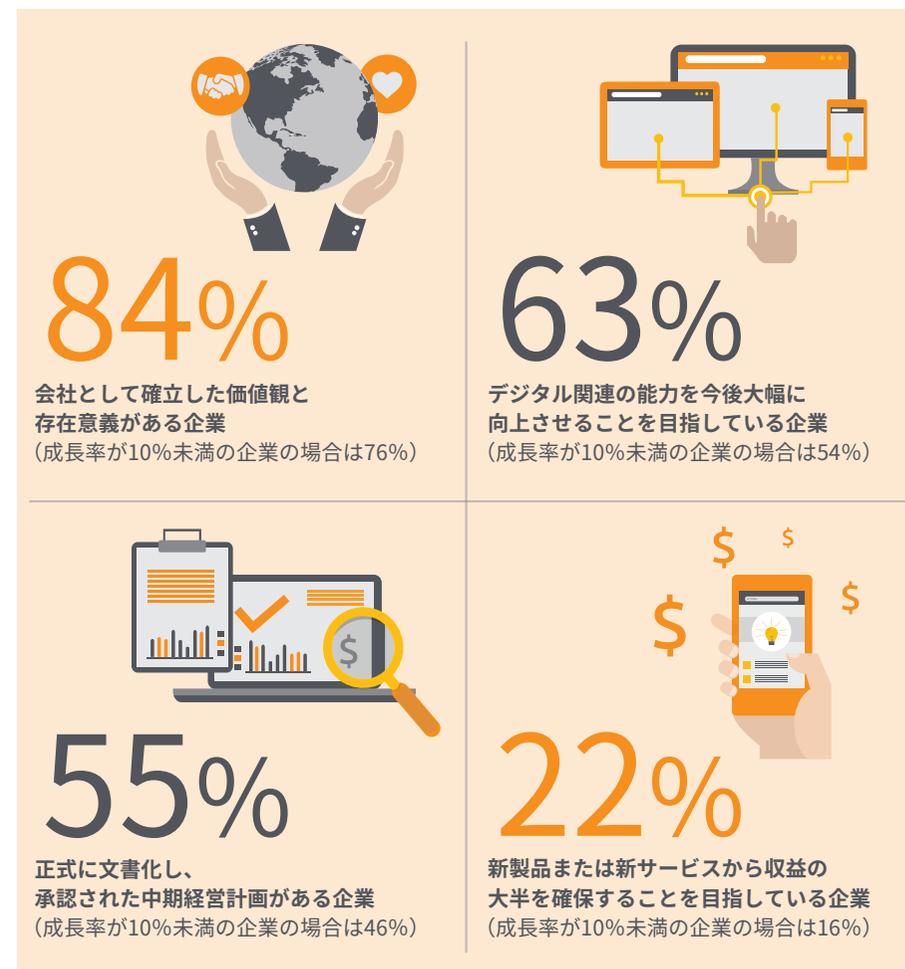
今年の調査では回答者は次の三つのグループに分類されることが分かった。

- 第1グループ (21%)：中期経営計画を策定していない企業。「戦略的意識が低い企業」の場合、企業の方向性よりも破綻させずに事業を続けることを重視していることが伺える。
- 第2グループ (30%)：中期的な計画は考えてはいるが、そこで止まっている企業。目標を達成するための費用や方法が明確になっていない。第1グループと第2グループを合わせると、全回答者の半数強を占める。これらの企業はいずれも徐々に後退していく可能性が高い。
- 第3グループ (49%)：正式に文書化し、承認された中期経営計画を策定している企業。当社では、このグループの中で財務・非財務の主要業績評価指標 (KPI) も定めている企業 (36%) を「戦略的意識が高い企業」と定義した。

これら戦略的意識が高い企業と他の高価値グループとの間には相関関係がみられる。戦略的意識が高い企業には、慈善活動に熱心に携わっている企業 (56%)、具体的な承継計画を文書化し、周知している企業 (53%)、年間売上高が1億米ドル以上の企業 (46%)、成長率が二桁の企業 (42%)、デジタルテクノロジーを重視している企業 (41%) が含まれる。

戦略的意識の高い企業は自社の戦略目標を日常業務の中に取り入れ、徐々に独自のレガシーを築くことを習慣化している。

図表4:成長率10%以上を達成しているFB企業の行動



回答者ベース：全世界の成長率10%以上・10%未満の全回答者 (2018年：全回答者数 n = 1,000・1,001)

出典：PwC「グローバルファミリービジネスサーベイ2018」



五原則に従って会社の役目を決める

Mars Inc. (米国)

取締役 (2014年～2017年まで会長) Victoria Mars 氏

多くの企業が自社の理念や価値観をウェブサイト上やマーケティング資料の中で謳っています。中にはオフィスの壁面に刻んでいる会社もあります。しかし、そうした企業は日常的にそれらに従って業務を行っているのでしょうか？外部の者にとっては、そのことを信じられる材料が必要ですが、実際に納得させている会社の一例が、FB企業の Mars です。ペットケア、コンフェクショナリー (チョコレート・ガム・キャンディー)、食品分野で多角化、グローバル化を推進している同社は、企業風土に深く根付いているマースの五原則に従って業務を行っています。

マースの五原則とは、品質、責任、互惠、効率、自由です。Mars 氏は、「当社のアソシエイト (従業員) や経営陣をはじめ他企業の方々、政府関係者と話をするとき、あるいは公の場で発言するときに当社の五原則に触れないことはありません」といいます。バージニア州に本拠を置く Mars の前会長であり、現在、取締役を務める4代目の同氏は、この五原則を徹底することの大切さを強く訴えます。「五原則について、常に言い聞かせ、繰り返しやってみせる。決して忘れることのないように徹底することが大切なのです」

Mars は世界でも最大の非公開企業の一つで、世界80カ国で10万人余りの従業員を雇用しています。同社の五原則は

数百を数える各事業拠点に掲示され、地域、言語、文化、世代を超えて同社の従業員を結び付けています。

同社の取り組みは、価値観を明確にし、体系化した上で周知することの意義を示す好例といえます。同社の原則は、ただ文書化されているだけでなく、同社ウェブサイトで公開している26ページにわたる文書の中で詳細に紹介されています。そこでは従業員や取引先、その他ステークホルダーと実際に関連付けて各原則の実践を説明しています。

例えば、Mars が大切にしている分権化組織については、同社がアソシエイトと呼ぶ従業員に「割り当てられた仕事を自己の責任において自由に遂行する権利」を与えています。また、職場においては「差別的な偏見」を避け、平等の精神を奨励しています。

取引関係については、互惠の原則に基づき、その取引が同社とそのステークホルダーにどれほどの相互利益をもたらすのか測定した上で判断しています。確かな品質と価値を顧客や取引先、販売店などに提供すれば、成功を収めることになります。「この原則を無視して得た利益は、長くは続かない」というのが、この原則の戒めです。

創業: 1911年

現経営者陣の世代: 4代目

年間売上高 (2017年): 350億米ドル超

従業員数: 115,000名

業種: ペットケア、菓子、食品

五原則に従って会社の役目を決める(続き)

五つ目の原則「自由」は、同社が「あえて個人経営の道を選んできた」その出発点となる原則です。多くの上場企業が成長のために外部から資金を調達しますが、同社にはそのような必要がなく、同社がいう「制約」がないため、事業活動を自らの判断で進めることができます。また、その年の利益の大部分を自由に再投資に回すこともできます。「会社が自由な状態にある限り、私たちの幸福は財務上の重要事項よりも常に優先される」と同社はこの五つ目の原則に関して説明しています。

Mars氏は「マースの五原則」がなければ、ここまでの成功を収めることはできなかったといいます。「世代間で受け継いできたのは常に事業のあり方であって、やり方ではありませんでした。この五原則はそうしたレガシーの中から生まれたのです」

五原則の根幹にある価値観はMars氏の祖父であるForrest Mars, Sr.氏によるもので、MarsはForrest氏の父であるFrank Mars氏が1911年に現在の前身となる菓子製造販売会社を米国ワシントン州につくったのが始まりです。

「私の祖父はビジネスのあり方に強い信念のある人でした。15年ほど前、祖父が

1947年に書いた手紙が見つかりました。その中に書かれていたのは、従業員やコミュニティ、取引に対する互恵の精神であり、まさに会社の存在意義を謳ったものでした。これが一族の価値観と原則を方向づけ、1980年代初頭に父、おじ、おばがこの「五原則」を体系化して内容を充実させました。これまでに何回か内容を更新していますが、原則そのものは変わっていません。ただ、折々の時代の中でそれを実践することの意義については常に進化しています」

「家族としての生活の一部にこの原則があり、子どもの頃からこれに従って育ちました。部屋の壁に掛けられていたり、冷蔵庫に貼られたりしていたわけではありませんが、周りの人とかかわり合いについての私や家族の指針となってきました。私はこれをごく普通のことだと思っていました」

Mars家にとって五原則は会社の進むべき方向を一族に示すものであり、Mars氏のように他人が口を挟むものではありません。「経営陣の中に原則の一部を変えようという人が現れるかもしれません。しかし、私たち一族はこういいます。『お分かりになっていないようですが、これは私たち一族の原則であり価値観なのです。これを変える

権利はあなたにはありません』。この原則と価値観は私たち一族のもので、会社のものでなく、私たちのものなのです。一族と会社を実際に結び付けているのは事業のあり方を示す五原則です。私たちを団結させる糊のようなものです」

こうした原則の実践を示すのが、同社の「次世代に向けた持続可能な環境整備プログラム」です。2017年に開始したこのプログラムでは同社が事業活動を通じて達成する3本柱を定めています。その柱とは、気候変動、土地と水資源の保護、廃棄物管理に取り組む「健全な地球」、収入の増加、経済的・社会的に恵まれない女性を含め、同社サプライチェーンを構成する小規模農家の機会の拡大などを重視した「人々の繁栄」、人間だけでなくペットの健康も考える「ウェルビーイングの充実」の三つです。

もう一つの実践例として、Mars氏は五原則が同社に相応しい人材の採用に特に役立っているといいます。「当社の原則と価値観が私たちの求める人材(アソシエイト)を引きつけ、そして定着させることとなります。また、消費者による当社製品の購入につながり、当社が事業を行っているコミュニティの場合には、コミュニティの一員としての当社に対する考え方に、当社が進出している

「世代間で受け継いできたのは常に事業のあり方であって、やり方ではありませんでした。この五原則はこうしたレガシーの中から生まれたのです」

国の場合には政府の受け止め方に影響を及ぼすこととなります」

Mars氏は、広義の定義である企業の存在意義が次世代との関係構築に欠かせないと考えています。「企業は、利益を上げるだけの存在ではありません。世の中に与える影響が大事であり、そのことは次世代にとっても重要です」

「一族の4代目として、私をはじめ兄弟姉妹やいとこたちは、その子ども、孫、ひ孫の世代が今の私たちと同じように、会社との密接なかかわり合いを続けていくためにはどうすればいいのか、常に考えています。別のやり方を考える必要もありますし、原則を壁にかけておけば簡単です。ですが、あきらめずに指導し、経験してきたことを伝え、行動で示すとともに、五原則に従って行動することを教える必要があります」

価値観から 価値を引き出す

変化のスピードが早まる今、意思決定はこれまで以上に難しく、ファミリービジネス企業はよりの確な意思決定のために自社の価値観を体系化した指針やツールを導入する必要がある。本調査によれば、自社の価値観と存在意義を明確にして、測定できるようにし、戦略計画に取り入れているファミリービジネス企業は、そうでない企業よりも業績が良く、長く存続していることが明らかになった。価値観を積極的に取り入れる姿勢は現実的な実を結ぶ。



企業としての価値観とは、経営陣だけでなく従業員全員の行動の指針となる経営上の信念や原則のことである。このような概念は多くの場合、企業風土として現れる。

価値観は企業としての言行に影響を及ぼす。例えば、FB企業の一族と従業員との間には信頼と結束が必要という点で意見が一致するように、コミュニティへの投資の必要性という点でも意見がまとまることになる。誠実に守っていくことで価値観は、交渉事や取引先との協働、発売する商品やサービス、人事管理を含め、日常の実務の中に深く根付いていく。

「一族の価値観、すなわち企業としての価値観は、それを自らが実践し、その“遺伝情報”を分かりやすい形で従業員全員に周知することで、初めて理解してもらえるのです」

—Dr. Reinhard Zinkann 氏
共同オーナー・業務執行取締役
Miele (ドイツ)

しっかりした価値観と明確な存在意義があり、レガシーを大切にしながら経営を行っている企業は、従業員や取引先、消費者との間に信頼や忠誠心を築く傾向が強く、景気が悪化したようなときでも回復力が強い。そのため、FB企業は他の企業よりも信頼できると受け止められている¹。

多くのFB企業が価値観を共有することで結束を固めているが、危機に見舞われるまで、必ずしも価値観を最大限に活用しているわけではない。ある欠陥製品を発売して危機に見舞われれば、自社がプロフェッショナルイズムに欠ける企業ではないことを改めて世の中に認めてもらわなければならない。顧客やステークホルダーのことを第一に考え、守るべきレガシーのあるFB企業は、その社名に一族の名を冠している。

ではFB企業が創業当初から価値観を体系化し、積極的に活用していれば、どうだろうか？本調査によれば、自社の価値観と存在意義を明確にして、測定できるようにし、戦略計画に取り入れているFB企業は、そうでない企業よりも業績が良く、長く存続していることが明らかになった。現代の企業家の多くは明確な価値観に基づいて創業し、当人もFB企業出身である場合が多く、体系化された価値観が果たす役割を身をもって理解している。自社の価値観を「社会資本」

と捉え、今日の社会に関係のある資産として扱っている企業は、思慮深い行動と効果的な価値観の周知によって、他の企業よりも大きな利益を上げることができる。

価値観をあらゆる実務や日常業務の中で実践している企業は、そうでない企業よりも業績が良い。ノースウェスタン大学経営大学院ケロッグ校でファミリー企業を専門とするJustin Craig教授は、次のように述べている。「正しい経営が行われている企業は、まず価値観が持つ価値を理解することから始めています。市場での差別化につながることを知っているからです。それが会社のDNAであり、成功の秘訣といえます。それまでの難局を乗り越えるときにも価値観が役立ちました。成功を収めているFB企業が他と違う点は、当初から価値観がもたらす価値について時間をかけて次世代に伝え、これを教え、自らも認識を新たにしていることです」

今年は、前回2016年の価値観に関する調査結果の一部を検証することにした。2016年の調査では、74%のFB企業が、確立した文化と価値観があることで、他の企業よりも競争上、大いに有利であると回答している。

一方、今年の調査では、企業としての明確な価値観と存在意義が確立していると回答した企業は79%にのぼったが、地域別に

「私の祖父はビジネスのあり方に強い信念のある人でした。15年ほど前、祖父が1947年に書いた手紙が見つかりました。その中に書かれていたのは、従業員やコミュニティ、取引に対する互恵の精神でした」

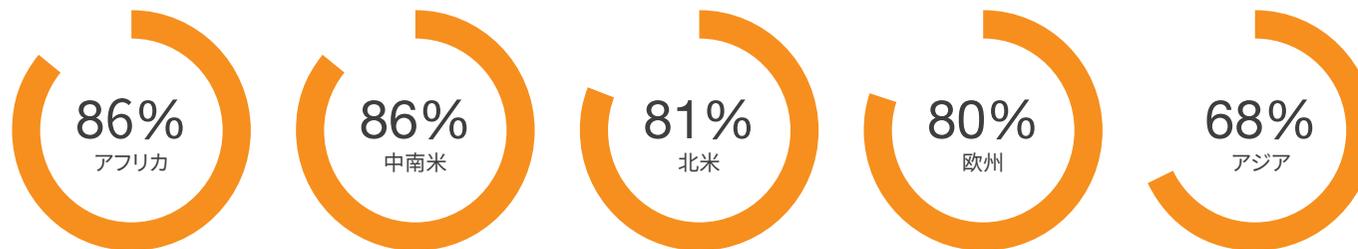
—Victoria Mars 氏
取締役 (2014年～2017年まで会長)
Mars Inc. (米国)

みると、興味深い違いが分かった。価値観と存在意義が確立していると回答した割合は、アジアでは68%に留まり、アフリカと中南米はいずれも86%、北米81%、欧州80%という結果であった (p15 図表5参照)。全世界では、70%が企業として確立した価値観があることが業績の向上につながったと回答している。重要な点は、75%が明確な価値観があることが競争する上で有利に働いていると回答したことである。

1 出典:「2017エデルマン・トラストバロメーター」、特別調査報告書:ファミリービジネス

図表5:会社として確立した価値観と存在意義があると回答した企業(地域別)

■ 次のステートメントについて「非常にそう思う」と回答した回答者の割合:
「会社として確立した価値観と存在意義がある」



回答者ベース:全世界の全回答者(2018年:n=2,167)
出典:PwC「グローバルファミリービジネスサーベイ2018」

しかし、こうした一族の価値観を実際に文書化している企業は49%に留まっている。ただし、二桁成長を達成している企業の場合には、その割合は53%に増える。この結果から分かることは明白である。つまり、価値観を積極的に取り入れる姿勢は、現実的な実を結ぶ。

この点を裏付ける調査結果は他にもある。年率10%以上の成長を達成している企業のうち、明確な価値観と存在意義が確立し

ていると回答した企業は84%であることが分かった。これに対し成長率が10%未満の企業では76%という結果がでている。

こうした調査結果から、変化のスピードが早まる今、意思決定はこれまで以上に難しく、FB企業はよりの確な意思決定のために自社の価値観を体系化した指針やツールを導入する必要があることが分かった(GMR Groupのケーススタディ「謙譲の美徳という価値観」p49 参照)。体系化した価値観と存

在意義に従って行動することは、確かに各自が実践できる最良のリスク管理である。

価値観を体系化するにあたっては、簡潔にまとめることから始めるとよい。化学薬品、消費財を製造するドイツの世界的メーカーHenkelを支配する一族は、しばらく前に会社としての価値観があまりに多いことに気づいた。そこで一連の価値観を絞り込み、それをデュッセルドルフにある本社ロビーの5本の柱に刻んだ。



