

100年、200年企業を実現するための 欧米流ファミリービジネスマネジメントのススメ

第20回

原理原則3
会社のあるべき姿
「経営ビジョン」を
従業員に示せ



株式会社日本FBMコンサルティング 代表取締役社長 大井 大輔 (おおい だいすけ)



大阪府大阪市生まれ。大阪大学工学部卒業、同大学院工学研究科応用生物学専攻博士前期課程修了。株式会社日本総合研究所の経営コンサルティング部門を経て、2016年にファミリービジネス向けに経営・所有・家族の3つの視点から統合的かつ専門的なコンサルティングサービスを提供すべく、株式会社日本FBMコンサルティングを創業。一般社団法人日本ファミリービジネスアドバイザー協会執行役員、中堅製造業社外取締役、日本生物工学会、日本内部監査協会、神戸経済同友会、近畿税理士会などに所属。

原理原則1において、経営者の志(思い)として、「経営理念」を提示する重要性を説明しましたが、今回の原理原則3で掲げた「経営ビジョン」との違いについて説明します。

「経営ビジョン」には有効期限がある？

「経営理念」と「経営ビジョン」の大きな違いは、一言でいえば、「経営理念」は普遍的な変わらないもの、一方、「経営ビジョン」は3〜5年程度の期間で見直すものです。それでは、なぜ、「経営ビジョン」には有効期限があるのでしょうか。そのためにも、そもそも「経営ビジョン」で何を検討するのかについて説明します(図1)。「経営ビジョン」では、ある時点(一般的に3〜5年後)における会社のあるべき姿を具体的に表します。例えば、どのくらいの企業規模にしたいのか、どの事業領域で経営活動を推進したいのか、どのような組織風土を目指すのかです。これまで多くの企業の経営ビジョンを調べるなかで、優れた経営ビジョンの要件として、次に整理しました。

- ① 事業領域(ドメイン=誰に・何を)が明確であること
- ② 内部・外部のステークホルダー(利害関係者)への共感を呼ぶこと
- ③ 困難が伴つかもしいないが、挑戦する価値が十分にあると思われること
- ④ 分かりやすく、いつも言葉として心に残っていること

業領域で経営活動を推進していても問題なければ、そのまま経営活動を継続すれば良いのです。さらに、事業領域の重要性を理解するために、写真フィルムメーカーであったアメリカ企業のコダックと、日本企業の富士フィルムについて説明します。

コダックは、世界で初めて写真フィルムを発売した企業で1963年当時約4000億円の企業規模であり、富士フィルムとは10倍以上の差がありました。その後、富士フィルムがコダックに追いつくべく経営活動を推進します。2000年頃には両社は同程度の企業規模となります。

そのような壮絶な企業間競争のうちに、写真フィルムという事業領域において、変化の兆しが出てきます。それは、デジタル化の流れです。これまでの写真フィルムという事業領域とは異なる新たなデジタルカメラという事業領域ができてきたのです。

そのような事業領域の変化のなかで、コダックはいつまでも写真フィルムの事業領域に留まりました。一方、富士フィルムは、新たにできてきたデジタルカメラの事業領域にも徐々に経営活動を広げていきます。その結果、事業領域の移り変わりに対応できなかつたコダックは2012年に経営破綻します。

つまり、事業領域を中長期的な視点で移り変わった富士フィルムは生き残ることができ、事業領域を変えることができなかつたコダックは生き残ることができませんでした。この話はさらに続きがあります。デジタル化の波が乗り切つた富士フィルムに

次の波がやってきます。それは、携帯電話(スマートフォン)の波です。現在、デジタルカメラで写真は撮らず、多くの人々が携帯電話で写真を撮ることでしょう。このように写真フィルムの事業領域に取って代わつたデジタルカメラの事業領域も、次に携帯電話の事業領域に取って代わられたのです。

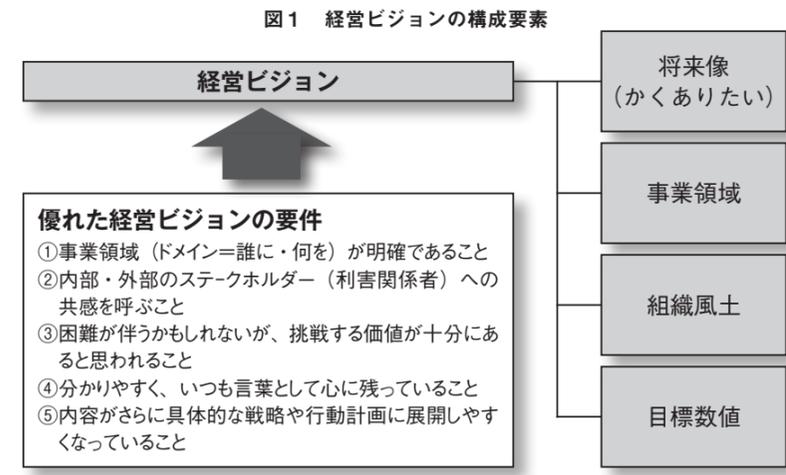
しかし、富士フィルムもその波に対応していきません。過去に写真フィルムの事業領域でコダックと戦つてきたわけですが、その後、デジタルソリューションの事業領域に舵を切り、デジタルカメラ、プロジェクト、複合機・プリンターなどの機器やサービスを提供します。

さらに、事業領域を写真フィルムで培ってきた微細粒子の加工技術「ナノテクノロジー」として、その技術を生かすことができる化粧品分野への進出を実現します。一見、写真フィルムメーカーであった富士フィルムが化粧品を取り扱うことには違和感を覚えるかもしれませんが、これは事業領域を「微細加工技術」としたことで、化粧品分野に進出できた素晴らしい事例だと思えます。つまり、事業領域を「写真フィルムメーカー」「デジタルソリューション」としていたら、決して「化粧品分野」にはたどり着けなかつたと思えます。本事例が示すように、事業領域を常に検討することの重要性を理解して頂けたかと思えます。

「経営ビジョン」は3〜5年に点検する

富士フィルムの事例が示すように、事業領域

⑤ 内容がさらに具体的な戦略や行動計画に展開しやすくなっていること



事業領域の移り変わり重要性

「経営ビジョン」に有効期限があり、事業領域についても都度見直しが必要です。現在のコロナ禍によって、大きく経営環境が変化した状況下では一度自社の事業領域を見直し(点検)した方が良いと思えます。その結果、現在の事

を含む経営ビジョンは常に間違っていないかを点検しなければなりません。いくら優秀な従業員を抱えていても目指すべき姿が誤っていると会社として無事に生き残ることができないのです。

先

新刊 『経営』 承継はまだか 大井 大輔 著

経営承継ですべきことがわかる 教科書が発売されました！！

日本ではまだ馴染みの薄い経営承継について、どのような視点を持ち具体的にどう取り組むべきか。経営承継を進めるうえで参考となる欧米のファミリービジネスの研究成果をもとに説明します。

Amazon、全国の書店にてお買い求め頂けます。
Amazon <https://amzn.to/345prGN>

「経営」承継はまだか

欧米の事業承継に学ぶ「資産」以外の承継の教科書

大井 大輔 著

大企業時代は、自社株主などの資産承継の巧拙だけでは乗り切れません！

- × 事業承継 = 資産承継
- 事業承継 = 経営承継 + 資産承継

経営承継ですべきことがわかる教科書ができました。

中央経済社 ● ISBN 978-4-521-99000-0