

## 村から学ぶオーセンティック経営



大阪経済大学 経営学部  
教授 江島 由裕

### えしま よしひろ

1963年生まれ。大阪経済大学経営学部長・教授、大経大アントレプレナーシップ塾長。日本ベンチャー学会副会長・理事、企業家研究フォーラム副会長・理事。米国ピッツバーグ大学大学院公共・国際事情研究科修士号(MPIA)、上智大学博士号(経営学)。(株)三和総合研究所、岡山大学などを経て現職。主著に『小さな会社の大きな力：逆境を成長に変える企業家的志向性(EO)』(中央経済社、2018年)、『創造的中小企業の存亡：生存要因の実証分析』(白桃書房、2014年、日本ベンチャー学会清成忠男賞(書籍部門)、企業家研究フォーラム賞)、『1からのアントレプレナーシップ』(共編者、碩学舎、2017年)、『新事業開発中小企業の生存要因分析』[VENTURE REVIEW] No.11(2008年、日本ベンチャー学会清成忠男賞(論文部門))、『Firm growth, adaptive capability, and entrepreneurial orientation,』*Strategic Management Journal*, 38(3)(共著、2017年)、『The influence of firm age and intangible resources on the relationship between entrepreneurial orientation and firm growth among Japanese SMEs,』*Journal of Business Venturing*, Vol.28(3)(共著、2013年)など。

ローカルベンチャー発祥の地として知られる岡山県西粟倉村がおもしろい。2004年、西粟倉村は平成の大合併に反対し、自主自立の道を選んだ。それから20年、村は大きく変貌し、躍進を遂げ、さらに先を見据える。ハングリーな地方の挑戦には学ぶところが多い。

西粟倉村が自主自立を宣言し、その道標としたのは、2008年に着想した百年の森林構想である。そこには、村の大切な森林資源を守り、管理し、活かし、循環させ、稼ぐ(付加価値)という明確なビジョンが示された。今、村があるのは過去のお陰で、未来の村は今にある、という考え方をベースに、村の唯一無二の森林資源をいかすことにコミットした。この宣言が契機となり、共感を呼び、周囲から人が集まり、ローカルベンチャーが増殖していく。1500人に満たない村に、これまで50を超えるビジネスが生まれた。また、こうしたムーブメントの背後には、ベンチャーマインドあふれる村役場の存在があった。ローカルベンチャーと彼等を支える村役場との協働が、飛躍の鍵を握っていたといえよう。そして、今、百年の森林構想2.0が始まろうとしている。アップデートされた百年の森林構想を軸に、ローカルベンチャーと村

役場の挑戦は続く。

西粟倉地域を1つの企業組織にみたとすると、そこから、3つのマネジメントの要諦がみえてくる。1つ目は、経営戦略論の視点だ。厳しい外部環境の中で選んだ自主自立の道、また、その指針とした百年の森林構想、そして、その実現のための唯一無二の森林資源の活用である。いわゆる企業が存続し発展するための、経営ビジョン、全社戦略、情動的経営資源/コアコンピタンスの存在である。2つ目は、マーケティングの視点だ。百年の森林構想や森林資源が紡ぐ村の空間/場の魅力が、周囲の共感をよび、人々やローカルベンチャーを引き寄せた。魅力やサービスを、ストーリー、体感、共感で周囲と直接つなげようとする二人称的アプローチのマーケティング手法が有効に機能したように見える。3つ目は、経営組織論の視点だ。西粟倉村は、自主自立を決め、生き抜く戦略と共感を生む価値創造マーケティングに舵を切ったが、その仕組みや仕掛けに取り組んだのは、村役場であった。彼等の挑戦に向かう熱量、諦めない志、創意工夫がローカルベンチャーとの協働を可能にしたといえよう。一点突破で、価値ある事業を創造し、軌道にのせるアントレプレナーシップマイ

ンドと行為が村に存在し価値を生み出していた。

この3つの視点は、実は、オーセンティック(本質的)な企業経営の根幹を支える原則でもある。厳しい環境や逆境を梃に飛躍するレジリエンス経営のあり様とも合致する。もちろん、実践では100%確実に機能する訳ではない。思いもよらないことが起き、マネジメントを揺さぶることは世の常である。しかし、どんな過酷な経営環境でも、あるいは逆にそういう状況だからこそ、一度、マネジメントの原点に立ち返り、省察し、自社の存在意義/ビジョン、戦略、組織、マーケティングのあり方を見つめ直すことは、ブレない確かな経営を自信をもって推し進める上で、心強い支えになるだろう。

中央政府や地方政府が、民間企業のマネジメントのあり方を学ぶことは多いが、逆はあまり聞かない。躍動感溢れる西粟倉村のオーセンティック経営には、一見の価値がある。流行りすたりのバズワードや技巧に惑わされることなく、組織にとって本筋のマネジメントのあり方を、ひたむきに目指してみてもいいだろう。