

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

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)



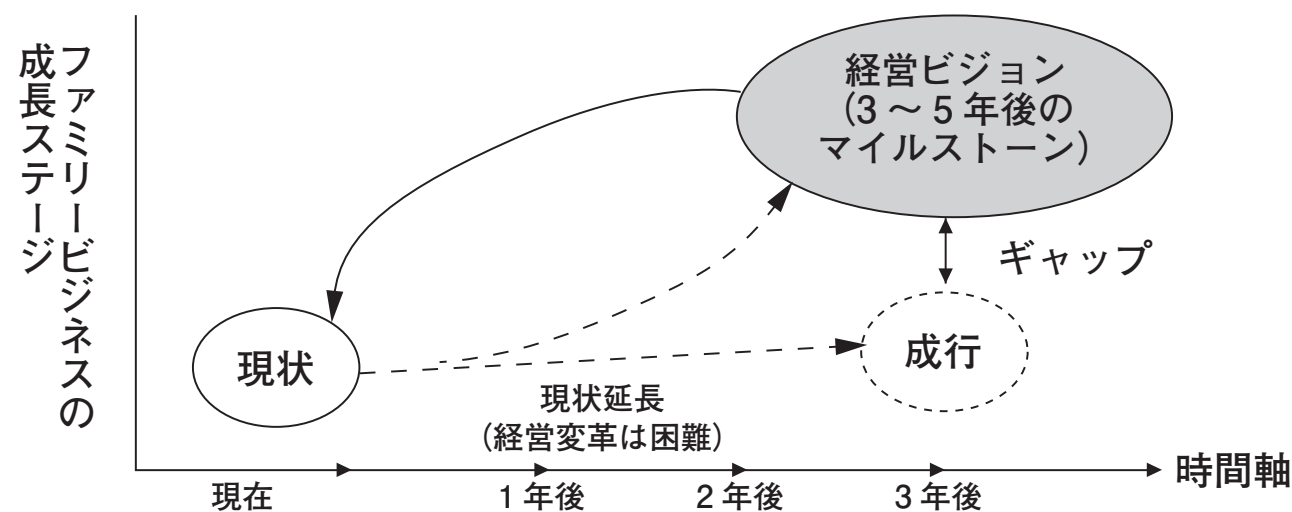
大阪府大阪市生まれ。大阪大学工学部卒業、同大学院工学研究科応用生物学専攻博士前期課程修了。株式会社日本総合研究所の経営コンサルティング部門を経て、2016年にファミリービジネス向けに経営・所有・家族の3つの視点から統合的かつ専門的なコンサルティングサービスを提供すべく、株式会社日本FBMコンサルティングを創業。一般社団法人日本ファミリービジネスアドバイザー協会執行役員、中堅製造業社外取締役、日本生物工学会、日本内部監査協会、神戸経済同友会、近畿税理士会などに所属。



第21回

原理原則4 “経営ビジョン”を 日常の活動に 落とし込め

図 中期経営計画の重要性



先月は、経営ビジョン（3～5年後の具体的な会社のあるべき姿）を提示する重要性について説明いたしました。今月は、その目標をどのようにすれば実現できるのかについて説明いたします。

経営ビジョンを実現するための 中期経営計画

先月、コダックと富士フイルムの比較を通じて、事業領域を見直す重要性を説明しました。しかし、事業領域の見直しについて、なかなか簡単には実行できないのではないのでしょうか。そのためにはまず、経営ビジョンで事業領域を見直すという宣言を行い、その具体的な計画について、中期経営計画で検討します。多くのファミリービジネスにおいては、中期経営計画どころか、年度計画も策定されていないと思いますが、中期経営計画の策定は非常に大切なことです。