「そこでFerdを設立したとき、私たちはある意図を込めた価値観を定めようと思いました。どういうことかという、その表現を使って、価値観について話してもらおうことを願ったのです」

—Johan H. Andresen 氏
オーナー・会長
Ferd (ノルウェー)

「価値観がすべての物事を決めます。何をするのか、なぜそうするのか、その指針となるのが価値観です。当社の価値観である謙虚さ (decent)、やりがい (worthwhile)、安全・安心 (secure) が私たちのあるべき姿を決めます。それぞれの価値観は互いに結び付いているので、どれか一つが他よりも重要ということはありません。この三つの価値観が当社の意思決定の基準となります」

— Jonathan Falder 氏
業務執行取締役
HMG Paints (英国)

Simone Bagel-Trah 氏は次のように述べている。「それまでの価値観はあまり明確なものではありませんでしたし、数も多すぎました。そこで10あった価値観を5に減らし、誰もが覚えられ、理解できるようにしました。価値観が明確に定められ、なおかつそれが従業員の日常業務に関連している場合には、その価値観に照らし、これに従って行動する方が楽なのです」(ケーススタディ「持続可能性を通じて価値観を示す」p28 参照)。

ただ、自社の価値観がどれほどしっかりしたものであっても、時間の経過とともに変化

していく。会社が成長し、新しい人材が入ってくれば、経営者は価値観を見直し、場合によっては刷新する必要もある。だが価値観は、ただ決めておけばいいというわけではない。それに従って行動することで価値観を実践する必要がある。そのため、日ごろから価値観について話し合い、その大切さを伝えることで、従業員が価値観の意味と意義を真に理解できるように徹底することが重要である。また、価値観が正しい行動を促し業績改善につながっているのか、経営陣や従業員、株主を含め、検証することも肝要である。こう

した価値観を共有するためには、そのための活動に一丸となって取り組まなければならない。FB企業によるその取り組みの一例が価値観を示したコンパス(羅針盤)の構築である。FB企業のMarsはこれを実施し大きな効果を上げている(「五原則に従って会社の役目を決める」p11 参照)。

また、一族にとっての価値観と会社にとっての価値観の違いを認識することも有益である。この点についてはノルウェーのFB企業Ferdのケーススタディで説明している(ケーススタディ「価値観の実践」p21 参照)。



「当社には数万人の従業員がいますが、毎年新たに多くの従業員を採用しています。その際には正しい判断ができるように、常に当社の価値観に照らしています。私たちは当社の価値観と共通する理念をもっている人を常に採用するよう心がけています」

— Fernando Simões 氏
最高経営責任者
The JSL Group (ブラジル)

「場当たりの姿勢では、事業はできないことに気づきました。各事業はばらばらで、相乗効果もありませんでした。参入した事業全ての方向性を統一することは困難を極めました。そこで、まずは理念と独自の価値観を定め、盤石な組織体制を築かなければならないと考えました」

—GM Rao 氏
創業者・会長
GMR Group (インド)

Ferdが現在の経営形態になったのは1990年代のことだが、その歴史は160年以上前に遡る。Ferdの設立前の会社には、「Andresen家の価値観を取り入れました」とJohan H. Andresen会長はいう。「その価値観は古くからある正しいものでした。誠実、献身、忠誠心といったものです。しかし、会社を発展させる力にはなりませんでした」

「私たちは一族の価値観を持ち込んで、会社もこうあるべきというつもりはありませんでした。一族の価値観は会社の(現在の)価値観に塗り替えられたとおっしゃるかもしれませんが」と同氏は述べた上で、一族はジョン・F・ケネディ元米国大統領のあの有名な一節を次のように変えて一族の価値観として取り入れたと説明した。「会社が自分に何をしてくれるかではなく、自分が会社のために何ができるかを問うこと」

また、複数のファミリーがかかわるFB企業の場合には、会社独自の発想で価値観を共有・強化することもある(AI Shirawi Groupのケーススタディ「二つのファミリーに共通する価値観を礎とする」p47参照)。

顧客や取引先に価値観を明確な形で伝えることで、その効果は高まる(Mieleのケーススタディ「世代を超えて常に独立性を重んじる」p41参照)。その典型的な例が南アフリカのZZ2が導入した手法である。同社は南アフリカ最大の独立系農業集団で、その

ルーツは一家が農業を始めた1698年まで遡る。最高経営責任者のTommie van Zyl氏によると、同社の従業員は調達担当から物流のサプライチェーンに至るまで誰もが当社の価値観を理解しているという。「当社は『外に開かれた体制』ということ価値観としました。これは、一族や会社のことなど中のことに常に目を向けるのではなく、外に目を向け、社会との交流やつながりについて考えようというものです」

「価値観が明確に定められ、なおかつそれが従業員の日常業務に関連している場合には、その価値観に照らし、これに従って行動する方が楽なのです」

—Simone Bagel-Trah 氏
監査役会会長
Henkel (ドイツ)

価値観を会社の中だけに留まらず、社会にも取り入れたいのであれば、これをはっきり明確に伝える必要がある(illycaffèのケーススタディ「長期的視点に立った価値観で持続可能な事業を目指す」p23参照)。

ホスピタリティ、ヘルスケア、建設、開発事業を手掛けるマルタの多角化企業グループAX Holdingsでは入社後、グループや事業、

価値観、その実践に関する研修を全員が受けなければならない。最高経営責任者のMichael Warrington氏は、「こうすることでカスケード効果が生まれ、全従業員が価値観を取り入れるようになります」という。

価値観は採用にも役立つ。本調査によれば、明確な価値観が確立していると回答した回答者の79%が人材の獲得に役立っていると考えていることが分かった。この点についてはブラジルのThe JSL Groupのケーススタディで説明している(「社会に役立つ方法でレガシーを伝える」p39参照)。



企業理念を社会に反映させる

Roche (スイス)

副会長 André Hoffmann 氏

2018年夏、パリの経営大学院INSEADは4000万ユーロの寄付を受けました。61年の歴史の中で一個人から受けた寄付としては最高額です。

寄付をしたのはAndré Hoffmann氏。製薬企業グループRocheの副会長であり、1948年以来、グループの支配株主である一族の一員でもあります。

しかし、同氏と妻Rosalieの名で行われた多額の寄付は、法人や個人としての気前の良さだけで注目を集めたわけではありませんでした。その資金の用途がHoffmann Global Institute for Business and Societyの設立であり、当時のINSEADの発表によれば、「持続可能な未来を脅威にさらす解決が極めて困難な世界的課題に新たな視点から画期的な解決策をもたらすことを約束する」ものであったからです。

同機関では、倫理、ジェンダーバランス、人道援助活動、社会的影響、持続可能性、社会をよりよくするためのテクノロジー、富の不平等の他、企業が社会の中で担う役割に関するテーマなどを研究する予定です。

こうした問題は同氏にとって極めて重大な意味を持つものです。同氏には企業が社会で果たす役割、そして何よりも利益を創出するだけに留まらない自社の明確な存在意義についてはっきりとした理念があります。同氏は、企業は目先の利益にとらわれる傾向が強く、社会や環境に及ぼす影響に関心を示すことがほ

とんどないといいます。それを変えていかなければならないというのが同氏の思いです。

「かの経済学者ミルトン・フリードマンはこういいました。『The business of business is business (企業の仕事は金を稼ぐことである)』。つまり言わんとしていることは、『企業はお金さえ稼げば、あとのことは放っておいてもなんとかなる。外界に煩わされる必要はない』ということです。しかし、私の理解では、この意見は全く正しくありません」

「私たちは確かに財務上の利益に目を向ける必要があります。そうしなければ何にもならないからです。しかし、環境や社会にとっての利益にも目を向けなければなりません。私たちは株主を満足させ、事業で利益を上げ、将来志向の事業に取り組むことができます。しかし同時に、事業活動が社会や環境に及ぼす影響を最小限に抑えることもできます。私の夢は、Rocheをはじめとする多くの企業がそうした立場に立って、真に社会に役立つ存在になることです。その逆ではありません」

1990年にINSEADで経営学修士号を取得した同氏は、経営学を指導する方法に影響を及ぼすことで、Institute for Business and Societyが変革の実現に寄与すると考えています。「Institute for Business and Societyは従来の経営学の教授法を変えることを目指しています」

創業: 1896年

現経営者陣の世代: 4代目

年間売上高 (2017年): 540億米ドル

従業員数: 93,700名

業種: 医薬品・診断薬

「経営学の教育は一つの指標、つまり財務上の利益のみに注目して行われています。そのことを私たちは認識する必要があります。ビジネススクールのランキングが、卒業後の給与に基づいて評価されているケースも多く見られます。しかし、成功の尺度を自分が稼ぎ出すお金の多寡にすることは、もはや適切とはいえません。ビジネススクールはこの事実気づく必要があります」

Rocheでは存在意義もとりわけ重要な役割を担っています。「Rocheの存在意義はただお金を儲けることではありません。コミュニティの期待に応え、とりわけ患者のコミュニティの期待に応えることが当社の存在意義です」とHoffmann氏はいいます。「では、患者の生活を少しでも楽にし、治療にもつながる新しい発想をどのように生みだせばいいのでしょうか？」

その存在意義を支えるのがFB企業の構造です。1896年にHoffmann氏の曾祖父Fritz Hoffmann-La Rocheが創業したRocheをはじめ多くのFB企業が、何世代にもわたって長期的な視点に立った手法を採用してきました。Rocheの場合、そのハイブリッドな所有構造が寄与しているといえます。同氏によると、一族は議決権株式の大部分を保有していますが、上場株式については

支配権はないといいます。「ですから私たちには、議決権株式と配当金受領権の2種類の権利があります。このことは、私たちには世界中の投資家の厳しい監視の目が光っていると同時に、議決権の過半数を有しているために長期的なスタンスで経営判断を下すことができるということを意味しています」

すなわち、同社が何らかの判断をするときには、それが5代目や6代目にまでも影響を及ぼす可能性があるということだと、一族の4代目にあたるHoffmann氏はいいます。「つまり、事業について考えるときには、それが世代を超えて継承されるものでなければなりません」

「そこがFB企業とそうではない企業との違いです。喜ばしいことに現在、持続可能性という考え方が多くの支持を集めています。持続可能性は私たち一族が実践してきていることです」

このことは、同氏の幼少期に目を向けるとよく分かります。同氏の父Lucは世界自然保護基金の創立者の一人で、自然保護事業に職業人生を捧げました。幼い頃のHoffmann氏は、父親が地中海の湿地を保全する組織を立ち上げたフランスのカマルグ地方で育ち、環境活動に従事する父親の影響を大いに受けました。

「私は自然が保護されている環境で育ち、種を守る活動にも力を入れました。今、私は人間と自然の調和が何よりも大切であると確信を強めています」

「FB企業のレガシーの一つは、この長期的視点に立った考え方だと思います。それはどんなときにも変わりません」

Rocheの9万3,000名余りの現従業員と将来の従業員についていえば、しっかりした存在意義があるということは大きな動機になるとHoffmann氏はいいます。「公衆衛生や疾病対策の分野で力を発揮したいと考えている人に他社ではなくRocheを選んでもらうためにはどうすればよいのでしょうか？然るべき環境を提供し、十分な安定を与えると同時に、刺激的な環境も保つ必要があります」

Hoffmann氏にとって、この全てがRocheのレガシーの基盤です。「FB企業のレガシーの一つが、この長期的視点に立った考え方だと思います。それは、やり方が変わろうと、テクノロジーが変わろうと、デジタル化が進もうと、社会がどんな難題を投げかけようと、どんなときにも変わりません」

自社の価値観から価値を引き出すための 五つの原則



Peter English
グローバル／EMEAファミリー
ビジネス企業担当リーダー
PwC ドイツ

1. 自社の価値観を具体的にする。体系化・文書化し、それに従って行動する。一族が一丸となってこれに取り組む。そうすることで一族の結束が強まるだけでなく、事業に関する意思決定もよりの確なものになる。
2. FB企業の競争優位を生かすために、自社の価値観を社内外に周知する。価値観を定めているFB企業は多いが、必ずしも外部に認識されていない。自社の価値観を周知しなければ、そこから価値を引き出すことはできない。
3. 自社の価値観の実践につながる経営方針や行動規範を策定する。これにより社内外に信用と信頼が醸成され、新たなビジネスパートナーに出会う道が開かれる。
4. 有能な人材の獲得を目指すのであれば、採用活動の前面に価値観を打ち出し、これを職場の中にも取り入れる。自社の価値観を掲示することは、自社に相応しい優秀な人材を確保・維持する上で有効な方法である。
5. 必ず共通の倫理基準に従って職務に従事するなど、バリューチェーン全体の価値創造を重視する。価値観には自社の枠を超えて、他と連携しながら影響を強める力がある。



価値観の実践

Ferd (ノルウェー)

オーナー・会長 Johan H. Andresen 氏

「会社が自分に何をしてくれるかではなく、自分が会社のために何ができるかを問うこと」

FB企業のミッションステートメントとして創造性・独創性の点でこれに勝るものは見当たらないかもしれませんが、これはもちろん、ジョン・F・ケネディ元米大統領の有名な演説の一節を言い換えたものです。

しかし、ノルウェーFB企業の経営者 Johan H. Andresen 氏にとってこれは、北欧で事業展開するFerdグループを推進する価値観を同氏とその一族がどのような意識で特定し、文書化し、実践してきたのか、それを説明するための効果的な方法です。つまり、一族の価値観に会社が従うのではなく、会社がこれまで大切にしてきた価値観に従って一族が行動することを決めたのです。

このことを明確に打ち出したのは、一族の事業をめぐる会社が岐路に立たされ、議論を重ねた20年前のことでした。

Ferdの歴史は160年余り前まで遡ります。Andresen 氏の高祖父で同じ名前の Johan が、たばこ会社 Tiedemanns を買ったことに始まり、それが一族の事業の礎となりました。やがて Tiedemanns は、スカンジナビア最大級のたばこ会社に成長し、一族は Tiedemanns から得る利益を元に輸送、出版、梱包材、消費財分野へ進出、多角化を進めました。しかし、1990年代に入るとたばこ業界に対する政府や禁煙

推進団体の圧力が強まり、一族はたばこ事業から撤退することを決めました。

そこで、たばこ会社を売却してFerd (北欧の言葉で「果てしない旅」を意味します) を設立、高業績の未上場企業を含む幅広い企業を傘下に収める持株会社となりました。出資先の多くはノルウェーのエネルギー関連企業で、石油・再生可能エネルギーサービス企業の Aibel、油田技術企業の Interwell などがある他、ノルウェー最大のフェリー運航会社 Fjord Line にも出資しています。また、上場会社やヘッジファンド、不動産にも出資しています。オスロに本拠を置くこの投資会社は、社会的企業家の先駆けとして、社会や環境に利益をもたらすことを目的とした社会的インパクト投資を行ってきました。

Ferd を設立したとき、Andresen 氏やその一族、新規事業を手掛ける経営陣は、明確に定義された価値観を確立できると考えていました。ただ、一族としての価値観は200年にわたってFerd設立前の会社の指針にはなっていたものの、Ferd に方向性を示し、Ferd と一族との関係の指針となる価値観が必要であると考えました。

「Ferd 設立前の会社では、一族の価値観を取り入れました」「その価値観は古くからある正しいものでした。誠実、献身、忠誠心といったものです。しかし、会社を発展させる力には

創業: 1849年

現経営者陣の世代: 5代目

年間売上高 (2017年): 308億 ノルウェー・クローネ

従業員数: 8,857名

業種: コングロマリット、産業投資、金融投資

価値観の実践(続き)

なりませんでした。そこでFerdを設立したとき、私たちはある意図を含めた価値観を定めようと思いました。どういうことかという、その表現を使って、価値観について話してもらったのです」

「私たちは一族の価値観を持ち込んで、『会社もこうあるべき』というつもりはありませんでした。一族の価値観が会社の価値観に塗り替えられたとおっしゃるかもしれません」

そこで取り入れたのがケネディの格言です。「一族の価値観はその格言を反映したものです」

「もちろん、これまで全てのことがレガシーです。しかし、これから何をするのか、そちらに注目しましょう。それこそがレガシーを生かすことです」

Andresen氏らは、信用、探求心、チームプレー、長期的な目標と成功の四つの観点から会社の価値観を決めました。

信用はFerdにとって極めて重要だと同氏はいいます。それは信頼以上のものです。「信用は自分が手にしているものではありません。

買うことも、作ることもできません。昨日より今日の方が信用できるともいえません。信用と信頼は別のもので、信用とは、初めてのことに取り組んでいる人—私たちが常にそうですが、そうした人のことを信じることです。私たちは常にやったことのないことに挑戦しています」

同氏は、信用に対するこうした考え方が、Ferdが優秀な人材を確保する上でも重要な要素になっているといいます。「私たちが採用したいと思う人には選択する権利があります。高い潜在能力があり、誰もが欲しい人材ですから、他社を選ぶこともできます。しかし、オーナーが価値観を重視し、信用される人間であれば、こうした有望な人材の方から、こちらを選んでくれます」

こうした採用基準は、「チームプレー」という価値観にもつながります。同氏は、Ferdでは離職率が極めて低く、そのことがチームプレーヤーを採用している証だといいます。

FB企業の場合、意思決定プロセスに長期的な視点を取り入れ、リターンの評価についてはコンセプトを重視することがよくあります。しかし、同氏は、そのコンセプトに新しい視点を加えたと考えています。「私は従来の長期的視点に立った考え方に『ただひ

たすら辛抱する必要はない』という考え方を加えて構築し直しました。すなわち、FB企業にとっての長期的視点というコンセプトは、そこが立ち止まるポイントということではなく、また、物事が自然に良くなるのを待つところでもないということです。物事は自然には改善しません。あくまでも長期目標の中でという意味ですが、成功のためにただ辛抱している必要はありません」

