

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



傘下にあるピップは「ピップエレキバン」や「スリムウォーク」など自社開発商品の販売・製造を行う

「社内外の大きな節目があります」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トドメでは、これまで長期ビジョンにも差しかかる。「これまでも長期ビジョンはつくつてきましたが、思うように達成できなかつた。経営陣と現場では温度感が違つたのか、現場にまでうまく浸透していなかつたのがその一因だと

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つていましたが、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、達成できなかつ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

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。主な顧客であるドラッグストア業界は、米国にならつて成長してきた。「昨年、アメリカに視察に行つたのですが、世界トップクラスの売り上げを誇つていた米ドラッグストアでは、店舗に入った瞬間のワクワク感がない。

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。参画メンバーひとり、ピ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つた」と振り返る。

ステップ2ではワークショッピングもA-I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

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推進体制



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——。「ピップエレキバン」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「藤本真次商店」を起源とし、「ピップエレキバン」や「スリムウォーク」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





長期ビジョン策定プロジェクト参画メンバーの
ピップ営業第一部広域第三支店長・辻本俊和さん

「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
要素に觸れるのか」、あるいは他社
の論点は、長期ビジョンのどの
要素に觸れるのか」、「その論点は、
今、私たちは何を話しているのか」
と自らの成果を語る。

カーネルとの情報共有など他部署と連携して動けるようになつた」と自身の成果を語る。
拡がりすぎた議論はその都度「軸」に戻す

支援を担当したJMACの栗栖智宏は、製造業やサービス業など幅広い業種で100社以上の改革活動を支援してきた。栗栖の支援があつて良かつた点を聞くとプロジェクトメンバーは口を揃えて「議論が白熱したときの論点整理」を挙げる。議論が迷走し始めると、栗栖はパワーポイントで論点を1枚に整理してリアルタイムで構造的に見える化した。

「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觸れるのか」、あるいは他社

事例や業界動向を踏まえて「それはわが社らしい選択か」という点を毎回整理する。栗栖は、議論が拡がりすぎたときに戻る軸を提示することで、思考を拡散させず深く掘り下げるようにながした。

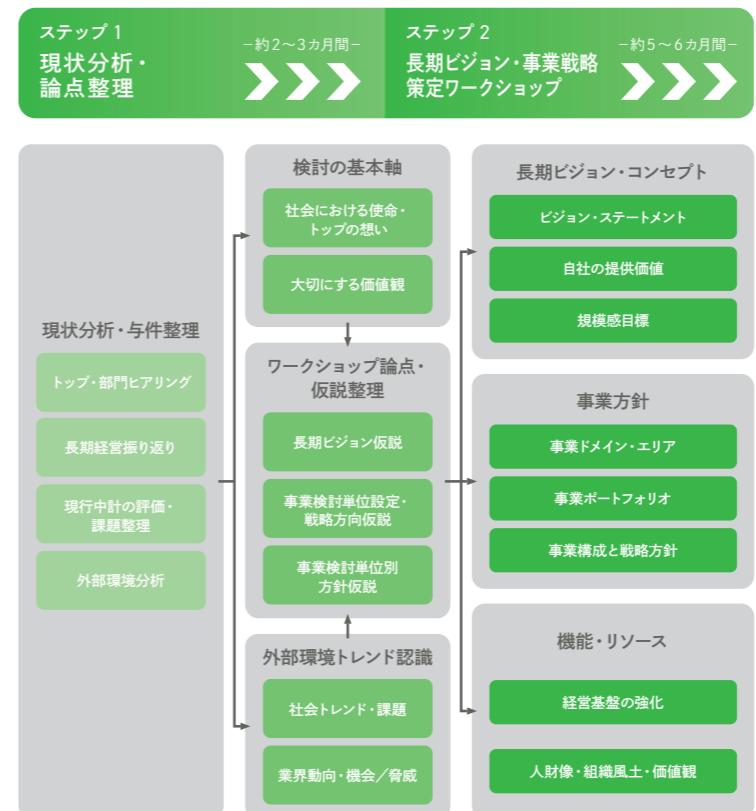
「たとえば、新規事業についての話は興奮してどんどん話が膨らんでいきます。一方で、既存事業の話は、実現性や現場との整合性などを考えると、議論がよそゆきのアイデアで終わらざり現実的、具体的になる」と思考が止まりがち。栗栖さんはアシリテーションと論点整理があると、議論がよそゆきのアイデアで終わらずより現実的、具体的になるんですよ」(藤本さん)

藤本さんは、検討会での深い議論を通して次世代を担う経営者としての気づきもあった。

「薄く広く、さまざまな部署を経験してきましたが、現場の言葉に深く触れたのはこのプロジェクトが初めて。最前線にいるメンバーの熱量高い生声を聞いて、会社を良くしたいというエネルギーをどう受け止め、どう生かしていくかを考えさせられました。これまでの長期ビジョンも方向性は間違つていなかつた。大事なのは、伝え方、浸透のさせ方などだと実感しました」(藤本さん)

「トライ・ファスト!」には、考えてから行動までをテンポよくできるようになろう、失敗を恐れずたくさん挑戦しよう、試してみたことに對して検証するようにしよう、トライしている人に頑張つてと言うう人ではなく、手伝える人になろうという考

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

酒井さんは、「プロジェクトの雰囲気が一変したのは、2日間の合宿。事務局メンバーの創業家3人の人柄を知つてもらえるいい機会だった」と話す。2024年8月に第一回、9月に第二回の検討会が開かれ、続く10月に合宿を行なつた。

「合宿を通して、普段話す機会が少ない人たちとプライベートの話を交えて語り合い、人柄や考え方を知ることができたことで距離が一気に縮まりました。どこか探り探り、それ

ました。

酒井さんは、「プロジェクトの雰囲気が一変したのは、2日間の合宿。事務局メンバーの創業家3人の人柄を知つてもらえるいい機会だった」と話す。2024年8月に第一回、9月に第二回の検討会が開かれ、続く10月に合宿を行なつた。

「合宿を通して、普段話す機会が少

ない人たちとプライベートの話を交えて語り合い、人柄や考え方を知ることができたことで距離が一気に縮まりました。どこか探り探り、それ

ました。

酒井さんは、「プロジェクトの雰囲気が一変したのは、2日間の合宿。事務局メンバーの創業家3人の人柄を知つてもらえるいい機会だった」と話す。2024年8月に第一回、9月に第二回の検討会が開かれ、続く10月に合宿を行なつた。

「合宿を通して、普段話す機会が少

ました。

酒井さんは、「プロジェクトの雰囲気が一変したのは、2日間の合宿。事務局メンバーの創業家3人の人柄を知つてもらえる