経営環境が大きく変化するなかで 経営計画は意味があるのか？

年度計画や中期経営計画の策定が重要だとお話すると、よく経営環境が大きく変化するなかで、そのような計画を策定することに意味があるのかと質問を受けることがあります。しかし、そのような環境だからこそ、計画づくりが大切であると考えます。それは、どのような計画であっても、計画策定時には将来（1年後、3～5年後）の経営環境がどのような変化が生じるのかを考え、計画を立てます。当然ながら、そのような経営環境の変化が生じるとは限りま

基本方針を実現するために必要な 戦略テーマ

骨太な基本方針が定まれば、基本方針を実現するために解決すべき課題（問題）を明らかにしていきます。例えば、化粧品部門を立ち上げるとしても、化粧品分野に詳しい人材が必要になるでしょうし、これまでのデジタル分野とは得意先も異なるので、得意先開拓も新たに必要になるでしょう。また、化粧品では薬事法への対応も必要になります。従来のデジタル分野とは異なるために、具体的に検討すべき課題もたくさん出てきます。課題を洗い出し、それらのすべてを解決できれば、基本方針＝経営ビジョンが実現できる状態になります。そのような過程を経て、検討した課題が実際に取り組むべき戦略テーマ（日常活動）となります。この戦略テーマを日常的に取り組めば課題が解決され、基本方針を実現し、さらには経営ビジョンが実現できるという状態にすることが大切です。

また、先に説明した通り、今後この戦略テーマの実行の過程で経営環境が変化すれば、戦略テーマの前提条件も変わることの意味します。で、必要に応じて見直しを行います。

数字目標よりも 戦略テーマを大切に

ここまでの検討を通じて、疑問を持たれた方もいるかと思いますが、それは、中期経営計画と違いながら、あまり数字目標の話が出ないことです。基本的には数字目標は結果だと考えています。もしくは、売上100億円を目指すとい

せん。むしろ、昨今は予測したような経営環境の変化が生じないことも多いと思います。しかし、「将来の経営環境の変化を予測し、経営計画を策定するという癖付け」は大切です。そのような癖ができていれば、予測した経営環境の変化とは異なる変化が生じた際にも、その変化を経営計画（経営活動）に柔軟に反映することができ、結果として、市場のなかで生き残ることができるのです。

逆に経営計画がなければ、経営環境の変化に受け身になり、現状が維持され、経営変革に取り組むことはできず、ファミリービジネスの成長にもつながりません。

中期経営計画で検討すべきこと

まず、中期経営計画で検討すべきことは、現状の成行でたどり着く会社の姿と、経営ビジョンとして定めた会社のあるべき姿と間に存在するギャップを認識することです。

そのギャップが認識できれば、どのような形で埋めるのかの基本方針を検討します。例えば、富士フイルムのように、事業領域を成行ベースのデジタルカメラから、微細粒子の加工技術「ナノテクノロジー」を活用し、化粧品分野に進出するとなると、組織体制について、デジタル部門に加えて、化粧品部門を立ち上げる必要があるでしょう。新たな部門を立ち上げるということとは立派な基本方針と言えます。他では、「ナノテクノロジー」の技術基盤の強化やM&Aの推進なども基本方針になります。

った旗印であって、そこまで精緻に検討しません。仮に、100億円を旗印としたら、現状の売上高とのギャップを認識して、それをどのように埋めるのかの、基本方針と戦略テーマを検討することがむしろ大切なのです。

先

経営承継ワンポイントアドバイス！

先見経済
読者限定

経営承継（事業承継）、ファミリービジネスにおけるお悩みに、
弊社代表・大井がスリーサークルモデルの観点からアドバイス！

- アドバイスはWEB会議（Zoomなど）や電話にて実施いたします。
- 事前に企業概要や相談内容などをメールにてご連絡頂き、WEB会議等の日程を調整します。
- ワンセッション（1.5時間）48,000円（税別）です。実施までに指定の口座にお振込み頂きます。

申込は info@jfbmc.co.jp まで

①お名前 ②御社名 ③お電話番号 ④相談内容
をお送りください。

内容を確認のうえ、弊社よりご連絡させていただきます。