価値観が案件の創出でも重要であることを明確に示すのが、Ferdによる直近の投資案件です。同社はFB企業二社に出資しましたが、どちらの案件でも二社のオーナーが競合企業の中からFerdをパートナーに選んだのです。

Ferdのように、会社を再編するFB企業の場合にはレガシーという考えに縛られすぎることはないのかもしれませんが、Andresen氏はこう述べています。「もちろん、これまで全てのことがレガシーです。しかし、これから何をするのか、そちらに注目しましょう。それこそがレガシーを生かすことです」

ビジネス帝国を築き上げたAndresen一族の社会への影響は5世代にわたって続いています。同氏によれば、それはマイクロファイナンス基金の設立やFerdの社会的企業

としての取り組みなど、事業の枠を超えた活動をしていることによるものです。同氏は世界でも最大規模の政府系投資ファンドであるノルウェーのオイルファンドの倫理委員会の議長も務めています。「創業家オーナーが常に言ってきたことは、リーダーの役目は会社をリードすることに留まらないということです。オーナーには二つの役目があります。一つが会社を経営すること。もう一つが社会の中で積極的に役割を果たすことです。代々、この責任を果たす努力をしてきました。こうしたこと全てはレガシーの幅を広げ、その時代にあったものにします。会社の外で築いたレガシーは、やがて信用という価値観になります」



長期的視点に立った価値観で持続可能な事業を目指す

illycaffè (イタリア)

会長 Andrea Illy 氏

世界的なコーヒー危機に見舞われた1998年から2002年にかけて、物価は高騰、消費は落ち込み、ユーロ市場は大混乱に見舞われました。こうした状況の中でも、illyの名で知られるイタリアのillycaffèは人員削減や取引先との契約見直しをせず、会社の方針を堅持しました。

創業者の孫にあたる現会長のAndrea Illy氏は、こう述べています。「目先の利益を犠牲にしても長期的な利益を優先し、経営の安定を維持しました。そして状況を改善し、危機収束後にできるだけ早く立ち直れるよう、直ちに動き始めました」

長期的な視点に立って経営の難局を乗り越える方法は、多くのFB企業に見られる典型的な例です。四半期ごとに業績を評価されることがないため、FB企業は他の企業よりも自由に従業員や取引先、顧客、社会のニーズを優先させることができます。FB企業の競争優位は、投資家だけでなく、あらゆるステークホルダーに寄与することから生まれます。企業にとって大切なことは利益を上げることだけでなくその存在意義であるという意識が高まっている今、illyの手法は模範的な事例といえます。

Andrea Illy氏とその三人の兄弟姉妹は、1933年に事業を立ち上げた祖父のFrancesco氏と、1994年まで経営に携わっていた彼らの父Ernesto氏が定めた存在意義と価値観を忠実に守っています。同社の存在意義は、コーヒーにかかわる

全ての人のためにさらなる高みを追い求め、世界最高のコーヒーを提供することです。簡潔に言えば、illyとは幸福が全てということになります。Illy氏はこう述べています。「それぞれ人生の真の目標です。人生をクリエイティブに生きるためには、刺激が必要です。刺激を受けるためには、幸福でなければなりません」

同社の価値観はその使命を明確に表したものです。その一つが、「改善、透明性、持続可能性、人材育成への取り組みを通して、ステークホルダーのために優れた価値を時間をかけて創造し、これを共有すること」です。もう一つは、「コーヒー豆から一杯のコーヒーまで」バリューチェーンにかかわる人全てに刺激を与え、顧客に満足してもらえる「美しい体験」と製品を作り出すことです。

この使命の実践は必ずしも順調に進んできたわけではありません。1980年代終盤、価格を固定し、輸出割り当てを保証した国際コーヒー協定の効力が停止されると、ブラックマーケットが横行、価格は急落しました。また、ベトナムなどの新規のコーヒー輸出国が台頭すると、供給過剰によって価格が下落しました。そのため、市場は質の悪いコーヒーで溢れかえっていました。

創業:	1933年
現経営者陣の世代:	3、4代目
年間売上高(2017年):	4億6,700万ユーロ
従業員数:	1,290名
業種:	飲料・コーヒー

長期的視点に立った価値観で持続可能な事業を目指す(続き)

化学の学位を取得したAndrea Illy氏は1990年、品質管理責任者として入社しました。同氏は、世界最高のコーヒーを届けるという使命を实践するため、この混乱期にあっても最高品質のコーヒー豆しか買付けないという方針は変えませんでした。一部改革を実行しました。日本で知った手法に触発され、総合品質管理プログラムを構築し、同社およびコーヒー産業の基準を定めたのです。

1991年になると、コーヒー豆を直接ブラジルのコーヒー生産者から調達することにし、持続可能な方法で栽培された質の高いコーヒー豆の安定供給を確保しました。

取引先の手法が環境と社会にとって持続可能なものであることを確認するため、同社は2011年に国際的な認証機関であるDNV GL Groupと提携しました。現在、illyは60項目以上のパフォーマンス指標について監査を受けています。また、「コーヒー大学」を創設し、世界中のコーヒーに関する知識やその情熱を共有するとともに、持続可能性、環境に責任を持つ栽培法、より良いビジネス手法を指導しています。20年が過ぎた現在、農業生産者に留まらず、コーヒー業界やコーヒー好きの人も含め世界25カ

国から2万人以上の人々が、毎年受講しています。

取引先が繁栄し、同社と誠実に取引してもらうため、良質のコーヒー豆については市場価格に平均30%を上乗せして買付けています。また、株主への配当は抑え、品質のさらなる向上を目指して利益の大半を会社に投資しています。

「倫理的価値観を礎とする企業として、コーヒーが持つ幸福の力で人々の生活を豊かにしているにもかかわらず、生産者に還元できないのは受け入れがたいことです」

「消費者に届けるコーヒーの質が良ければ良いほど、コーヒーの消費は増えますし、高い値段でも払ってもらえるため、これを生産者の成長と発展のために再投資することができます」

結局は価値観が全てです。同社は株主である一族よりも生産農家などのステークホルダーのニーズを第一に考えており、経営環境が厳しいときであっても農家に対しては割増価格を払い続けています。同社には

コーヒー豆と同じように生産者を支え続ける義務があります。「倫理的価値観を礎とする企業として、コーヒーが持つ幸福の力で人々の生活を豊かにしているにもかかわらず、生産者に還元できないのは受け入れがたいことです」

Illy氏はこれを誰もが恩恵を受けられる好循環と呼んでいます。同社を「価値を共有する会社」と考えており、そこでは競争とコミュニティの健康・発展が密接に結び付いています。同氏によれば、会社は利益を生み出す機械ではなく、利益を使ってステークホルダーのために幸福を作り出す社会的組織です。

そして何よりも大切なのは消費者です。「父は、会社のオーナーは消費者であって、私たちではないとよく言っていました。私たちの本当のボスは消費者です」

次に大切なのが調達先、その他の取引先、約1,200名の従業員、10万件にも及ぶ小売店、カフェ、ショップです。彼らのおかげで140カ国に広がる顧客にillyのコーヒーを届けることができるのです。

そして最後に来るのが一族です。一族は自らが裕福になるためではなく、会社とコミュニティに奉仕するために存在しています。「これが私たちの理念です。これが私たちの家業なのです」

存在意義の実践

ビジネスリーダーの間で今、特に話題に上っているのは、利益追求の原動力と、経営幹部の間に広がる存在意義に対する意識との兼ね合いである。



企業の目的とは、その企業が存在する理由のことをいう。つまり、作り出す製品やサービスに込める思いやそれらが価値を創出する理由、創出した価値を世の中にどう生かすのか、ということを目指す。利益を上げるだけでなく、存在意義には一族を養い、コミュニティを支えること、社会全体を良くするためにイノベーションを促進すること、他の願いを叶えることなどが含まれる。一族は本来、何らかの目的があって事業を立ち上げた、あるいは会社を買ったのだから、その目的が変わっていない限り、今もなおそれを実現しなければならない。

ビジネスリーダーの間で今、特に話題に上っているのは、利益追求の原動力と、経営幹部の間に広がる存在意義に対する意識との兼ね合いである。企業の不正行為が発覚したことで国民は不信感を募らせ、政府が倫理規範を法制化しようとする動きにつながった。例えば、英国ではある一定規模の

「物事を進めるときには、自分たちの行動が周囲に及ぼす影響を検討し、配慮しなければなりません」

—Eddy Lee氏
取締役
Lee Kum Kee (香港)

企業に対して男女間の賃金格差の報告を義務付け、中国では企業による環境汚染の度合いに応じて税を徴収する環境保護税法が施行された。また、南アフリカでは企業が投資家とその他のステークホルダーを同等に重視することを義務付ける法律を制定している。

「父は、会社のオーナーは消費者であって、私たちではないとよく言っていました。私たちの本当のボスは消費者です」

—Andrea Illy氏
会長
illycaffè (イタリア)

多くの国で労働人口の大多数を占めるミレニアル世代は、企業が社会に貢献し、価値観に基づく明確な存在意義を持ち、より持続可能であることを期待していることが、多くの調査から明らかになった。彼らは自分が好感を持てる会社で働きたいと考えており、自分の倫理基準に合った会社から商品を買う傾向がある。企業がこうした点で責任を果たすためには、事業活動やその影響を追跡する必要が高まる。製薬グループRocheの場合には、コミュニティに対して明確な存在意義を打ち出している（「企業理念を社会に反映させる」p18 参照）。

本調査によると、グローバルベースでFB企業の68%が会社の理念や存在意義、ミッションステートメントを文書にしていると回答している。

PwCドイツのファミリービジネスプラクティスのファミリービジネス担当コンサルタント／戦略アドバイザーであるPeter May博士はこう述べている。「存在意義を共有していないFB企業は生き残れません。デジタルの問題にしる、世界中でみられる政情不安にしる、あらゆることが変化している激動の環境においては特にそうです。FB企業は、これからの20年～30年、そしてその先の世代のために団結する理由を明確にする必要があります」

「Rocheの存在意義はただお金を儲けることではありません。コミュニティの期待に応え、とりわけ患者のコミュニティの期待に応えることが当社の存在意義です」

—André Hoffmann氏
副会長
Roche (スイス)

「正直に申し上げれば、当社の最も重要な要素は、私たちが二つのファミリーだということです。企業としての最大の価値は、この二つのファミリーによる協力にあります」

—Sumeet Valrani氏
取締役
Al Shirawi Group (アラブ首長国連邦)

存在意義を実践するための 五つの原則



Ganesh Raju
ファミリービジネス
企業担当リーダー
PwC インド

1. 存在意義は、利益の追求に留まらない「事業活動をする資格」を明らかにするものである。自社が解決に力を注ぐ問題や、自社の顧客、従業員、ステークホルダー、社会のために創出したい価値を明確にする。
2. 自社の製品・サービスと存在意義の関係を明らかにする。例えば、農業機械を製造する会社をインドで経営するとしよう。それはエンジニアリングの観点から素晴らしいというだけではない。農作業の効率化が図られ、国民に食糧が行き渡ることにかかわる広い意味での存在意義にほかならない。
3. 定めたバリューチェーン全体に対する存在意義に従って現実的かつ持続可能な価値創造に注力する。自社のビジネスモデルに及ぼす影響を検討し、必要な調整の余地を残しておく。再び農業機械の例で説明すると、発展途上国で高度な農業機械を生産する必要があるのか、それとも現地の状況に合わせて技術的にあまり複雑ではない機械を生産した方が自社の存在意義に合うのか検討してみる。
4. 企業の社会的責任を実践し、これをモニターするとともに、自社の目標を達成し、ブランドを守るための長期的視点に立った意思決定に役立つ財務分野以外の評価指標を定める。
5. 定めた存在意義とこれを実現するための活動について社内外に周知する。これにより、さまざまなステークホルダーの団結が期待でき、自社のブランドが強化され、FB企業としての競争優位を生かすことができる。



持続可能性を通じて価値観を示す

Henkel(ドイツ)

監査役会会長 Simone Bagel-Trah 氏

Fritz Henkel氏はおそらく初めて持続可能性の考え方を取り入れた起業家の一人でしょう。現在では産業・消費者向け事業で最大規模を誇る企業に成長したHenkelを1876年に創業した同氏は、工場の煙突の高さを法定基準よりも高く建設しました。煙突からでる灰が周囲の畑に降り注ぎ、作物に被害を与えないようにするためです。

Henkelの株主委員会と監査役会の会長を務めるSimone Bagel-Trah氏は、「私の高祖父は従業員や取引先、住民の皆さんと長く良好な関係を築くことを願っていました」といいます。持続可能性と社会的責任に対する先見のな取り組みは、創業当初から同社の重要な理念となっています。

2010年、同社は意欲的なサステナビリティ戦略「ファクター3」を策定しました。これは、2030年に向けてエコロジカルフットプリントを減らしつつ創出する価値を高めること、効率性を3倍にすることを目標に定めたものです。同社は2010年に創出した価値の3倍の価値を同じ量の資源で創出するか、2010年と同じだけの価値を3分の1の資源で創出するかのいずれかの方法で実現を目指します。「少ない資源で多くを生み出す。この考え方が戦略の真髄です。その理由は、将来の世代も質の高い生活が送れるように持続可能なソリューションが必要だからです」

それを実現するためにHenkelはバリューチェーン全体のパートナーと協力しています。その一例がカナダの社会的企業Plastic Bankとの連携です。Plastic Bankはプラスチックごみが海洋に投棄される前に収集し、貧困層が収入を得られる機会を創出しています。一方、Henkelは、世界最貧国の一つでリサイクル設備のないハイチのごみ収集センターを支援しています。ハイチで河や道路に捨てられているプラスチックを拾い集め、収集センターに持ち込むと、現金や調理用燃料がもらえたり、携帯電話を無料で充電できたりします。

Henkelは集められたプラスチックを自社の製品パッケージにも利用しており、「循環型経済」に向けた新たなステップとなっています。これはほんの一例にすぎませんが、同社は事業活動の中で資源効率向上を推進しているだけでなく、世界中の持続可能性のための取り組みを数多く支援しています。こうした取り組みは頻繁に外部の格付機関や評価機関に高く評価されています。

創業:	1876年
現経営者陣の世代:	5代目
年間売上高(2017年):	約170億米ドル
従業員数:	53,000名超
業種:	接着技術、 ビューティーケア、 ランドリー& ホームケア

このように持続可能性は同社と創業家の両方にとってのコアバリューです。同社のデュッセルドルフの本社ロビーにある5本の柱には、それぞれ価値観が刻まれています。

- 顧客と消費者を全てに優先させる
- 従業員を重んじ、従業員の意欲を喚起し、従業員に報いる
- 持続可能で優れた業績を上げる
- 持続可能性の問題に率先して取り組む
- 家業の伝統に基づく強い起業家精神をもって将来を築く

さまざまなステークホルダーと広く協議を重ねた結果、2010年に五つの価値観を採用しました。次に全世界の従業員5万人を対象にワークショップを開き、価値観を社内に導入しました。「それまでの価値観はあまり明確なものではありませんでしたし、数も多すぎました。そこで10あった価値観を5に減らし、誰もが覚えられ、理解できるようにしました。価値観が明確に定められ、なおかつそれが従業員の日常業務に関連している場合には、その価値観に照らし、これに従って行動する方が楽なのです」

同社の価値観は新たな従業員を引き付け、採用する方法にも影響力があります。「私たちは応募者と当社の風土が互いに合っているのか、それを確認したいのです」

Fritz Henkel 氏のレガシーは今もこれらの価値観の中に息づいています。「当時に遡れば、高祖父はもう少し違う言葉で表現したかもしれませんが、当時、高祖父が大切にしていた本質は今もしっかり価値観の中に残っています。数年前、私は当家の記録文書を少し調べてみました。高祖父が生きていた時代や高祖父の活動、発言に関する文書、高祖父の書簡、従業員に向けた言葉など、さまざまな文書を読みました。その結果、現在、私たちが価値観としているものは全て、当時の文書の中にも入っていることが分かりました」

Henkel は一族が株式の過半数を保有している上場会社です。「しかし、当社は他のFB企業のように事業が完全に創業家の管理下にあるわけではありません。当社には140年以上の歴史がありますが、30年以上前に上場している会社です。つまり、当社は非公開企業と公開企業の両方の良いところを併せ持つ『ハイブリッド』企業なのです」

「一族は現在も大株主ではありますが、外部の株主もおり、透明性とガバナンスの点で上場企業としての要件を全て満たしています」

Henkel の創業家オーナーは世界各国に広がり、その数は150名以上です。その一員である Christoph Henkel 氏と Konstantin von Unger 氏は、Bagel-Trah 氏とともに同社の株主委員会のメンバーです。一族が保有する Henkel の普通株式の持分は合わせて60%余りを占めますが、株式プーリング契約を締結しています。これは一族のガバナンス構造の要となるものです。本契約に基づき、創業家株主は保有する株式を一族以外の者への売却も含め、一切売却しないことを誓約しています。

Bagel-Trah 氏は、価値観に対する一族全員の意識を高め、これを次世代に伝えていく方法の一つが、定期的開催するファミリーイベントだといいます。「一族で集まる機会を頻繁に設けています。わざわざ価値観に言及するまでもなく、日々、価値観に従って生活しています。私たちの交流を見れば、価値観が私たちにどれだけ重要で、関係が深いかがよく分かります」

「わざわざ価値観に言及するまでもなく、日々、価値観に従って生活しています。私たちの交流を見れば、価値観が私たちにどれだけ重要で、関係が深いかがよく分かります」



変わることのない起業家精神という価値観

李錦記(香港)

取締役、および Lee Kum Kee Family Investments Ltd. 会長 Eddy Lee 氏

10年前、オイスターソースで有名な李錦記の創業家オーナーが中国・広東省にある主要製造拠点で彫刻作品を披露しました。「柳」というタイトルのその作品は、李錦記の創業120周年を祝うものでしたが、同社のコアバリューである「思利及人」(他者の利益を考える、の意)を表現したものでありました。

