



傘下にあるビップは「ビップエレキパン」や「スリムウオーク」など自社開発商品の販売・製造を行う

「予測不可能な時代、未来をどう描くか」

「社内外の大きな節目がありました」と、フジモトHD代表取締役副社長の藤本和裕さんは長期ビジョン策定プロジェクトの背景を説明する。2024年7月～2025年2月にJMACが支援したフジモトHDでは、2025年に長期ビジョンの最終年度をむかえるところだった。新たな10年を見据えるタイミングに加え、経営陣の世代交代という大きな転換期にも差し加かる。「これまでも長期ビジョンはつくってきましたが、思うように達成できなかった。経営陣と現場では温度感が違ったのか、現場にまでうまく浸透していなかったのがその一因だと

思います」（藤本さん）

社内の「節目」に加えて、業界全体にも変化の波が訪れようとしている。フジモトHDはドラッグストアへの卸売を主力とする企業だ。主要顧客であるドラッグストア業界は、米国にならって成長してきた。「昨年、アメリカに視察に行ったのですが、世界トップクラスの売り上げを誇っていた米ドラッグストアであるウォルグリーンがすっかり様変わりしていたのを見て、衝撃を受けました。棚に置いてある商品は明らかに、店舗に入った瞬間のワクワクがない。

直近15年ほどの間に、化粧品や日用品、サプリメントなどの商品はAmazonなどネット販売で買われるようになり店舗の売り上げが激減したことは知っていました。目の前で見て愕然としました。日本が同じ道をたどるとはかぎりませんが、同じ課題を抱えている危機感が募りました。これからの10年で何ができるか、方向性を示す必要があると強く感じました」（藤本さん）

そこで、現会長・社長の息子3人と執行役員1人の計4人で事務局を発足。これまで長期ビジョンは社内の人財だけでつくってきたが、「過去を分析し、達成できなかった理由を自分たちだけで突き止めるのは難しい。プロジェクト進行の王道を一度

経験したいと考え、外部コンサルタントに支援を依頼した」と、フジモトHD執行役員・戦略企画室長の酒井潤一郎さんは言う。事務局とJMACの支援に加えて、卸・メーカー・海外・物流・人事など各事業部から参画メンバー10人を募り、長期ビジョン策定プロジェクトは動き出した（下図参照）。

長期ビジョン策定の肝 言語化と構造化

プロジェクトではまず、ステップ1としてヒアリングによって会社の現在地と「見えていない壁」を可視化した（次ページ図参照）。

経営層と若手、卸とメーカー、現場と戦略など、複数の軸に存在する「ギャップ」を整理。参画メンバーのひとり、ビップ海外事業部海外事業課の木下絵美さんは、「何となく感じていた違和感が、明確な言葉で示されたことで頭がクリアになった」と振り返る。

ステップ2ではワークショップも

導入し、事業戦略や事業ポートフォリオを検討。「市場性評価」「競争力評価」「事業性評価まとめ」「経営資源の面からの検討」など、調査分析から方向性検討、具体化までをJMACが準備した各種フォーマットを用いて行い、物流改革やAI導入、新規事業アイデアのほか既存事業の課題に対する議論が深



フジモトHD 代表取締役副社長の藤本和裕さん。持株会社ビップ代表取締役副社長でワダカルシウム製薬とアプロも管掌。東京都神田の本社で話を聞いた



フジモトHD株式会社

ボトムアップでつくる未来の道標 長期ビジョン策定の軌跡

経営環境が目まぐるしく変化するなかで、現実的かつ挑戦的な長期ビジョンをどう設計するか——。「ビップエレキパン」で知られるフジモトHDは、創業家メンバーと現場を代表する従業員でこの難題に取り組んだ。フジモトHDの「長期ビジョン策定プロジェクト」のプロセスと変化、そして今を紹介する。



1908年創業の卸問屋「藤本眞次商店」を起源とし、「ビップエレキパン」や「スリムウオーク」などの健康・日用雑貨商品で成長。グループでは、メーカー事業と卸売・リテールサポート事業などを展開。

