

# 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22回

原理原則5  
経営活動の成果を  
従業員に  
フィードバックせよ



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。

これまでファミリービジネスの永続性を実現するために、経営ビジョンの重要性や中期経営計画の必要性について説明してきました。今回は、経営計画をどのように実現するかについて説明します。

## 中期経営計画を 実現するための行動管理

経営ビジョンを実現するために、基本方針を設定し、そのための課題を洗い出し、その課題を解決するための活動＝戦略テーマを設定し、その実行が大切であることを説明してきました。これはチーム型経営（原理原則2）で説明しました予算と実績値との差異を解消する活動とも一緒です。

目標数字や結果、方針だけを眺めていても目標を実現したり、課題が解消したりはしません。具体的な活動（戦略テーマ）に落とし込み、日常の活動に反映していく必要があります。

具体的には定めた戦略テーマに対して、第三者が見てもわかるように、誰が、いつまでにどのような水準（定量・定性）を目指すのかを明確にして、月次単位での行動計画に落とし込んでいく必要があります。

## 多くの会社は計画を立てっぱなし？

多くの会社で成果が出せない原因の1つとして、計画を立てても、その計画に対する結果がしっかりと管理されていないことが多いようです。

もしくは、会議の場においても、計画に対する結果報告ではなく、その月に実行した結果報告に留まり、当初立てた計画に対して、どのような活動を行い、成果が出たのかが、正しく把握されていません。また、目標（達成水準）として、定量目標を定めているにも関わらず、その定量目標に対する数値結果は示されることがなく、当月実行した活動結果のみがだらだらと報告されることも多いでしょう。

しかし、そのような活動ではせっかく立案した戦略テーマも実現されず、経営ビジョンも飾りで終わってしまいます。大切なことは当初の立てた計画に対して、定量目標に対してどのような数値結果となったのか、行動計画に対してどのような活動結果となったのかを正しく把握して、従業員にフィードバックすることです。その結果、経営環境などが当初予測していた状況から変わったなどのことがあれば、来月以降の計画を見直せば良いのです。

## フィードバックの基本は情報開示

また、多くのファミリービジネスでは決算書などの情報開示が行われていることはまれだと思えます。しかし、そのような状態では、戦略テーマを実行した結果、決算書（売上高、材料費、外注加工費、付加価値、労務費、製造経費、販管費など）がどのように改善したのか、していないのかが分かりません。すべての数字を開示する必要はないかもしれませんが、営業利益ベースまでの数字は、戦略テーマを推進する

メンバー（管理職クラス）には開示すべきでしょう。本場に強い組織にするには、従業員が主体性を持って取り組めるような基盤を整備しなければならず、その第一歩となるのが情報開示になります。

経営者においては、従業員に決算書を開示すれば、利益を給与に還元して欲しいと言われるうだから開示したくないという方もいらっしゃると思いますが、そのような考えをしている限り、いつまでも個人商店のままで、永続できるファミリービジネスにはなりません。

## 戦略テーマの推進によって 獲得された利益は誰のものか？

戦略テーマを設定し、その活動を推進し、従業員に活動結果などをフィードバックし、必要に応じて、活動を見直すといったPDCAサイクルを回せば、必ず企業業績は改善します。これはこれまでの経験から断言できることです。

次に、それらの活動によって、獲得された利益をどう取り扱うべきかですが、基本的にはファミリービジネスの次の成長戦略に向けた投資のために内部留保すること、一部は従業員に還元すべきです。その際のポイントは、従業員に対して、どのような基準をもって、還元するかを明示すべきです。

## 従業員に説明できる 人事制度の大切さ

多くのファミリービジネスにおいて、従業員

に説明できる人事制度というものはなく、法対応のために、就業規則のみを整備しているということが多いのではないのでしょうか。永続を目指すファミリービジネスではそれではいけません。人事制度（人の評価）において、すべての人が満足するものを整備することは残念ながらできません。それは多くの人において、他者からの評価よりも、自分の評価が高いためです。そのような状況において、会社が求める人材像、評価シート（会社が大切にしている行動様式など）、給与テーブル、昇給・昇格条件、賞与支給条件（利益配分条件）などを定めた人事制度が明示されていなければ、より疑心暗鬼になるでしょう。

すべての人が満足する人事制度を構築することはできませんが、人事制度を明示することにより、より納得感を持たせ、できるだけ公正妥当な人事評価を実施することが大切です。

## 従業員の活動成果を報いるという当たり前のこと

オーナーだけでファミリービジネスの永続性を実現するのは残念ながら不可能です。オーナーがいくら長生きしても限度があるためです。大切なことは従業員が主体性をもって活動できる仕組みを整備し、その活動の結果として得られた対価（利益）については、当然ながら従業員とも分かち合う必要があります。そのような活動をオーナーが意識すれば必ず従業員にも思いが伝わり、会社の雰囲気も改善します。ファミリービジネスのオーナーであることは

間違いありませんが、常に従業員があつてのファミリービジネスであるという気持ちを忘れてはいけません。

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](mailto: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。