これは激動の時代も含め常に同社の指針となってきた価値観で、これからのさらなる発展に向けて尽力している今もお、同社の指針となっています。

「これが当社のコアバリューです」というのはLee一族の4代目で事業活動と投資の責任者であるEddy Lee氏です。「物事を進めるときには、自分たちの行動が周囲に及ぼす影響を検討し、配慮しなければなりません」

彫刻作品のお披露目は、同社の価値観を象徴的に表すという発想からきたものです。同氏によれば、この芸術作品はFB企業であるための三つの重要要素、すなわち一族、会社、コミュニティの関係を一体化したものであります。「この価値観は企業としても一族としても、とても大切にしているものです」

この価値観のおかげで、同社は世界最大のオイスターソースメーカーとなり、また、世界最大クラスのしょうゆメーカーに成長しました。一族の4代目の経営の下、同社はLKK Health Products Groupを通じて漢方薬を生産、供給する企業へと多角化を図りました。最近では多角化をさらに進め、不動産事業へも進出しています。2017年、Lee一族はロンドンの金融街シティにあるウォークトーカーの名で知られる超高層ビル「20フェンチャーチストリート」を市場最大の成約金額13億ポンドで買収しました。

しかし、李錦記の価値観を社会に広く伝えているのはオイスターソースでしょう。オイスターソースのボトルには、チャイナドレスの女性と少年が牡蠣でいっぱい的小舟を漕いでいる伝統的な様子が描かれています。

「私たちは常に変化を求め、ある程度のリスクを取る覚悟もなければなりません」

創業: 1888年

現経営者陣の世代: 4代目

従業員数: 10,000名

業種: コングロマリット

ラベルには商品情報の他に中国語と英語で「1888年創業」と書かれています。この文言は、消費者にこの商品が時代を乗り越えてきたことを伝え、FB企業の持つ最も優れた価値の二つ、品質と歴史を示しています。

経営を多角化し、いくつもの収益源をつくりだす取り組みは、Lee一族の起業家精神の証であり、その精神そのものが重要な価値であるとLee氏はいいます。「これを変えることのない起業家精神とっています。私たちは常に変化を求め、ある程度のリスクを取る覚悟もなければなりません」

同氏によれば、一族は「6-6-7-7」と名付けたコンセプトによって、この変わることのない起業家精神を育てています。「これは新しいことを始めるときに100%成功する確信がなくてもいいという意味です。66%から77%程度でいいのです。つまり、リスクを取って、まずはやってみるといことです」

これを体現したのが、同氏の兄弟Sammy氏が立ち上げたベンチャーキャピタルHappiness Capitalです。李錦記のFB企業としての価値観が進化した形で最も明確に表れています。

今日、李錦記は成功を収めていますが、少し前には一族の間に生じた争いにより事業の存続が危ぶまれた時期がありました。そこで一族は、事業を存続させるために、価値観を見直し、いくつかの仕組みを導入しました。

30年ほど前、Lee氏の父Lee Man Tat氏は会社の支配をめぐる兄弟から訴訟を起こされました。Man Tat氏は兄弟が保有する李錦記の株式を買い取ってこの問題を解決しましたが、この兄弟間の対立に加えて、2代目の間でも対立が生じたことから、4代目のLee氏とその兄弟姉妹(David、Sammy、Charlie、Elizabeth Mok)は、一族のガバナンス構造を構築しました。

2002年にはファミリーカウンシルを設立し、家族憲章を起草しました。「これと併せて、3、4代目の使命と理念を決め、当社を團結させる価値観と指針も策定しました」

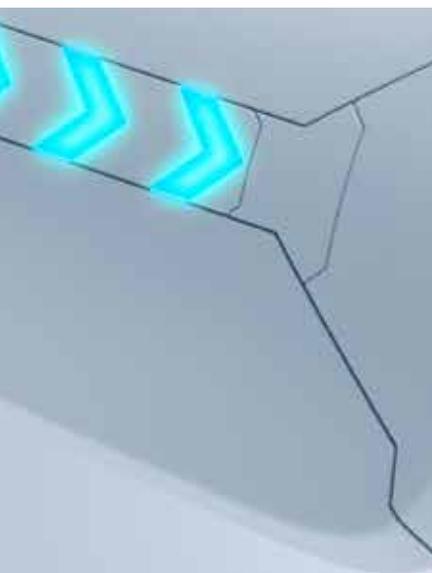
Lee氏によると、ファミリーカウンシルは難しい問題を解決し、一族と会社の関係をより良いものにする上で有効な場になっているといいます。例えば、一族の定年退職などを規則として定め、同社やその子会社の各種役員会に一族以外の役員が従来よりも関与できるようにしました。

一族の団結に影響を及ぼすおそれのある問題についても、会合を開いて優先的に解決を図るようにしています。また、外部のアドバイザーの活用により、次世代を家業にかかわらせる取り組みも奏功しています。

Lee氏とその兄弟姉妹、父に加えて5代目の親族は、将来に向けて長く会社が成長できる枠組みができていていると考えています。明確な価値観と同社のレガシーを踏まえ、Lee一族は現在、今後何百年もの長きにわたって存続する会社を設立することも検討しています。

デジタル時代にレガシーを作り出す

ファミリービジネス企業はデジタルテクノロジーの問題を認識しているものの、必ずしもその態勢が整っているというわけではない。手始めは取締役会であろう。然るべきスキルを備えた取締役を起用し、取締役会を強化すれば、デジタル化の問題への対処に大きな効果を発揮できる。また、ミレニアル世代にも目を向けるべきである。ミレニアル世代はどの世代よりも教育水準が高く、テクノロジーに極めて明るい。ファミリービジネス企業のレガシーは、次世代をいかに積極的に関与させるかによって決まる。



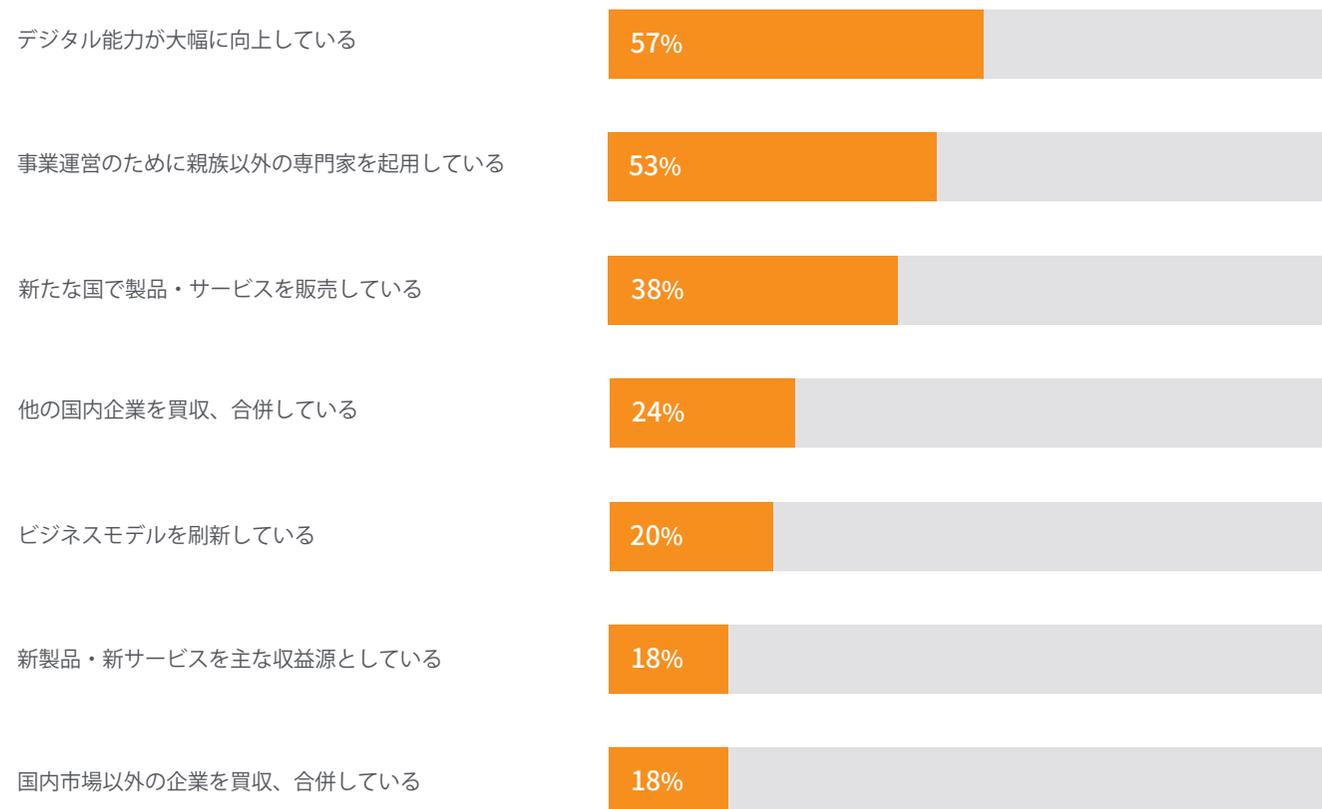
FB企業の経営者は人工知能(AI)やモノのインターネット(IoT)、デジタルファブリケーション(3Dプリント)、ロボットといったディストラティブ技術がもたらす現実を認識している。

本調査でデジタルディストラクションの影響を受けやすいと考えている回答者の割合は30%で、前回2016年(25%)よりも増えている。また、半数強(57%)が今後2年以内にデジタル能力の大幅な向上を目指している(図表6参照)。

回答者からは具体的な技術的進歩として、デジタル化(44%)、AIおよびロボットの普及(22%)、サイバーセキュリティ(39%)などが課題として挙げられた。売上高が年間1億米ドルを超える企業の場合には、AIとロボットを重要課題と捉える傾向が強かった(p34 図表7参照)。

図表6:2年後の自社の状況

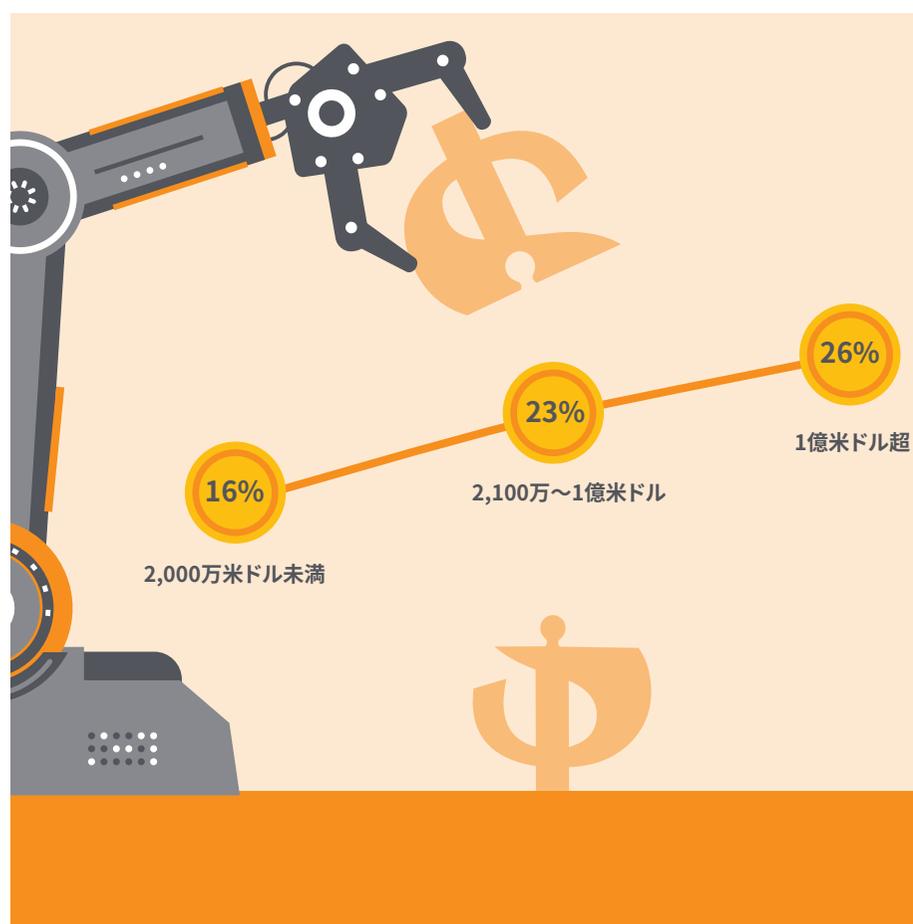
2年後の自社の状況について下記項目が当てはまると回答した回答者の割合



回答者ベース:全世界の全回答者(2018年:全回答者n=2,051~2,948)

出典:PwC「グローバルファミリービジネスサーベイ2018」

図表7: 今後2年の重要課題としてAI / ロボットを挙げた企業の割合 (売上高別)



回答者ベース: 売上高が2000万米ドル未満・2100万~1億米ドル・1億米ドル超の全世界の全回答者 (2018年: n = 684・1,032・985)
 出典: PwC「グローバルファミリービジネスサーベイ2018」

FB企業はデジタルテクノロジーの問題を認識し始めてはいるものの、必ずしもその態勢が整っているというわけではない。デジタルディスラプションの影響を受けやすいと考えている回答者の割合が高かったセクターは、小売業 (53%)、金融サービス (52%)、メディア・エンタテインメント (65%) であった。デジタルディスラプションについて尋ねると、具体的な技術を挙げることができた企業は少なく、2年以内に自社のビジネスモデルを刷新すると回答した回答者は20%に留まった。

PwCでは先頃、UBSグループとシンガポール華人商工会議所の協力のもと、世界でも有数のデジタル国家であるシンガポールで別途ファミリービジネスサーベイを実施した。結果は、シンガポールですらも、態勢が整っているとは言いがたいものであった。自社の戦略計画にデジタル化が入っていると回答した調査対象者は34%余りに留まった上、その手法についてはまだ綿密に練られていないとの答えもあった。また、デジタル戦略を本格的に展開し始めた企業も25%であった。

FB企業の中にはこうした不備を認識し、懸念を示す経営者がいる一方で、デジタルディスラプションへの対応という課題に常に追われている経営者もいる。Steve Ragaller氏は、多角化企業グループCretexで最高財務責任者を務めている。米国ミネソタ州に本社を構える同社は医療、航空宇

宙・防衛、インフラ、工業関連の企業だ。これまで同社は製造工程に直結する技術に莫大な資金を投下し、付加製造や3Dプリントなどの技術で業界をリードしてきた。

しかしRagaller氏はこういう。「業務プロセスと、会社と顧客間のコミュニケーションのデジタル化についてはまだ手付かずです。これが実現すれば、製造前にやらなければならない作業の時間短縮を図ることができません。その点では業界をリードしているとはいえ、そこが最大の懸念なのです」

デジタルテクノロジーには人材採用の観点からも優先的に取り組む必要がある。企業が競争力を保つためにはイノベーションを起こす能力と、有能な人材を確保する能力が必要だが、この点に関して懸念が強まっている。本調査でもイノベーションとスキル不足が二大問題として挙がる一方、経営者は人材の採用、定着、報酬制度を最優先課題に挙げている。

「デジタル変革の重要性については認識していますが、そのプロセスを開始・推進する人材の採用もまた問題です」とJason MarineのCEO、Joseph Foo氏はいう。同社は、海洋 / オフショア石油・ガス産業の通信、ナビゲーション、オートメーションシステムに総合的なソリューションを提供するシンガポールのFB企業である。

「デジタルテクノロジーに精通した人材が必要であるのはもちろんのこと、当社の事業にも精通し、当社やこの産業固有の課題を解決できる人材が必要です。この全てを満たす人材を探すことは至難の業です」

手始めは取締役会であろう。然るべきスキルを備えた取締役を起用し、取締役会を強化すれば、デジタル化の問題への対処に大きな効果を発揮できる。また、ミレニアル世代にも目を向けるべきである。ミレニアル世代はどの世代よりも教育水準が高く、テクノロジーに極めて明るい。デジタル化などの問題に取り組んでいるFB企業に大いに貢献できる。グローバル市民であるミレニアル世代はその経歴や教育から、スキル不足の問題を解決する大きな力となる。そして重要な点は、FB企業のレガシーは、次世代をいかに積極的に関与させるかによって決まる、ということである。

「旧世代と次世代の間には大きな隔たりがあります」というのはUKに本拠を置くFB企業のリソースセンターFamily Business Unitedの創業者・業務執行取締役のPaul Andrews氏である。「若い世代を起用したら、彼らディスラプティブ世代を認め、権限を与え、彼らのやり方で仕事をさせることが重要です。変化を受け入れないFB企業は、今、問題への対処をしていないのですから、20年後には存続していないかもしれません。

対処しようと思ったときには、もう遅すぎるのです」

本調査によると回答者の69%が親族も含め次世代の採用にあたっては、FB企業以外の場で経験を積んでいることを期待し、あるいはそのように勤めていると回答しているのは興味深い。彼らは、一つの会社が

デジタルイノベーションを独占しているわけではなく、幅広い経験を積む方がよいと考えている。PwCの2017年の調査「**Same passion, different paths**」では、若い親族のFB企業への入社は始まっており、すでにデジタルテクノロジーに変化をもたらしていることが明らかになった。





「デジタル変革には最新の技術的ソリューションが求められるだけでなく、新しい文化も必要になります。FB企業が変革を成功させるためには、次世代のデジタルスキルの活用が欠かせません」

—Martin Viessmann 氏
取締役会長
Viessmann Group (ドイツ)

次世代親族の価値を認識し、デジタルテクノロジーの主導権を次世代に委ねれば、会社の変革が可能になる。ドイツのエネルギー関連ソリューションプロバイダーViessmann Groupの会長Martin Viessmann氏は、2017年のPwCの調査「**PwC/INTES 2017, Strategien erfolgreicher Familienunternehmen: Konservative Innovatoren**」の中で、同氏の息子が現在の重責に就く前は、デジタル変革の推進を担当していたと述べている。