フジモトHDの課題

長期ビジョンの浸透

業界構造変化への対応

部門間・世代間の連携



長期ビジョン策定プロジェクト参画メンバーの
ピップ営業第一本部広域第三支店長・辻本俊和さん

「今、私たちは何を話しているのか」「その論点は、長期ビジョンのどの要素に関わるのか」、あるいは他社

「今、私たちは何を話しているのか」「その論点は、長期ビジョンのどの要素に関わるのか」、あるいは他社

「トライ・ファスト！」始動
長期ビジョン浸透へ

完成した「長期経営指針」のタイ

「トライ・ファスト！」には、考

「トライ・ファスト！」には、考

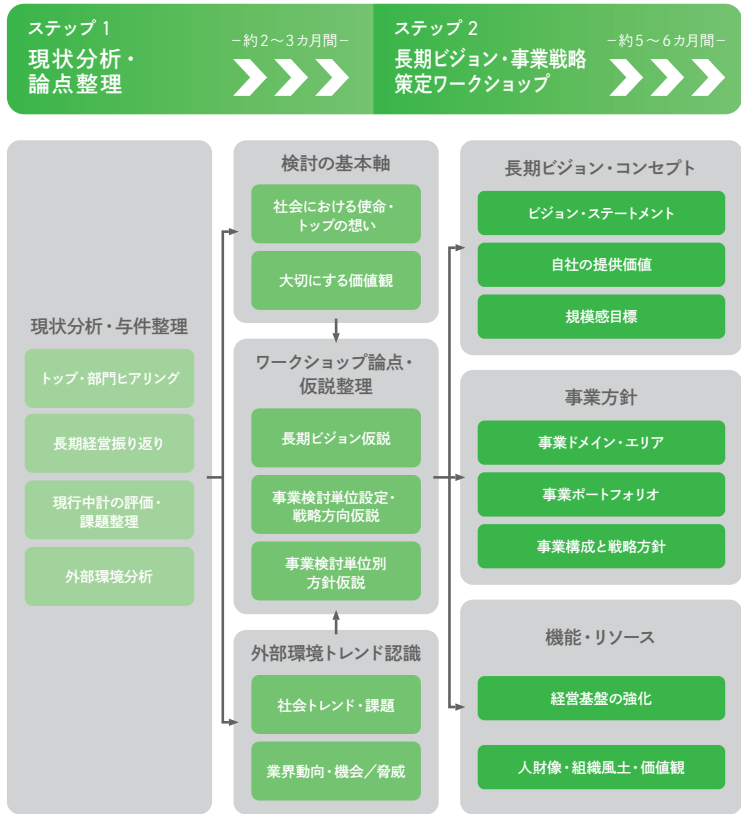
CONSULTANT

栗栖 智宏(くりすともひろ)
シニア・コンサルタント



経営と現場、本社とグループ会社、事業部門と管理部門——企業には往々にして、目に見えない「壁」が存在します。長期ビジョンを掲げても、互いに異なる地図を持っては足並みは揃いません。今回の議論で描いた『長期ビジョン』は、まさに“自分たちが目指す目的地へと導く地図”となりました。同じ地図を携えたメンバーが各部門の伝道師となりビジョンを広げていく。その営みが組織の壁を越え、新たな動きを生み出しています。今回の一連の活動がフジモトHDのさらなる成長の原動力になると考えています。

JMAC支援の基本ステップ



創業家として次世代経営陣を牽引するフジモトHD
代表取締役副社長・藤本和裕さん

「合宿を通して、普段話す機会が少

「合宿を通して、普段話す機会が少

「長く営業部門にいますと、現実的な

「長く営業部門にいますと、現実的な



執行役員・戦略企画室長・酒井潤一郎さん

「部署の壁を越えて議論する機会を持ったことで、普段の業務では考えられないような視座の

「部署の壁を越えて議論する機会を持ったことで、普段の業務では考えられないような視座の