100億宣言と戦略

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・理事、東北大学客員教授、大経大アントレプレナーシップ塾長。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』(中央経済社、2018年)、『創造的中小企業の存亡』(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)、『新事業創造のマネジメント』(共編者、白桃書房、2025年)、『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。

言葉には魂が宿り、それが現実になることがある。いわゆる言霊宣言である。これは古来の思想であるが、現代においても、自らの決意を示す自己啓発ツールとして使われる。私も大学のゼミナールで取り入れている。「資格取得」、「毎月20冊の図書読破」、「30キロのベンチプレス達成」など、学生に自分の夢や目標を全員の前で宣言させる。笑いを交えながら共有することで、やる気を喚起するとともに、周囲からの応援も引き出すことができ、一挙両得である。

近年では、こうした発想が政策現場でも用いられている。いわゆる「100億宣言」である。これは、中小企業が飛躍的な成長を遂げるために、売上高100億円という野心的な目標を自ら掲げる取組みである。中小企業庁が主導し2025年から始まった。数値目標や成長手段などを示し、一定の審査を経て宣言を行う。その内容は公表され、必要に応じて補助金や経営者ネットワークへの参加などの支援につながる仕組みである。対象は主に売上高10億円から100億円未満の中小企業であり、既に2,000社を超える中小企業がこの枠組みに参加しているとされる。これは、自らの目標に対して覚悟を定め、後戻りしにくい状況をつくることで、企業の行動を後押しする仕組みである。しかしながら、宣言そのものが成果を保証するわけではない。宣言を実現へと導く「道標」、すなわち「戦略」の存在も忘れてはならないだろう。

本気で100億企業を目指すには、そこに至る具体的な道筋が描かれていなければならない。気合や精神論だけでは持続的な成長は難しい。目標に向かうルートの選定、道標の設置、そして目指す仲間との共有が欠かせない。それがないと、せっかくの宣言もかけ声倒れに終わり、経営資源を浪費することにもなりかねない。戦略とは、目指す頂への地図である。それを現場が理解し、実行できる具体的な業務活動に落とし込み、自分達の日々の活動が、なぜ、どのように目標達成に向かうのか、という戦略ストーリーとロジックが共有される必要がある。美しい言葉の羅列、目的が曖昧な施策、現場に理解されないものは、形式主義の悪い戦略だ。

もっとも、戦略も完璧ではない。戦略は、現実には、行動と学習を促す仮説の性格をもつ。その存在と意味にこそ価値があるのである。この点について経営学では、以下のメタファーがよく聞かれる。

「スイスの兵士の一団がアルプス山脈での軍事演習中に吹雪に遭い遭難しそうになり、パニック状態になりかけた時、兵士の一人がポケットから地図を見つけた。その地図を頼りに彼らはルートを決め、進み続け、最終的に無事に基地へ帰還した。ところが後で分かったことは、その地図はアルプス山脈ではなく、ピレネー山脈の地図だったということだ。」

これは、組織論の大家であるKarl E. Weickが著作(Sensemaking in Organizations, 1995)で紹介し、広く知られるようになったものである。間違った地図でも、それがあることで、兵士たちをパニックから解放し、冷静さを取り戻すことができたという話である。人々は、手がかりとなる枠組み(地図)を持つことで、状況を解釈し、行動を組織化でき、逆に情報がなく意味づけができないと(地図がないと)、人は不安になり、行動に結び付かない、ことを示唆した。

正しくない地図でも、それは仮説として機能するのである。地図を「ここがこの尾根だろう」「この方向へ進もう」と解釈し、行動し、その中で、地形の違い、天候、方角などを頼りに、仮説を修正していく。つまり、行動 → フィードバック → 再解釈 というサイクルが回り始めること自体が重要ということである。地図＝戦略は、現実を完全に再現する必要はない。行動の方向性を示し、現場との対話や協働を可能にする、足場/組織の支えとして機能すればよいのである。戦略は、人々を前進させるに十分な地図であれば良いということだ。「たかが戦略、されど戦略」である。

100億宣言は、「言うは易し行うは難し」で失敗も多いことだろう。但し、失敗は終わりではなく、諦めることこそが終わりである。全ては成功につながる道である。戦略を意識しながら、粘り強く宣言にコミットすることで、中小企業が持続的な成長を実現していくことを期待したい。