「デジタル変革には最新の技術的ソリューションが求められるだけでなく、新しい文化も必要になります。FB企業が変革を成功させるためには、次世代のデジタルスキルの活用が欠かせません」

南アフリカの大手工業用プラスチックメーカーMaizey PlasticsのCEO、Rikki Maizey氏からも話を伺った。

同氏は、既存／潜在顧客向けのオンラインストアを構築するにあたり、そのプロジェクトに自身の息子を起用したが、その経緯について次のように述べている。

「現在、息子Richardは、1年半ほど私の会社で働いています。お分かりのように相手はY世代です。若い世代については、腰を据えてじっくり話を聞いてあげた上で彼らの原動力やモチベーションを理解し、それをいかに事業に活用できるか考える必要があります」

「私がオンラインストアの構築というプロジェクトを息子に任せたのは、そういった経緯を踏まえてのことです」

ここに一つ重要な注意点がある。複数の経営者に話を伺ったところ、自身の子どもを入社させることには難しい面があり、任せる仕事内容についても柔軟に考える必要があるという。次世代親族は概して親やそれ以前の世代よりも教育水準が高く、選択の幅も広い。そのため仕事に意義を求め、

雇用主に対する期待も高い。特に、外国で教育を受け、視野を広げた次世代親族を呼び戻すことは、入社させるのに劣らず難しい問題である。例えば、カナダのモントリオールで教育を受け、大学時代の友人らと新しいことを始めるチャンスがあるのに、ベトナムに戻って一族が経営する会社に入る理由はあるだろうか？

Eddy Lee氏はオイスターソースと各種調味料の製造で有名な香港のFB企業、李錦記の4世代目にあたる(ケーススタディ「変わることはない起業家精神という価値観」p30 参照)。一族の事業活動と投資の責任者であるLee氏は、次世代親族をFB企業に取り込むために、さまざまな形で努力しているという。

「手に余るような不公平な負担を次世代に負わせるのは危険です。将来の事業の成否が、次世代の肩にだけ重くのしかかってくることのない環境や体制を整える必要があります。次世代に合わせ、彼らが楽しいと感じ、心が休まり、やる気の出る体制を作らなければなりません。次世代に頼りすぎではいけませんし、自由に羽ばたかせてあげる必要もあります。大切なのはバランスです」

—Tommie van Zyl氏
最高経営責任者 ZZ2
(南アフリカ)



デジタルレガシーを 創出するための 五つの原則



Ng Siew Quan
アジア太平洋起業／非公開企業
担当リーダー
PwC シンガポール

1. デジタル革命により、世界は自身がFB企業の創業者やオーナーになったときとは状況が違うという現実を受け入れる。事業が価値を創出する方法について、その前提を考え直す必要があるかもしれない。
2. 次世代親族には、自社の目的に適ったデジタル化に向けて重要な役割を果たし、変化が激しい世界でレガシーを作り出す可能性があることを理解する。彼らの力が必要であることを認める。次世代親族以上に強力な助けを得られる方法が他にあるだろうか？
3. 次世代親族に権限を与え、新しいことを試させ、自社以外で経験を積ませる。重要なことはそのための支援をすることである。自社に入社後は、デジタル変革を進める中で、担う役割を管理者にするのか、それとも「社内起業家」にするのか（つまり、単に既存事業の管理者になるのか、それともデジタル化のアイデアを試す場所や起業資金のような支援を提供するのか）、この点について次世代親族の希望を優先させる。
4. 上の世代の従業員がデジタル変革の取り組みについて来られるように、次世代に協力を仰ぎ、「リバースメンタリング」を実施してもらおう。親のリバースメンタリングも重要！
5. 構築中の新しいデジタルビジネスに一族と会社両方の価値観を取り入れる。デジタル戦略を導入することは、一族や会社の価値観を変えなければならないということではない。通常、そのままの形で存続する。

将来志向の レガシーのための 五つの原則



Jonathan Flack
ファミリービジネス担当リーダー
PwC 米国

1. FB企業のレガシーについて、その継続の可否や是非も含めて考えていくと、単純に事業承継に行き着くことが多い。しかし、考えるべき点は他にもたくさんある。レガシーの問題には経営者の承継、取締役会の承継、オーナーシップの承継の全てを網羅した計画が必要になる。これらを全て包括的で正式な「継続計画」の中にまとめることが大いに役立つ。
2. これを将来志向の中期戦略計画として策定する。ただし、この戦略計画は次世代への移行や新しい経営者の育成にだけ焦点を当てたものであってはならない。
3. 経営者の承継については、長期戦略の中で対応することが最善であり、後継者が必要になってから検討するのは得策でないことを明確にしておくことが重要である。5年から15年のスパンで計画を立てれば、親族や親族以外から幅広く候補者を探し出すことができ、経営者に相応しい成長の機会や研修を授けることができる。
4. 今日、FB企業が直面している大きな変革のうねり、特に本報告書でも取り上げているデジタルディスラプションを乗り越えていくには、さまざまな産業の視点を備えた取締役会メンバーの存在が力を発揮する。
5. オーナーシップの承継計画の策定には、会社にとって最も効果的な所有構造を検討し、計画を定期的に見直して調整や改善が必要か判断する。これは継続的なプロセスであって、一回で終わるものではない。一族のトップが常に評価する必要がある。



社会に役立つ方法でレガシーを伝える

The JSL Group (ブラジル)

最高経営責任者 Fernando Simões 氏

ブラジルの都市モジ・ダス・クルーゼスにある Instituto Julio Simões には、古い一台のトラックのレプリカが展示されています。このトラックはここ以外の場所では何の意味もありますが、ブラジル最大の物流会社 JSL にとっては特別な意味があります。

「全てはこのトラックから始まりました。私の父が1950年代にこのトラックで事業を始めたのです」というのは、JSL Group の最高経営責任者 Fernando Simões 氏です。同氏の父 Júlio Simões 氏は大きなレガシーを残しました。ポルトガル移民の Júlio 氏は、中南米最大の経済規模を誇るブラジルに国内最大の物流会社を作り上げました。同社が創業した頃からブラジル経済は驚異的な成長をみせ、同社もその波に乗って成長しました。それがレガシーの一つです。また、雇用機会の創出と労働環境の改善に国内企業のどこよりも力を注いできたことも同社のレガシーです。

JSL は2万4,000名の従業員を雇用し、数千台のトラック・乗用車を保有しています。経営の多角化を図り、子会社 Movidia が車両の販売とリースを行っています。また、自動車とトラックのレンタル事業も手掛けています。

2000年代に入ってから10年ほど JSL は空前の成長を遂げ、純収益は2000年の1億8100万ブラジル・レアルから2009年には15億ブラジル・レアルに拡大しました。2017年の売上は81億ブラジル・レアルです。同社はサンパウロの証券取引所 B3 に上場していますが、最大の株主は Simões 一族です。

Simões 氏は、同社の価値観の一つであり、成功に導いた重要な要素は顧客第一主義であるといいます。「この考え方は当社の重要な社風であり、父から次世代へと受け継がれてきました。私たちはお客様のニーズをしっかりと把握し、最善のサービスを提供することを心がけています。そうしたこと全てが長く続く取引関係につながっています」

Simões 氏が父親の会社で働き始めたのは早く、若干14歳、1981年のことでした。

当時の父親の役割は明白なものでした。「父親の会社で働き始めたのは、会社が好きだったから、というわけではありません。父のことが好きだったからです」

父親の跡を追うことができたのは、同氏が優れた能力を発揮したためです。順調に昇進を重ね、1990年代の初めには父親と共同で経営に携わるようになりました。

創業： 1956年

現経営者陣の世代： 2代目

年間売上高 (2017年)： 24億8千万米ドル

従業員数： 24,000名

業種： 現在、セルロース・紙、自動車、金属、鉱業など、16余りの経済セクターに進出

社会に役立つ方法でレガシーを伝える(続き)

**「私たちは当社の価値観と
共通する理念をもっている人を
常に採用するよう
心がけています」**

2009年、父 Júlio氏は、会長職をFernando Simões氏に譲りました。同氏は翌年、会社を上場させ、同時に社名も変更しました。また、1991年に打ち出した同社のコアバリューを永続させることの重要性を強めたのもこの時期だったと同氏はいいます。同社は顧客、従業員、努力、客観性、利益を大切にすることを価値観としています。

同氏によると、これら価値観は社風の形成に重要であり、人材を採用する際にも活用しています。

「当社には数万人の従業員がいますが、毎年新たに多くの従業員を採用しています。その際には正しい判断ができるように、常に当社の価値観に照らしています。私たちは当社の価値観と共通する理念をもっている人を常に採用するよう心がけています」

2006年、同社は非営利組織 Instituto Julio Simõesを設立し、JSLはこれを通じて社会経済プロジェクトに出資しています。この活動は同社の価値観である「実社会で役立つ」ことに注力するだけでなく、「父親のレガシーを伝える」上で役立っています。

同組織は、プライマリヘルスケアの重要性に対する意識向上やJSLの多くのドライバーへの無料医療の提供といった分野に力を入れています。2011年に開始され、現在も同組織の重要な活動であるペラヴィダプログラムは、ドライバーの安全を脅かすリスクを極力抑えることを目指すものです。長距離運転や不健康な食事、不規則な睡眠、社会的孤立などの問題を抱えるドライバーは少なくないからです。

また、同組織は道路輸送の安全慣行や物流セクターの持続可能な発展の基準となることも目指しています。

50代になったSimões氏は、父親がその人生や仕事の中で担った役割だけでなく、母親のElvina Benedicta Simões氏が果たした役割についても伝えたいと強く思っています。母親は八人家族の調和を常に大切にしましたが、そうしたことがなければ、父親はこの事業を作り上げることはできなかったと同氏はいいます。

Simões氏によれば、両親が培った価値観とレガシーは次世代に確実に受け継がれています。息子のFernando Simões Filho氏もJSLの取締役会の一員となっています。家族憲章はまだ起草していませんが、「現在、検討中」とのことです。



Markus Miele氏 (左) と Reinhard Zinkann氏

創業： 1899年

現経営者陣の世代： 4代目

年間売上高 (2018年)： 48億米ドル

従業員数： 20,100名

業種： 高級家庭用電化製品
メーカー

世代を超えて常に独立性を重んじる

Miele (ドイツ)

業務執行取締役 Reinhard Zinkann 氏

Reinhard Zinkann 氏は数年前、Mieleが企業の一般的な資金調達方法である銀行融資に関心がない理由を問われたときのことを覚えています。そのとき同氏は、Mieleは単に銀行融資を利用しないだけだと相手に説明しました。

Mieleは洗濯機やオーブン、食器洗い機、掃除機などの高級家電で世界的に有名です。119年の歴史の中で、同社は常に内部資金を利用し、銀行融資や株式市場などの外部資金を利用してきませんでした。

Mieleの五人の業務執行取締役のうちの一人であるZinkann氏は、「例えば、資本市場の短期金利などと無縁でいることで、会社は財政危機や政権交代、高インフレの時代を乗り越えることができました」といいます。

この方針のおかげで、同社は長期的な視点に立って経営に取り組むことができます。四半期ごとの目標達成がこれまでになく強く上場企業に求められる現在は、特にその違いがはっきりします。「何よりも、独立系のファミリーカンパニーとしての立場を強化することになり、これは当社の最も重要な戦略目標です」

Mieleの無借金経営は実業界でも珍しく、その所有構造もまた、他のFB企業と比べても珍しいものです。Zinkann氏の曾祖父で同じ名前のReinhard Zinkann氏とそのビジネスパートナーであったCarl Miele氏が1899年に共同で創業した同社の持分は、Miele家(51%)とZinkanns家(49%)が、ほぼ半分ずつ所有しています。Markus Miele氏も現経営陣のReinhard Zinkann氏と同様に共同創業者の曾孫に当たり、会社ではMiele家を代表しています。同社の株主になれるのは、共同創業者の直系の子孫だけです。両家は姻戚関係になったことはなく、事業とその所有構造に平等にかかわっています。

製品の製造と顧客に関しては、Mieleは「常により良いものを」という理念に従ってきました。Zinkann氏によると、この文言は二人の創業者が考えたもので、そのとき以来、同社とその従業員の指針となっています。この考え方は、高い品質と革新性で業界のリーダーになるという強い願望と、高級セグメントでMieleのブランドを守り抜くという意識の礎となっています。こうしたコアバリューそのものに変化はありませんが、解釈は時代に合わせて変わっています。

世代を超えて常に独立性を重んじる(続き)

「一族の価値観、すなわち企業としての価値観は、それを自らが実践し、従業員全員に周知することで、初めて理解してもらえるのです」

「常により良いものを」という理念は、家事労働の軽減につながる質の高い製品を提供するというだけでなく、人々の心を刺激し、生活を豊かにすることも目指しています。

Zinkann氏は、Mieleの価値観は採用活動でも役立っているといいます。「私たちが提供しているのは、高い評価を得ている会社で給与の高い安定した仕事に就く機会です。当社にはFB企業としての価値観と思いやりに満ちた社風に加えて、世界での活躍につながる仕事やキャリアパスが備わっています。この点が当社と多くの企業との違いであり、当社で働きたいという気持ちにさせているのです」

「Mieleの中にはっきりと存在しているのは、『次世代のことを思う』という考え方で、思いやりに満ちた家庭的な雰囲気です。オーナーである二つのファミリーと同じように、当社にはかつての従業員の3世代目、4世代目にあたる従業員が働いています」

新人マネージャーは全員、新入社員教育プログラムを受けます。このプログラムでは、ドイツのギュータスローにある本社や各営業拠点を見学します。それによって、同社の価値観が会社全体にわたって日々、生かされている様子を感じることができます。

このプログラムの中には、新入社員が業務執行取締役や共同オーナーと交流する機会もあります。これは経営陣が日常業務の中で近づきやすい親しみのある存在であろうと心がけているためです。

「Carl Miele氏がかつて使っていた執務室の壁には今でも標語が書かれた古いカレンダーが掛けられています。『Freude ernährt; Unfriede verzehrt』は、『平和の中で花開き、不和の中でしぼむ』という意味です。お互いに対する尊敬の念とともに、この考え方のおかげで二つのファミリーからなる会社でありながら、一つのファミリーであっても複数の親族グループがいる会社よりも、相手との対立を回避しやすくなっています」とZinkann氏はいいいます。二つのファミリーのこの協調の精神が、今日まで続く強いレガシーを築いたといえます。

この精神はガバナンス構造にも深く根付いています。Mieleには「ファミリーカウンシル」があり、それぞれのファミリーから三人が代表として参加しています。同数にしているのは、一方のファミリーが投票多数で勝つことのないようにするためです。

この仕組みは経営陣にも及んでいます。業務執行チームは五人の業務執行取締役からなり、対等な立場で協議した上で全会一致で決定に至ります。

Zinkann氏はこういいます。「一族の価値観、すなわち企業としての価値観は、それを自らが実践し、その『遺伝情報』を分かりやすい形で従業員全員に周知することで、初めて理解してもらえるのです。そして最後には、事業に取り組んでいる理由に辿りつきます」



プライベートエクイティ： 一族以外の選択肢を 検討する

長期的な価値の創出や事業承継、ファミリービジネスの経営のプロフェッショナル化に対する注目が高まりつつある今、ファミリービジネス企業とプライベートエクイティは、目標だけでなく、価値観や存在意義に関してまでも、利害が一致するときに迎えてつつある。

FB企業の経営者は、これまでプライベートエクイティの投資家を、自社の長期戦略や価値観の点で必ずしも折り合いをつけられる相手とみてはいなかった。しかし、今年の調査では外部資本を入れることについても質問した。

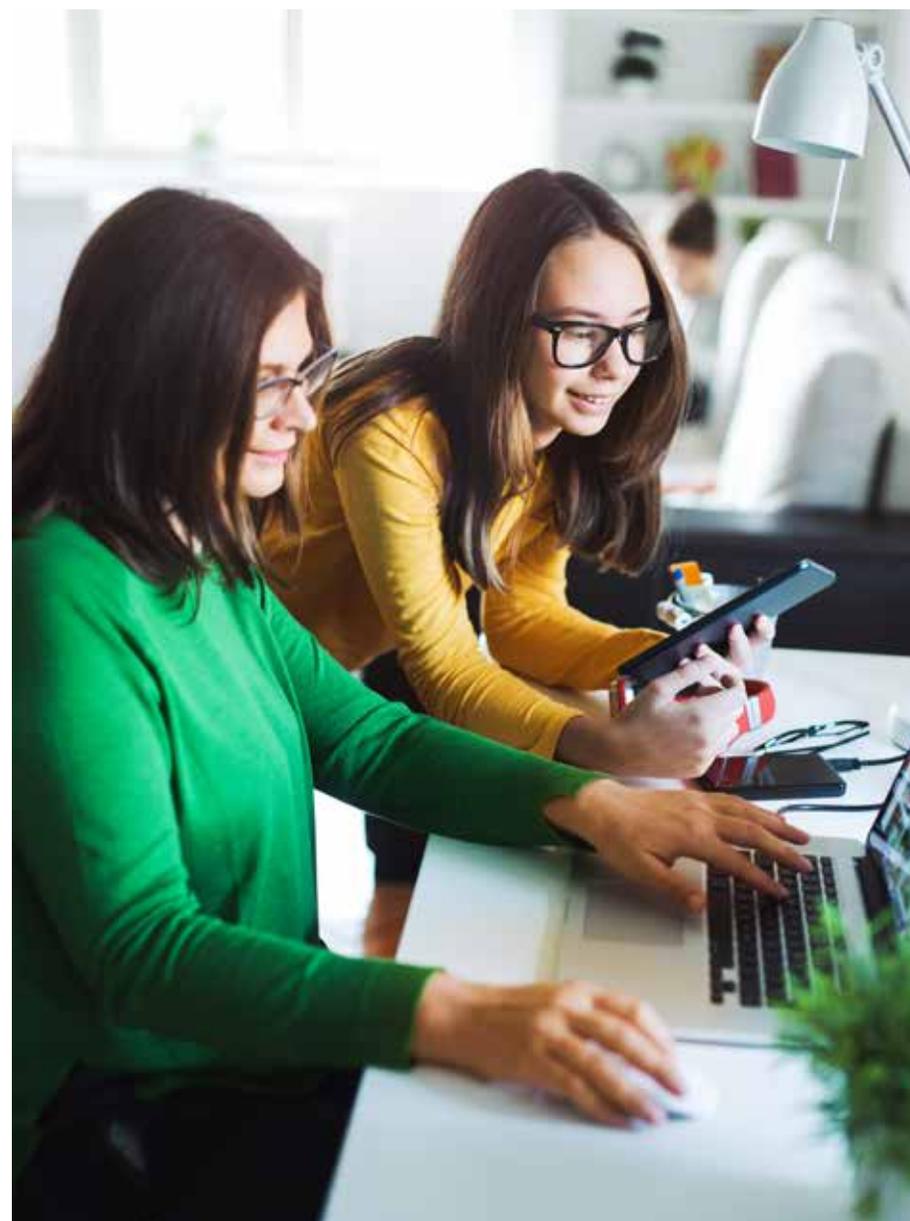
特筆すべき調査結果の一つは、81%の回答者が資金が必要な場合には今後も銀行からの借入れを利用すると答え、3分の1余りがプライベートエクイティを検討すると答えたことであった。

