

# 永続経営指南の達人

時代にあわせて変革を遂げる  
その勇気がトップにあるか

「経営者の多くは「自社を永続させたい」と考えます。しかし、2015年の倒産企業の平均寿命は約24年（東京商工リサーチ調査）。長寿企業は数少ないのが実情です。どうすれば永続経営を実現できますか。」

時代にあわせて、果敢に変革していくことです。変えるところと変えてはいけないところを見極め、大胆にメスを入れなくてはなりません。そのためには時代のニーズにこたえられるビジネスモデルを構築し、商品力を磨くことが不可欠。前者はその時代に求められているマーケティング戦略と対応力を確立すること。後者は商品自体

をリニューアルすることと売り方を変えることです。

「なにをどう変えればいいのか、見当をつけられない経営者も少なくないと思います。」

「変革を遂げ、飛躍したい」という強い意思が経営者であれば、具体的な施策については専門家の知恵を借りればよいのです。従来は、その知恵を地元の中小企業診断士や税理士などから借りていました。しかし、残念ながら彼らの多く

は有効なマーケティング戦略を構築したり、営業現場で売上目標を達成できるような指導経験やノウハウをもっていない。

## 老舗食品メーカーが北米市場で大ヒット

「では、どうやって専門家を探せばいいのでしょうか。」

オーナー経営の中小企業における変革に精通しているコンサル

日本の企業の9割以上を占めるといわれるファミリービジネス。社歴の長い企業が多いが、後継者難にさらされ、廃業の危機にあるところも少なくない。そんな現状を打破すべく、立ち上がった経営者がいる。ファミリービジネス専門のコンサルティング・ベンチャー、FBマネジメント代表の山田氏だ。永続経営を実現するエキスパートといえる同氏に、永続企業づくりの要諦を聞いた。

## FBマネジメント

代表取締役社長兼CEO

## 山田 一步

やまだ かずほ

1982年生まれ。名古屋市立大学経済学部卒業後、大手証券会社に入社。中小・中堅企業のオーナーに対する資産運用、資産管理・ビジネスに従事。その後、大手コンサルティング会社で、日本を代表する上場企業の資本政策立案、株主対策、M&A業務に従事した後、株式会社FBマネジメントを創業。企業の経営陣に対する豊富なアドバイザーとしての経験から、資本市場やM&A、資本政策やコーポレートガバナンスについて高度な知見を有している。

# 老舗ファミリービジネスは生まれ変わる

コンサルティング会社のうち、さまざまな経営課題の解決に対応できる多くの専門家との太いネットワークをもつところを選んでください。とくに重要な経営課題はマーケティングと人財採用、そして事業承継の3つ。そのすべてに対応できるところが望ましい。

私たちの場合、ファミリービジネス専門の総合ソリューション会社として、3つの重要課題にほぼすべてをサポートしています。経営課題に応じてプロフェッショナルな能力をもった人財やパートナー企業とチームを組み、クライアントに提供できます。

たとえばマーケティング分野では、大企業とのコネクションをもつベテラン人財による新規開拓営業、提携コールセンターによるテレマーケティング、提携Web会社によるWebマーケティングの支援ができます。

「飛躍を果たした老舗企業の具休例を教えてください。」

創業70年の食品メーカーの例をお話ししましょう。年々売上・粗利率が低下してきており、「なんとかしたい」というオーナー経営者からの相談を受け、当社が出した解決策のポイントは3つ。ひとつは「工場の稼働率をアップさせる」。次に「商品が高く売る」。そして「商品自体は大幅に変えずに販路を拡大する」です。

この3つを同時に実現するために、「誰に、どう売るか」を明確化しました。工場の稼働率をアップするには、春や夏にも売れるみちを探さなければならない。私たちはこれを海外に見いだしました。カナダを中心とした北米とシンガポール、南半球の国々などです。私たちのパートナー企業に食品商社があり、そこを通して販路を拡大したのです。また、これまで販売先がスーパーや卸売店中心で、価格決定権をもたずに安く販売していた。商品が高く売れるためにエンドユーザーに直接届ける通販をスタート。これらの施策によって「商品を変えずに売上を拡大する」を実現できました。

「永続企業であれ」と願う経営者にメッセージをお願いします。

老舗企業の経営者は多くの場合、マーケティングのノウハウは不十分で、人財採用や事業承継に悩みを抱えているでしょう。それを3つの手法によって支援し、成長につなげていくことが、当社のビジネスモデルです。これを、近く大阪にも拠点をかまえ、関東・関西を中心に展開していきます。

机上で考えた理論重視のコンサルティングなどではなく、現場で実際にやってきた手法をノウハウ化。それを実戦で使える戦略として提案しているからこそ経営者への説得力があると自負しています。

## 長寿企業になるために必要な3つの変革

■大企業・優良企業向けに新規販売・アライアンス先を開拓する  
シニアエグゼクティブ顧問集団による販路開拓チームによる支援

■中堅・中小企業向けに新規開拓する  
提携コールセンターによる商談設定支援

■エンドユーザー向けの販売力を強化する  
提携Web会社によるサービスサイトの開設・Webマーケティング支援

事例  
老舗食品メーカーがFBマネジメントの助言のもと、ネット通販や北米市場への輸出をスタートさせた

### 1 マーケティング

### 2 人財採用

■戦略的人財不足を解消する  
採用戦略の立案から紹介会社と提携した実際の採用まで支援

### 3 事業承継

■よい承継を実現する  
後継経営者教育や承継人財採用の支援、またM&Aによる承継の支援