このことはPwCが昨年ドイツで実施した別の調査結果とも重なる。ドイツには同国経済の屋台骨を支える株式非公開の中小企業が何万社も存在する。2011年にドイツで実施した調査で、プライベートエクイティを活用する意向について尋ねたところ、肯定派はわずか18%であった。しかし、2013年になるとその割合は61%に増え、最新調査が行われた2017年には83%と驚くべき結果になった(「Private Equity in Familienunternehmen: Der Beginn einer wunderbaren Freundschaft?」)。

この結果は、長期的な価値の創出や事業承継、ファミリービジネスの経営のプロフェッショナルリゼーションに対する注目が高まりつつある今、ファミリービジネス企業とプライベートエクイティは、目標だけでなく、価値観や存在意義に関してまでも、利害が一致するときに迎えつつあることを示している。

大きな要因となっているのが人口動態とレガシーである。今後数十年にわたり、数兆ドル規模の莫大な富が世代間で受け継がれていく。PwCオーストラリアが2018年に実施したFB企業におけるプライベートエクイティの役割に関する調査によれば、35万社余りの非公開FB企業がオーナーの引退に伴い、経営者が変わることになるという(「Once in a lifetime: Creating the right growth for Australian private and family business」)。

このような状況の中、FB企業の経営者は、売却を念頭にその前に成長余地を極力高めて、完全に売却するか、プライベートエクイティを受け入れるかの選択を迫られることも多い。





特筆すべき調査結果の一つは、81%の回答者が資金が必要な場合には今後も銀行からの借入れを利用すると答え、3分の1余りがプライベートエクイティを検討すると答えたことであった。

成長を極力高めようとする企業には、資金以上のものを提供できるパートナーが必要となる。優れたパートナーは、ガバナンスや業務手順の改善を支援し、取締役会に意欲的な役員を送り、ネットワークを広げ、好条件での売却または事業承継のための態勢を最終的に支援する。そこで、プライベートエクイティを賢明な選択と考え始めたFB企業が今、増えつつある。

一方、プライベートエクイティ会社は、莫大な資金を持ちながら、妙味のある投資先がほとんどない。投資家は現在、FB企業に投資機会を見いだそうとしている。経営が安定している会社が多く、しかも割安であるため、投資先として魅力的だからだ。こうしたFB企業を引き込むために、プライベートエクイティ会社は、協力的な姿勢を示し、事業価値を高めることに注力し、目先の利益を生み出すかわりに、ポートフォリオの拡大、強化、安定を図っている。

こうしたことによりFB企業は、プライベートエクイティがもたらすメリットについて理解を深める機会を得ることになる。

プライベートエクイティの世界で役立つ ファミリーオフィス



Sian Steele
グローバルファミリーオフィス
担当リーダー
PwC英国

FB企業は、自社の価値観と目的ある利益を重視する姿勢に支えられ、長期的で持続可能な成長を着実に遂げている。

しかし、当社が過去14年にわたって行った調査によると、FB企業は必ずしも願ったとおりの成長を果たしているわけではないことが明らかになった。また、レバレッジ、すなわち借入れに対する考え方が社内に対立することも分かった。借入れに対する慎重な姿勢は、世界的な景気後退期を切り抜けようとしているときには大いに理解できる。しかし、FB企業は今、一段と意欲的な成長に向けて、資金調達に対する考え方を考える用意ができているのだろうか？つまり、プライベートエクイティがFB企業にもたらすメリットを検討する時期にきているのではないだろうか？

FB企業のオーナーの多くは、ある堂々巡りの問題を抱えている。すなわち、事業の多角化を図りたい、成長のためには資金調達が必要、だが支配は失いたくない、という三つの対立する要素からなる問題である。この三つ巴の問題は、意見が分かれることで一族の間に対立が生じ、有能な人材の採用や維持も難しくなるのではとの懸念によって、さらに助長される恐れもある。

過去の調査で、経営の多角化や成長のための資金調達方法についてFB企業に尋ねた際には、プライベートエクイティという選択は極めて低かった。しかし、現在ではプライベートエクイティとFB

企業の両方に考え方の変化がみられる。プライベートエクイティについては、グローバルなプライベートエクイティ会社がファミリービジネスセクターに改めて注目し始め、このセクターに関する能力と経験を備えたチームを編成している。

一方、FB企業の方も、取締役会の強化やコーポレートガバナンスの整備、経営と所有の分離のための対策を実現する機会を受け入れ始めている。このような投資家との関係構築は経営に新たな視点をもたらすという意味で極めて有益である。この点は本調査でも3分の1を優に上回る回答者がプライベートエクイティを活用する意向があると回答していることから明らかである。

経営と所有の分離に対する意識も変わっていることから、一族の構造やガバナンスを整え、存在意義と価値観とともに一族を支える理念の力を次世代オーナーに教育するファミリーオフィスの活用が急激に増えている。その責任範囲はファミリーオフィスによってさまざまであるが、レガシーを一步先に進めつつ、一族がこれまでに蓄積してきた財産をただ守るだけでなく、増やすことを目指して資金運用や財務管理を行うことは、その義務である。



二つのファミリーに共通する価値観を礎とする

Al Shirawi Group (アラブ首長国連邦)

取締役 Sumeet Valrani 氏

Sumeet Valrani 氏は、企業においては協力という価値観をしばしば軽視し、社内での人間関係では特にその傾向が見られると考えています。Valrani 氏のこの考えは特に意外なものではありません。というのも、同氏が最高経営責任者を務める二つの会社は、Oasis Investment Company の傘下にあり、いかに二つのファミリーが協力し、会社を成功に導いたかを示す模範となっているからです。

ドバイに本拠を置く Oasis Investment Company は、Al Shirawi Group (Valrani 氏は取締役) の持株会社で、国も文化も異なる二つのファミリーが協力して会社を興し、両ファミリーの2代目に事業を承継し、現在も経営に携わっているという点で世界的にみても珍しいFB企業です。

「私たちは、アラブ首長国連邦とインドのファミリーが協力して成り立っている会社です。私たちには共通する価値観があり、それに従った事業活動は大きな成功を収めています。会社に内在する機動力は、二つのファミリーの機動力を礎としています」

Al Shirawi Group は、Abdullah Al Shirawi 氏と Sumeet Valrani 氏の父 Mohan Valrani 氏が1971年に貿易会社として創業し、以降、アラブ首長国連邦最大のコングロマリットの一つに成長しました。複数のセクターを事業分野とし、石油・ガス、製造、物流、出版、教育などに携わっています。同社は中東全域で1万人余りの従業員を雇用しています。

Valrani 氏は、二つのファミリーによる所有構造が重要な経営判断を下す上で有効だと考えています。「私たちが二つのファミリーだということから、それぞれが普通以上に礼儀を重んじ、結束を固めて行動しています。各ファミリーの中で結束を固め、何らかの経営判断をするときには、各ファミリーの代表一名がその決定に加わらなければなりません。お互いがお互いの統制役なのです」

そしてこう付け加えました。「正直に申し上げれば、当社の最も重要な要素は、私たちが二つのファミリーだということです。企業としての最大の価値は、この二つのファミリーによる協力にあります」

おそらく二つのファミリーの機動力というメリットが最も発揮されたのは、経営が厳しくなった1980年代のことでしょう。1986年、原油価格が暴落し、同社は存亡の危機に立たされ、大規模な事業再編が始まりました。

創業： 1971年

現経営者陣の世代： 2代目

年間売上高(2017年)： 7億6,100万米ドル

従業員数： 10,032名

業種： 印刷・梱包材、
石油・ガス、物流、
重機、出版、製造、
エンジニアリング
サービス、貿易、教育

二つのファミリーに共通する価値観を礎とする(続き)

しかし、全員が一丸となって、事業の大幅縮小という辛い状況を経験しながら、復活に向けた取り組みを開始し、最終的に再生しました。「こうした状況下で、二人のオーナーの結び付きは、大いに試されたことでしょう。しかし、Abdullah氏と父の絆は一層強まることになりました」

この危機によって二人の創業者は一つの決断をします。それがAl Shirawi Groupの指針となっていますが、その指針とは、どちらかのファミリーの一員が現地に赴任して、問題の解決にあたるというのでない限り、国外に事務所を置かないというものです。Valrani氏はこう述べました。「自分たちが陣頭指揮をとって事態の收拾にあたる態勢が整っていない限り、国外に事務所を置くことはありません。それが現在の当社の重要な理念です」

両ファミリーの2代目にあたり、経営陣に加わっているValrani氏、その兄弟Navin氏、Mohammed Abdulla Al Shirawi氏、Hisham Al Shirawi氏が2000年代初めに協力してファミリーガバナンスの体制を正式に作り上げました。

それぞれのファミリーの2代目から2名ずつが参加し、策定手順について協議しました。計画の最終案については2代目全員に提出しました。

**「各ファミリーの中の
結束を固め、何らかの
経営判断をするときには、
両ファミリーの代表一名が
その決定に加わらなければ
なりません。お互いが
お互いの統制役なのです」**

この取り組みの結果、二つのファミリーと会社との関係を定めた初めての正式なガバナンス体制のプロトコルが構築されました。「プロトコルは作成当時とほぼ変わらない形で、現在も有効に存続しています。このプロトコルによって、誰もが困ることがなくなりました。このプロトコルが年月を経て現在も使われているということは、二つのファミリーの関係が強いことの証です」

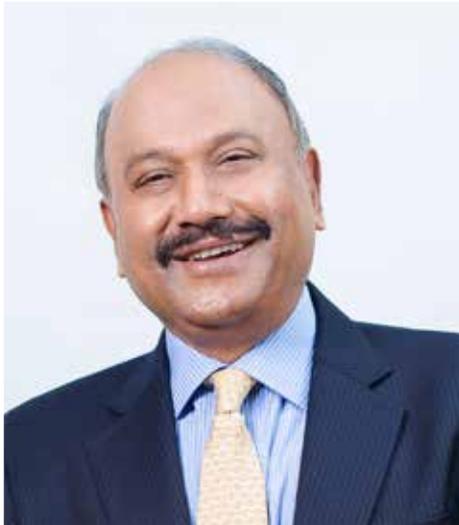
二人の創業者はプロトコルの作成には参加しませんでした。むしろ一歩下がって、2代目に作成を一任しました。Valrani氏は、これもまた二つのファミリーの関係が極めて良好な理由だとみています。つまり、どの世代同士も協力できること、そして任せられることです。「第1世代のレガシーは、生存中に支配を手放せる度量です」と同氏はいいます。創業者が『手放す』ことは、会社が2代目へと承継されるときに直面する最も対応が難しいファミリーガバナンスの問題の一つです。

同社には現在、7名の2代目親族がいます。プロトコルでは、各ファミリーメンバーはその子どもを一人入社させることが認められています。両ファミリーは、同社が3代目へと承継される際にも、この規則が結束を保つ上で役立つと考えています。同社に入社する予定のない3代目に起業の希望がある場合には、資金を提供するなどして、これを支援することになっています。

他にもAl Shirawi Groupの重要な価値観として、会社の財産とファミリーの財産の分別が挙げられます。「会社はその国の法律や規則に則って利益を上げることを重視しています。ですから、私たちは会社の財産とファミリーの財産を極めて明確に分別しています」

「非営利目的の活動を会社に持ち込むようになってしまうと、私たちは主観的な意思決定に走って会社の利益を損ねてしまうのではないかと、とても恐れています」

「私たちファミリーは相手の価値観と文化を尊重しています。それが損なわれることのないように、慈善活動については常に、それぞれが私的に決めています」



謙譲の美德という価値観

GMR Group (インド)

創業者・会長 GM Rao 氏

1998年、GMR Groupのオーナー一族は、インドの農村地域で創業してからの20年を振り返り、その成長の軌跡に満足を感じたといいます。

アンドラ・プラデシュ州で資本金わずか5,000米ドルで始めたジュート加工業の小さな会社は、現在、コメ、砂糖、木材、綿花の栽培・取引、発電所の建設、さらには銀行業と投資信託業まで手掛ける多角化企業に成長しました。

1990年代初頭、アジア最大の経済圏の一つであるインドでは、インフラ整備に民間の参入を認めるなど、政府が断行した経済改革の波に乗り、GMRは特に目覚ましい成長を遂げました。GMRをはじめとする大規模なFB企業は、政府だけでは不可能であった主要インフラの整備に参入するようになりました。

しかし、何か欠けていたとGMRの創業者・会長のGM Rao氏はいます。「場当たり的な姿勢では、事業はできないことに気づきました。各事業はバラバラで、相乗効果ありませんでした。参入した事業全ての方向性を統一することは困難を極めました」「そこで、まずは理念と独自の価値観を定め、盤石な組織体制を築かなければならないと考えました」

特に、Rao氏とその一族は、それまでの成功が努力の賜物だったのか、それともただ運に恵まれていただけだったのか、その点について考えました。「私たちは、会社としてのDNAと価値観を把握したいと思いました」

そこでコンサルタントに依頼して、同社の核となっているものは何か、調査を実施しました。トップダウン方式で詳細に行われた調査の結果、七つの価値観が明らかになり、その中でも特に大切にしているのが「謙虚さ」であることが分かりました。謙虚さを大切にすることは、ステークホルダーの意見を積極的に求め、耳を傾け、学び、さらなる高みを目指して改善することにつながります。

『「分からない」ことを認めることができ、そうした姿勢を貫くリーダーは、真摯に耳を傾け、学び、行動に移します』

こうした謙虚な姿勢が、GMRが手掛けた大型インフラプロジェクト—インド中南部の都市ハイデラバードの空港建設—の成功に寄与したといいます。これは世界に通用する空港をインドの一企業が更地の何も無いところから建設した初めての事例です。「プロジェクトでは常に謙虚さを忘れず、『分からない』ことを認めるという姿勢で臨みました」

ハイデラバードの空港建設以降、GMRは多くのインフラプロジェクトを手掛けてきました。こうしたプロジェクトの多くは、GMRの価値観が明らかになるのと同時期に経営の合理化を図って以降、同社の原動力となってきた国づくりの信念を反映したものです。

創業： 1978年

年間売上高
(2017~2018年)： 約13億米ドル

従業員数： 11,200名

業種： 空港、エネルギー、
道路、セキュリティ、
スポーツ

謙譲の美德という価値観(続き)

「国に必要なのはインフラでした。電力セクターが自由化されたときには電力セクターに進出しました。道路事業が自由化されたときには道路建設に、空港事業が自由化されたときには空港事業に進出しました。これらのプロジェクトへの進出では常に1番手か2番手でしたので、先行者利益を得ることができました」

2006年、GMRはデリーのインディラ・ガンディー国際空港の改修工事契約を獲得しました。プロジェクトは、この業界としてはかなり短期間の4年で完成しました。

GMRは現在、インド最大の民間空港開発・運営会社で、フィリピンでも空港事業に携わっています。発電所の運営会社としても南アジア最大の規模を誇り、再生可能エネルギーの供給も増やしています。この他、幹線道路／特別経済特区セクターでも事業を行っています。同社はインド国立証券取引所とボンベイ証券取引所に上場しています。

慈善活動も大切にしており、その活動を主に担う財団法人GMR Varalakshmi Foundation (GMRVF)の信託には同社利益の2%~3%を毎年拠出しています。同信託は13カ所の職業訓練施設を運営し、毎年6,000人以上が研修を受けています。

同社の成長に伴い、一族は同族経営に明るい人材の確保に努めているとRao氏はいいます。つまり、世界各国のFB企業やガバナンスのあり方について知識のあるグローバルな人材を採用しているということです。

「私たちはかなりの時間をファミリーガバナンス規範の策定に費やしました。家族憲章の作成に相応しい人材を見つけるだけでも2年~3年を要し、その後ほぼ2年の歳月をかけて一族の考えをまとめ、ようやく正式な家族憲章の作成に着手しました」

GMRの理念は、Rao氏のいう「永続する組織」になることです。「私たちは社会に価値を創出する起業家精神に満ちた組織を作りたいと考えています。この理念は実現が難しく、さまざまな面でディスラプションが起きている今は特に難しいといえます。また、ファミリーガバナンス規範がなければ、コーポレートガバナンスは機能せず、コーポレートガバナンスが機能しなければ、永続する組織を作ることできないということも理解しています。ファミリーガバナンスの存在は全てのFB企業の必須要件です。健全なファミリーガバナンスがあれば、どのような事業でも始めることができます」

GMRには取締役会とは別に、外部の識者からなるグループ・パフォーマンス・アドバイザー・カウンシルがあり、GMRの活動を外部から監視しています。「この組織は四半期ごとに、CEO、CFO、その他経営陣、顧客、取引先、重要なステークホルダーを交えて当社の活動について協議し、詳細なフィードバックを提供してくれます」

採用に関しては、能力や経験だけでなく、価値観を判断基準に取り入れるべきだとRao氏は考えています。「より重要なのは当社の価値観に合っているかという点です。たとえ優秀な人材だったとしても、私たちはその人の価値観が当社に相応しいものであるか確かめます」

Rao氏は今の時代、特に経営者は、価値観と同じように、精神(スピリチュアリティ)も大切にすると考えています。これは宗教的な意味合いではなく、身体、感情、心の調和を含めた精神の状態のことです。「スピリチュアリティは感情をコントロールし、高い能力を発揮する上で極めて重要です」

「私たちはかなりの時間をファミリーガバナンス規範の策定に費やしました。家族憲章の作成に相応しい人材を見つけるだけでも2年~3年を要し、その後ほぼ2年の歳月をかけて、一族の考えをまとめ、ようやく正式な家族憲章の作成に着手しました」

おわりに

価値観と存在意義は、これまで長い間、
ファミリービジネス企業が常に考えてきたテーマでした。
しかし、時代は変わりつつあり、しかも急速に変化しています。
ファミリービジネス企業の経営者には今、複雑さを増す経営環境や
社会環境下にあっても成功を確実なものとするために、
価値観と存在意義への取り組みを見直す機会が訪れています。
そうすることによって、21世紀だけでなくその後も続く
レガシーを作り出すことができます。



PwCでは、FB企業がこれまでとは大きく異なる視点で、価値観、存在意義、レガシーを捉える時代がやってきたとみています。その根拠は、世界がこれまでにない速さで変化していること、そして1世代あるいは2世代前から用いていた前提では、今日の課題に対応しきれなくなっていることです。

さらに、向こう3年～5年の間に世界中のFB企業が空前の規模で世代交代の時を迎え、莫大な富が移転することになっています。多くのFB企業はこの変化により、今後数年かけて価値観、存在意義、レガシーへの取り組みを見直し、21世紀も競争力を維持することを迫られています。

FB企業のコミュニティは多彩な経験の宝庫であり、新たな取り組みがいかに実を結ぶか示しています。本報告書で紹介したFBグローバル企業10社のケーススタディはその点を明らかにするもので、新たな発想を刺激するものと考えます。

PwCでは個々の会社の指針になるいくつかのカギと思われる原則を整理しました。

- **次世代を深くかわらせること。**

次世代親族はディスラプションのペース、デジタルテクノロジーの影響、存在意義の意味といった極めて重要なコンセプトを十分に理解しているため、彼らの意見は、一族の価値観と会社の価値観の整合性を高める上で有用なものである可能性が高い。彼ら独自の「ホライズンスキニング」—変化の兆候をいち早くとらえること—を正しく評価し、自社の戦略策定に取り入れるとよい。次世代をかわらせるために検討すべき簡単な方法は、若手の次世代親族に取締役会を傍聴させること、あるいは次世代親族と協議するための「次世代委員会」を設置することである。

- **自社の価値観と存在意義を他にはない独自の資産であり、社会資本であると捉えること。**

価値観と存在意義を正しく活用すれば、自社の差別化に大きな力を発揮できる。また、顧客や従業員のロイヤリティが強化されるだけでなく、株主のコミットメントと財務上の利益も増大する。自社独自の競争優位を生かすためには、自社の価値観を文書にまとめ、活用し、戦略計画に取り入れた上で、効果的に周知する。

そうすることは、一族の利益とビジネスニーズを結び付けるだけでなく、長期的に的確な意思決定のための指針となる。

- **価値観と存在意義の実践との関連で取締役会の構成を検討すること。**

取締役会は価値観と存在意義の実践にあたり、その進捗状況を測定する方法を決定するとともに、それに相応しい行動を認識・評価するという重要な役割を担っている。そのため、取締役会の構成で一族とそれ以外の役員の均衡を図ることは、一定の客観性を確保するために極めて重要である。然るべきスキルと経験を備えた実効性の高い取締役会は、デジタル化などの分野のディスラプションに対応するとともに、正式な戦略計画を用意することの重要性を強調する上でも有益である。

自社の価値観と存在意義を策定、実践するにあたり、正式に文書化し、協力して取り組むFB企業は、そうでないFB企業よりも中長期的に目覚ましい成長と業績を達成する傾向にあるのは明白です。また、新たな課題が浮かび上がることにより、FB企業は自社のレジリエンスや有効性を再検討する必要に迫られているのも明らかです。

PwCは、これまでになかった課題や急激な変化に対応しなければならない現状の中で、価値観、存在意義、レガシーをどのように捉え、効果的に展開していくべきか、その点を再検討するFB企業を支援いたします。

「この結果から分かることは明白です。つまり、自社の価値観を積極的に取り入れる姿勢は、現実的な実を結ぶ結果につながります。明確に定義された価値観を守ることは、FB企業が技術上、競争上のディスラプション（破壊）という問題のかじ取りをする上で、会社の方向性を示す“羅針盤”となり得るのです」

—Peter Englisch
グローバル/EMEAファミリービジネス
企業担当リーダー
PwCドイツ

調査方法

2018年4月20日～8月10日にかけて、53カ国のFB企業の経営幹部2,953名に対し、電話、オンラインで、または直接面談してインタビューを実施し、質問に回答していただいた。インタビューはKudos Researchが実施し、現地の言語を母語とする者が、平均30分～40分をかけて行った。協力企業の年間売上高は500万米ドル～10億米ドル超である。調査結果は全てJigsaw Researchが分析した。

謝辞

貴重なお時間を割いてこの調査にご協力くださったFB企業のオーナー・経営者2,953名の皆様に心よりお礼を申し上げます。

【調査にご協力いただいた企業の皆様】

André Hoffmann 氏 Roche	Dr. Justin Craig 氏 Kellogg School of Management
Andrea Illy 氏 illycaffè	Jonathan Falder 氏 HMG Paints
Eddy Lee 氏 Lee Kum Kee	Joseph Foo 氏 Jason Marine
Fernando Simões 氏 The JSL Group	Martin Viessmann 氏 Viessmann Werke
GM Rao 氏 GMR Group	Michael Warrington 氏 AX Holdings
Johan H. Andresen 氏 Ferd	Paul Andrews 氏 Family Business United
Reinhard Zinkann 氏 Miele	Prof. Dr. Peter May 氏 Family Business Consultant & Strategic Adviser
Simone Bagel-Trah 氏 Henkel	Rikki Maizey 氏 Maizey Plastics
Sumeet Valrani 氏 Al Shirawi Group	Steve Ragaller 氏 Cretex
Victoria Mars 氏 Mars Inc.	Tommie van Zyl 氏 ZZZ

【PwC 関係者】

David Wills オーストラリア	Brittany Etherington グローバルマーケティング & インサイト担当	David Bain ケーススタディ担当執筆者
Ganesh Raju インド	Charlotte Lee グローバル起業／非公開企業 担当	Jigsaw Research (Ann Morgan, James Flack, Sarah McKee)
Jonathan Flack 米国	David Bowden グローバルコミュニケーション担当	Kudos Research (Efisio Mele および 多国籍インタビューチーム)
Ng Siew Quan シンガポール	Francesca Ambrosini グローバル起業／非公開企業担当	Stephanie Gruner Buckley 報告書担当執筆者
Oriana Pound 英国	Jenni Chance グローバル起業／非公開企業担当	WLT Design (Clancy Manahan, Lauren Lopatko, Trystan Rees, Wei Chong)
Paul Hennessy アイルランド	Jeremy Grant インターナショナルエディター strategy+business	
Peter Englisch ドイツ	Laura Gillespie グローバル起業／非公開企業担当	
Sian Steele 英国	Niall Anderson グローバルデジタル担当	
	Rowena Mearley グローバルコミュニケーション担当	

PwCネットワークお問い合わせ先



David Wills

グローバル起業／非公開企業担当リーダー
PwC オーストラリア

+61 (3) 8603 3183
david.a.wills@pwc.com



Peter English

グローバル／EMEAファミリービジネス企業担当リーダー
PwCドイツ

+49 201 438 1812
peter.english@pwc.com



Ganesh Raju

ファミリービジネス企業担当リーダー
PwCインド

+91 (80) 4079 6008
ganesh.raju.k@pwc.com



Ng Siew Quan

アジア太平洋起業／非公開企業担当リーダー
PwCシンガポール

+65 6236 3818
siew.quan.ng@sg.pwc.com



Jonathan Flack

ファミリービジネス担当リーダー
PwC米国

+1 (615) 503 2866
jonathan.flack@pwc.com



Sian Steele

グローバルファミリーオフィス担当リーダー
PwC英国

+44 (0) 1223 552 226
sian.steele@pwc.com

【日本語版追補】

日本のファミリービジネスへの示唆

ご挨拶

今回で9回目となるグローバルファミリービジネスサーベイですが、日本は前回(2016年度)に続き、2回目の参加になります。おかげさまで企業規模も業種も多種多様な131社の企業様からご回答いただき、ファミリービジネスの現状と課題が今回の調査を通じて浮き彫りになりました。

戦後の高度成長期に会社を興した創業者、もしくは初代または2代目から引き継ぎ、会社を大きく発展させた経営者が今まさに世代交代の時期を迎えており、経営者年齢でいえば、60歳以上の経営者が約52%います^{*1}。

中小企業庁によれば、2025年には日本の企業全体の3分の1にあたる127万社が後継者不在により廃業の危機を迎え、約650万人の雇用と22兆円のGDPが失われるとの試算があります。

日本には創業100年以上の企業が3万社以上あり、世界で最も多いといわれており、日本は老舗大国ともいえます。その老舗といわれる会社もまた、そのほとんどがファミリービジネスです。

地方経済が活力を失いつつある中、地方創生が声高に叫ばれてはいますが、多くのファミリービジネスは、地域に根づいて雇用の機会を提供し、地域とともに発展してきました。日本の地域経済の発展に多大な貢献をしていることは周知の事実といえます。ファミリービジネスの持続的な成長は、日本経済にとっても大変重要な課題であるともいえます。

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。本レポートが、皆様が企業経営をする上での一助となれば幸いです。



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



越田 勝

パートナー
IPOソリューション部長
兼 ベンチャー支援センター長
PwCあらた有限責任監査法人

*1 帝国データバンク「全国社長年齢分析(2018年)」

経営課題

今回の調査では、大きく分けて経営課題、中期経営計画の作成状況、デジタル化にかかわる認識、事業承継、資金調達、価値観・ビジョンなどに関して伺った。

まず初めに今後2年間の主な課題として、具体的にどのようなテーマを抱えているのだろうか。

日本のFB企業では、図表8のとおり、「適切なスキルと能力へのアクセス」(78%、グローバル60%)が最も多く、「国内競争」(74%、グローバル49%)が最も多く、「国内競争」(74%、グローバル49%)「優位性を維持

するためのイノベーション」(73%、グローバル66%)と続いている。

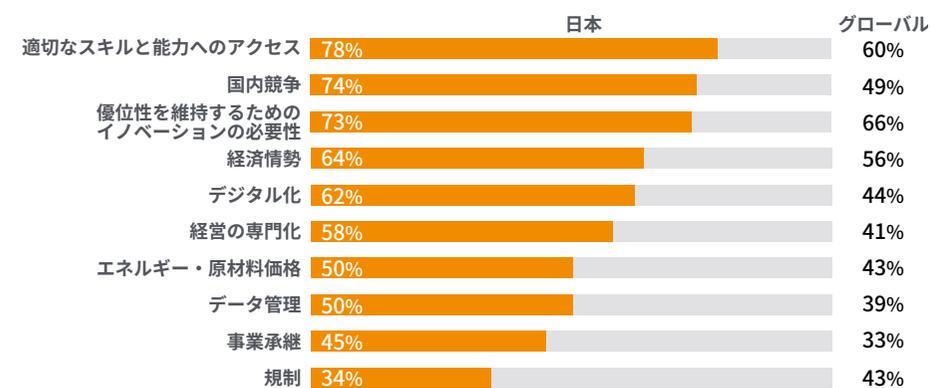
2016年の回答結果^{*2}においては、今後5年間の主な課題について調査したが、日本の回答では、「優位性を維持するためにイノベーションを続けること」(76%)、「適切な人材を採用し、維持する能力」(71%)、「自社が所属する業界の競争」(71%)をトップ3に挙げており、前回、今回の調査ともに「人材」「イノベーション」「競争」の三つを主な課題ととらえている傾向には変わりなかった。

また、今後(経営者としての)個人、および会社としての重要な目標は、図表9のとおり、「収益向上」(85%、グローバル80%)、「有能な人材の確保と維持」(82%、グローバル87%)の二つがグローバル、日本ともに最も多かった。

これら二つの結果からも、国内競争で生き残っていくために、自社に必要な人材・スキルを獲得しながら、イノベーションにより付加価値の向上を図り、いかに収益を改善していくかが課題であり、また取り組むべき目標と考えていることが読み取れる。

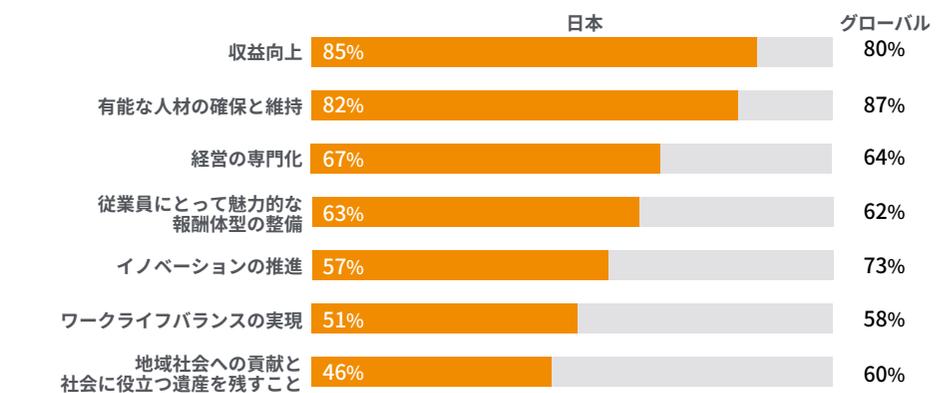
2年後の自社の状況については、次ページの図表10の示すとおり、「デジタル能力が著しく向上している」(58%、グローバル57%)が最も多く、ほぼグローバルと同じ水準である。デジタル化への対応に備え、積極的に取り組む意向であることがうかがえる。「事業運営のために経験豊富な専門家を親族以外から起用」(49%、グローバル53%)、「ビジネスモデルの刷新」(43%、グローバル20%)が続く。「ビジネスモデルの刷新」と答えている7割超の企業が今後2年の主要課題に「国内競争」を挙げている。

図表8: 今後2年間の主要課題(上位2項目) ※5段階で4と5を回答した割合



回答者ベース: 全回答者(2018年: 日本=128~129名、グローバル=2,949~2,950名)

図表9: 個人および企業にとっての重要目標(上位2項目) ※5段階で4と5を回答した割合



回答者ベース: 全回答者(2018年: 日本=128~129名、グローバル=2,949~2,950名)

*2 ファミリービジネスサーベイ2016 日本分析版 ファミリービジネス企業の持続的な発展のヒント <https://www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/archive/assets/pdf/family-business-survey1705.pdf>

デジタルディスラプションによる影響を受けやすいとした企業の割合は、26%と2016年の回答(18%)より増えている(図表11参照)。そして、デジタルディスラプションの影響を受けやすいとした企業の41%が「(今後2年間に)ビジネスモデルを刷新している」と回答している。現在起きている急速に進んでいるデジタル化、そしてそれによるディスラプション、また業界の垣根を超えた市場参入によるさらなる競争激化などが予想されるなか、現状のままでは企業としての存続に強い危機感を感じており、ビジネスモデルの刷新が、将来への生き残りの

ために検討せざるを得ない一つのコアなテーマとなっているといえる。

中期経営計画については、「正式に文書化し、承認された中期計画がある」は日本で26%(グローバル49%)、「計画はない」が日本46%(グローバルは21%)と、中期経営計画の取り組み状況においてグローバルと日本の間で顕著な隔たりがみられた(図表12参照)。また、計画を策定していない企業のうち、61%が計画を策定する考えがあると回答している。

今のような変化のスピードが速く予見が難しい事業環境においては、中期的な計画

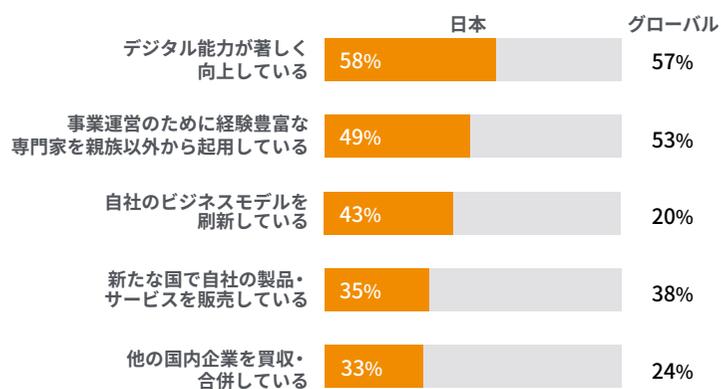
を作成しても計画どおりに進めることが容易ではないと推察されるが、今のような時代だからこそ、成り行きで経営をするのではなく、自社の中・長期的なビジョンに基づいて中期経営計画を財務的な投資計画を含めて文書化し、計画に柔軟性をもたせながら、実行していくことが必要と思われる。

このパートの最後に今回のメインテーマでもある価値観・存在意義(目的・理念)について見てみよう。

日本では「文書化した企業理念と目的がある」「会社として確立した価値観と目的がある」がともに70%前後であった。日本で

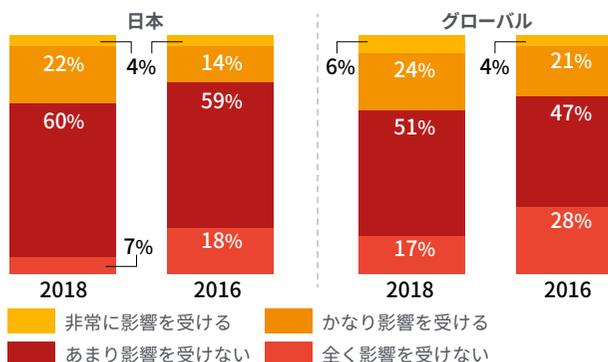
は、経営理念、社是、社訓など表現も多様であるが、それぞれ自社の価値観や目的・存在意義を包含するものである。すでに本レポートで紹介したグローバルのFB企業の10社のケーススタディで分かるように、国籍、事業にかかわらず、企業の価値観、理念を軸として経営することが大切であること、そしてその理念を軸とした経営が社会的、経済的に大きな価値を生み出す源泉となっていることを物語っている。いうまでもなく、日本には価値観、経営理念を大事にしている企業が多くある。その証左として、残したいレガシーとして60ページが示すように、価値観、理念にかかわるものが挙げられた。

図表10: 2年後の自社の状況(上位2項目) ※5段階で4と5を回答した割合



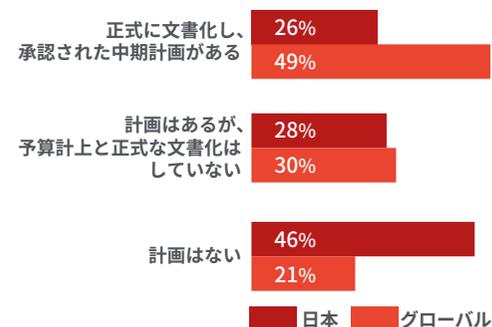
回答者ベース: 全回答者(2018年: 日本=129~130名、グローバル=2,950~2,952名)

図表11: デジタルディスラプションの影響を受けやすい企業



回答者ベース: 全回答者(2018年: 日本=131/128名、グローバル=2,953/2,950名; 2016年: 日本=51名、グローバル=2,802名)

図表12: 向こう3年~5年間の戦略計画がある



回答者ベース: 全回答者/戦略計画のあると回答した全回答者/計画がないと回答した全回答者(2018年: 日本=131/64/59名、グローバル=2,952/2,327~2,331/613名)

事業承継

雇用、GDPなど日本の経済に大きな影響を与え、また一族の当事者にとっても企業にとっても最も重要かつ難しいのが、事業承継といえるであろう。

今回の国内調査対象企業の42%が承継計画ありと回答しているが、そのうち右図表13が示すように、「正式に文書化し、周知している具体的な計画がある」は7%にとどまる。承継計画ありと回答したうちの28%が「他の親族と計画について協議していない」と回答している。

承継の方向性に関して真摯に検討を始める年齢にあたる55歳以上の経営者で見れば、45%の企業で「承継計画を策定していない」と回答している。また、この現在計画を策定していない企業のうち、48%が「(今後2年間に)計画を策定する見込み」と回答している。

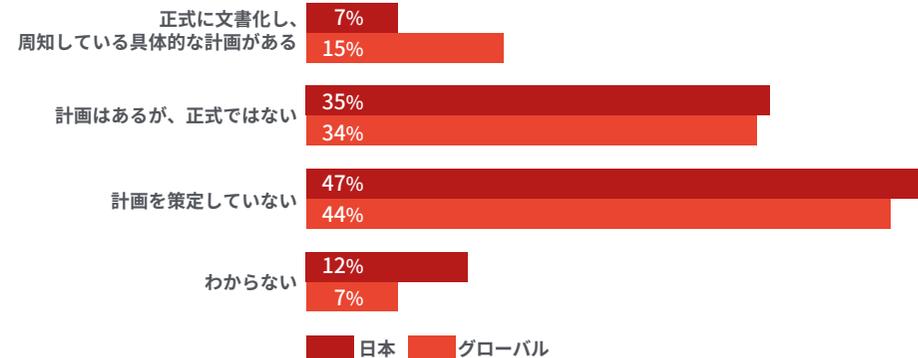
経営者の頭の中には、計画やイメージがあるものの、承継計画を(一族にとってということにとどまらず)会社の重要な経営課題として取り組む水準にはまだ十分に達していないか、もしくは経営者がなかなか外部の専門家に相談できず一人で悩んでいるのかもしれない。

次世代親族に対する期待ということでは、図表14のとおり、「自社以外で経験を積むこと」がグローバル、日本ともに7割と最も高い一方で、「正式な職務要件を満たしていること」「通常の採用プロセスから応募すること」についてはグローバルほど必要視されていない状況であることが分かった。

後継者の育成には、10年程度かかるといわれている。経営者は、後継者が社員、取引先、顧客などのステークホルダーに認められるよう支援し、その後は社内役員や社員が自発的に後継者を支えていく形が望まれる。また、自社で立ち上げた部署やプロジェクトにおいて一定の職責を与えて育成を行う他、教育の機会の提供や、社外の経営者・後継者などへの人脈づくりを支援することも求められる。

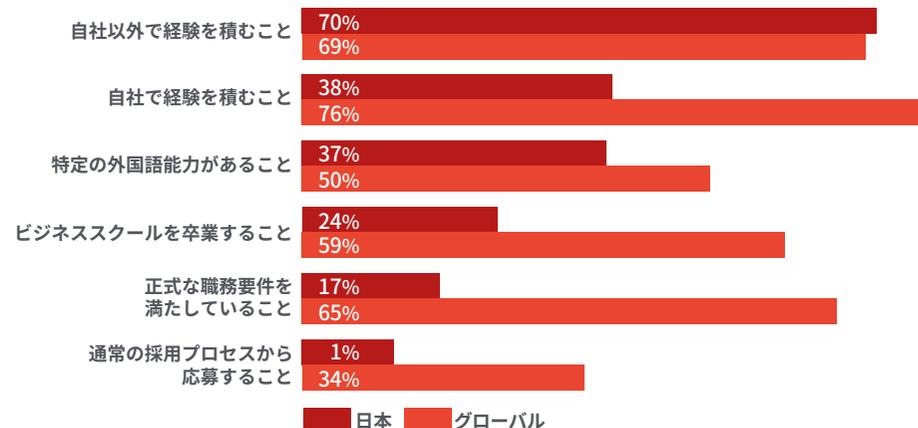
後継者は、先代がこれまで作りあげた経営での優れている点については引き継ぎ、それを進化させ、さらには後継者自身の新しい発想で、また社員から豊かで創造的な発想を引き出す組織風土づくりを行うことで、後継者として自分なりの会社をつつていく決意も求められるであろう。

図表13:承継計画を整備していますか?



回答者ベース: 全回答者/承継計画があると回答した全回答者/承継計画がないと回答した全回答者 (2018年: 日本=131/51/75名、グローバル=2,951/1,433~1,436/1,507名)

図表14:従業員立場での次世代親族に対する期待/奨励していること



回答者ベース: 次世代が自社で就業していると回答した全回答者 (2018年: 日本=71名、グローバル=1,903名)

今回の調査において、資金調達に関する質問の中で、プライベートエクイティ(以下、PE)を選択肢に加えた。「資金調達のために検討の可能性がある」とした日本の回答は8%と、グローバルが39%に対して、まだまだ少数派といえる。

プライベート・エクイティ・ファンドは、主に非上場の企業の株式を平均5年程度の間、主な投資対象とするファンドであるが、上場企業の非公開化にもかかわらず、上場企業も投資対象となっている。ファンドと聞くとまだその活用に抵抗を感じる経営者も少なくないと推測されるが、PEは、ファンドとしての投資に留まらず、経営人材の登用も行い、事業を成長させ企業価値を向上すべくハンズオンで経営に参画する。加えてFB企業にとっては特に重要といえる経営理念を尊重する姿勢があることが特徴として挙げられる。

昨今の事業承継は、親族外への承継を割合も6割超まで増えており、後継者不在という問題に直面している現状、PEのマーケットにおいても、後継者の不在に伴う事業承継のニーズが広がりを見せている。PEの活用は今後の一つの選択肢となりうると思う。FB企業にとってPE活用の利点としていくつか挙げられる。まず一つ目は、オーナー依存型の経営から組織での経営体制への移行である。

例えば、前出のとおり、中期経営計画を作成している企業が54%しかない回答があり、将来の予見が難しい時代だからこそ、計画的、戦略的な経営が求められる。経営にかかわる意思決定では、これまでオーナーによることが多かったと思われるが、後継者への承継にあたり、意思決定プロセスの構築・透明化、また組織体制、コンプライアンス体制など、企業の経営管理、ガバナンス機能の体制構築に大いに手助けとなる。

二点目は、デジタル化の急速な進展など変化の激しい経営環境において、企業も大きな変革が求められる中、PEファンドからの資金と人材を得て、またその保有するリレーションシップを活用することで、次なるフェーズの成長の絵を描くことの支援が挙げられる。前述の中期経営計画の作成状況、また現状直面している国内競争(p57 図表8参照)や収益向上(p57 図表9参照)といった現状の課題を踏まえ、さらなる付加価値の創出や新たなビジネスモデルの構築への支援も期待できる。

三点目としては、前述のとおり事業承継計画の策定がなかなか進んでいない状況から、後継者が経営者の立場につくまでの育成の時間が必要な場合に、つなぎの期間にPEファンドの支援の活用ができることが挙げられる。

これらのポイントを勘案しPEの活用も有効な選択肢の一つにいれたうえで、自社にとっての最適な承継を考えていただきたい。



「残したいレガシー」

- ・創業者の思い
- ・家訓、経営理念
- ・企業理念を実行する組織
- ・地域社会に貢献し、牽引する企業である事
- ・安定した雇用と足腰の強さで堅実に成長していける体質
- ・社会貢献の精神
- ・一族のためとは考えず、会社を存続させる



現場から生まれる「創意」が成長の原動力

日本工業株式会社(日本)

代表取締役会長 池谷 隆司氏

日本工業は、1965年に創業し、今や自動調整弁業界においては、世界のトップシェアクラスのコントロール・バルブ・メーカーで、国内外の発電所をはじめとしたプラントに納入しています。今では世界17カ国で2,300名超の社員を雇用し、海外では米国、中国、インドなど製造販売子会社を8か国に有し、カナダ、サウジアラビア、チェコなどに販売子会社を持ち、その他の国にも営業オフィスを設け、販売拠点を拡大しています。

「創意」

これは、創業者であり、現在会長を務める池谷隆司氏が、53年前に一人で創業し、その時から掲げている理念です。いまだに秘書を雇うことはせず、自ら日本全国、海外へと飛び回り、KOSOグループの陣頭指揮を執っています。

大学で学んだ専門分野を生かしたいとの思いから、就職先は一部上場会社の化学メーカーを選びました。当時はバルブの技術の世界をリードしていた米国でも製造が難しかった高圧力、高温の条件下で使用可能なバルブを、在職時より通常の仕事の枠を超えて、持ち前の創意工夫で開発、製品づくりに熱中していました。

「自分の思うままにものづくりをしたい。やるからには、特殊な分野でトップになる可能性はある」との思いを募らせ、10年ほど勤務した後、に独立することを決意しました。

創業の本拠地は、埼玉県の戸田。隣の川口市は当時、機械加工から検査、測定などものづくりにかかわる中小企業が集まっており、自社で工場を持たずとも、図面を渡せば製品ができて上がるという大変恵まれた環境でした。しかしながら、自分の事業の将来を展望した時に、より付加価値が高く、他社では真似できない分野に舵を切る必要がある、との危機感がありました。

それから、バルブを動かす自動で駆動させるアクチュエーターやそのアクチュエーターをコントロールするバルブポジショナーといった製品の開発を中心に取り組むようになります。

持ち前のものづくりに対する熱い思いと高い技術力もあり、1970年代半ばにはポジショナーの開発に成功し、それは、米国製と比較しても劣らないものでした。その製品のサンプルを当時業界で世界第3位の米国の大手メーカーへ供給したところ、OEM供給の依頼がありました。池谷氏は、さっそく工場建設へ動きました。当時は、銀行の融資金額の総量規制があり、一つの銀行からは支店長の権限範囲内でしか融資してもらえないという状況でした。本社を置く埼玉県内の信用金庫では足りず、東京の信用金庫まで駆け込み、自ら融資を依頼し、11の金融機関から資金調達しました。その資金で建設した福島工場は当時は最先端の工場として、東京、東北などから見学希望者が訪れるほどでした。当時会長自ら最新設備を導入し改造した機械は今も動いています。

創業： 1965年

現経営者陣の世代： 初代・2代目

年間売上高
(2018年)： 470 億円

従業員数： 2,300名超
(グループ連結)

業種： 計装分野における
機器の製造・販売

現場から生まれる「創意」が成長の原動力(続き)

このOEMでの供給は10年半ほど続き、会社の基盤を確立するのに大きく貢献しました。

このような状況を受け、1970年代に米国への進出を皮切りに、グローバルへの展開を積極的に推進しました。

1980年代半ばには、当時、政府主導による日本の技術移転を促進する日中間の交流イベントがあり、これをきっかけに中国の無錫市の自動弁製造工場が同社との提携の意を強くし、技術供与を締結、のちに合弁工場を設立しました。中国での事業も順調に軌道に乗り、今では同社の連結売上上の3割程度を占めるまでに成長しました。このような多大な功績が認められ、無錫市より、名誉市民の称号も贈られました。

1990年代には、高品質なワイヤレス技術をもつヘルツ電子を買収し、プロセスオートメーションにおけるIoT関連製品の開発などに強みを発揮し、これ以降、企業買収を積極的に行うようになりました。

2000年初頭には、インドに工場を建設し、2000年半ばには海外の企業買収も実施、さらに、2010年には、将来の相続のことも考え、株式の対策を行います。そして、創業から50年を経た2015年、池谷氏が86歳の時に、ようやく社長の座をご子息に承継しました。

このように5年、10年といった節目ごとに経営環境の変化に同社も対応し、変革してきました。

社是は、品質の確保、技術の研鑽、創意と努力、です。

「ものづくりするなら現場へ行け」と言っているんです。「現場で手を汚さなきゃだめだよ」と。私自身も創業以来ずっとそれを実践している。そして、そこには絶対にクリエイティビティが必要なんです。「自分で知恵をもって改善していけ。それが創意なんだ」。今でも自らを「町工場のオヤジ」と言いますが、この初心のマインドが原点になっています。そして、現場で常に新しい工夫をすることが求められており、これは同社に根付く企業風土と言えます。

海外への事業展開にあたっては、会長自ら「ものづくりは現場だよ」と言い続けており、ものづくりの大切さを徹底的に訴えます。自ら現地に技術や品質管理に関して指導に足を運び、海外から日本に来てもらい研修も実施します。実は、海外拠点には、日本人は一人もおらず、現地に権限移譲しています。このことから池谷氏がいかに現地でのフェイス・ツー・フェイスでの対話を重ね、信頼構築をしてきたか、想像に難くありません。

「顧客は、お客様第一の精神でこれまで仕事をしてきた。自分が技術屋のこともあり、顧客との信頼構築は大事にしてきた。実際に自社でつくったものを使う立場であるお客様から教えてもらうことが多い」と語ります。営業所を、CSS(カスタマー・サティスファクション・センター)と呼ぶことから、同社の顧客第一主義の徹底ぶりが伺えます。

「取引先も大事にしてきた。取引先企業さんの協力なしには私たちも仕事になりません。また、当社で働く社員は私にとっては先生です」と語ります。

「社員にはチャンスを積極的に与えたい。経営者として会社の方向性は示して、一緒に本人の特質も理解しながら育成したい」と将来を担う人材育成にも熱い思いを抱いています。顧客、取引先、社員を大切にしてきたからこそ、同社は堅実な成長を実現できたのでしょう。

池谷氏の今後のビジョンは明確です。一つは、これまで積極的に海外展開を進めてきた同社ですが、世界戦略として、まだ成長の可能性を秘めている東南アジアのマーケットへのアプローチがあります。この市場への事業推進には承継した社長の手腕も期待されます。

二つ目は、次世代の新製品の開発です。一昨年、本社1階にアクチュエーター・イノベーション・センターを設け、昨年1月にIoTを活用したセンサー搭載製品を発売開始しましたが、売上は順調に推移しています。

また、2階に新たな開発スペースを設け、AIテクノロジーの活用も視野に入れた次世代製品の試作に取り組んでいます。今でも、自動化ライン、無人搬送システムなど先進的な生産体制を有していますが、今後はAIを活用したスマートファクトリーへの構想もあります。

そして、技術畑ではない社長と福島工場にて技術陣と今後の在り方をディスカッションする機会を設けたりするなど、社長への期待もさらに膨らんでいるようです。

これまで池谷氏の類まれなるリーダーシップ、先見の明、そして変化への柔軟な対応により、グローバルレベルで成長を遂げてきました。現場から生まれるものづくりの価値の原動力である「創意」という創業の精神を息子である社長、そしてその先の世代へと引き継ぐことが、ファミリービジネスの永続的な存続、そして社会貢献につながるのだと、柔和な笑顔の内に秘めている確固たる意志が感じられます。

お問い合わせ先



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

kazuya.kobayashi@pwc.com



越田 勝

パートナー
IPOソリューション部長
兼 ベンチャー支援センター長
PwC あらた有限責任監査法人

masaru.koshida@pwc.com

PwC 税理士法人 〒100-6015 東京都千代田区霞が関3丁目2番5号 霞が関ビル15階 TEL: 03-5251-2400 (代表)

PwC あらた有限責任監査法人 〒100-0004 東京都千代田区大手町1-1-1 大手町パークビルディング TEL: 03-6212-6800 (代表)

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、そして家族の健全な力関係の間で上手にバランスを取る企業であるとPwCでは理解しています。ファミリービジネス企業に特有の課題を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。

執筆/分析

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

越田 勝 パートナー IPOソリューション部長 兼 ベンチャー支援センター長 PwC あらた有限責任監査法人

今井 兼人 マネージャー マーケット部 PwC Japan 合同会社

