

「地域の経営学」の実践 ——幕末の小藩における地域の経営活動

海野 進

地域経営研究所代表/中小企業診断士

これからの時代における地域の活性化・発展のためには、マネジメントやマーケティングなどの経営活動を進めること、つまり「地域の経営学」の実践が大変重要であると考えられます。この地域の経営学の実践は、江戸時代末期の小藩においても行われていました。その実践例の実態を把握し、今後の地域の発展に向けた活動やコンサルティングなどに活かすことを考えていきたいと思えます。

1. 越前大野藩の経営活動

幕末の越前大野藩（現在の福井県大野市）は、石高4万石、人口2万6,977人（1822年）の小さな藩でした。大野藩においては、全国の諸藩同様、天保飢饉以来の財政難に喘いでいました。この幕末の折に、蘭学に傾倒し、合理性、実利性を重んじた第7代藩主・土井利忠が登場し、「武家の商法」を大成功させ、大野丸による蝦夷地との交易にまで進展させた内山良休、隆佐兄弟をはじめとする人材登用が行われました。

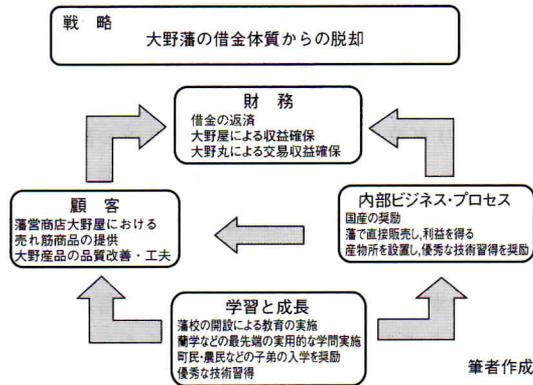
内山良休が刀を算盤に持ち替え、北海道や大阪など全国37ヶ所に煙草や生糸など藩の特産品を販売するチェーン店「大野屋」を開店し、80年はかかると言われた藩の借金を約20年で返済し、この窮地を救いました。また、最新式の洋式帆船「大野丸」の建造にも着手し、北海道や樺太などの遠方への流通も確立し、大きな功績を挙げました。

この幕末の大野藩における、地域の発展に向けた経営活動の実践を見てみたいと思えます。

(1) バランス・スコアカードの視点から捉える

幕末の大野藩における経営を、バランス・スコアカードの学習と成長、内部ビジネス・プロセス、顧客、財務という4つの視点で見てください。

図表1 幕末の大野藩による借金返済にかかるバランス・スコアカードの戦略マップ



借金返済にかかる戦略マップ（図表1）ですが、取り組まれた経営活動としてはまず、藩校・明倫館における学問の振興・奨励、教育の実施です。これは、地域発展の基礎である地域の人の知力、対応力などの向上につながるもので、新しいことに取り組む基礎が藩内の人々の中に創造されてくることにつながっていきます。

また藩校においては、藩内の武士、町人も講義を聴くことが奨励されています。このため、町人や農民の子弟は入学者全体の4分の1を占めたとされ、当時としては画期的と言えます。地域全体の人材育成であり、地域の発展にかかる基盤の形成・発展につながっていると考えられます。

藩校における教育内容として、国学、蘭学（洋学）、医学などがありました。藩主・利忠が蘭学に関心を寄せたことにより、大野藩では蘭学が導入され、盛んになりました。特に適塾の塾頭を招聘し、充実した教育を行ったことにより、大野藩は蘭学研究の拠点としての機能を果たしていきます。実用的な学問、最先端の

技術でもある蘭学・医学に力を入れていくことにより、時代の封建的な状況からの脱皮を目指す、先取的な取り組みを進める基盤にもつながっていったのです。これらは、地域内で活動する人材にかかる学習と成長の視点の取り組み・活動と言えます。

また、大野藩では「国産の仕法」という国産の奨励（地産地消の奨励）が行われました。贅沢品の禁止と実質的な他所品差し止め、すなわち国産奨励策でした。塩、塩魚、茶、油、薬種など、もともと大野で生産されていない物は許し、贅沢品と考えられた物を禁止したのです。地域内において自由にさせていた生産、物流のプロセスの改革です。さらに大野屋では、貢租米を大阪市場で直接売却し、これまで御用商人が得ていた売却益を収益するようにしています。大野の産物の品質を向上させるため、漆、楮、桑の栽培、生糸の改良、織物の着色や模様を工夫なども行いました。また、藩ではその指導と監督にあたる産物所という役所を設け、先進地域から優れた人々を呼んで技術を習得させました。地域における生産プロセスの改善です。これらは、内部ビジネス・プロセスの視点での取り組み・活動と言えます。

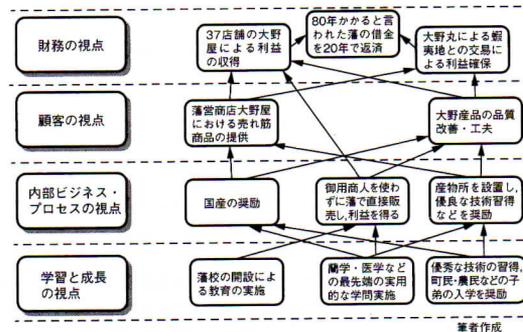
また、大野屋が多く利益を上げていたということは、特産品販売などの活動が活発に行われていたということであり、顧客の視点に立った商品の提供（売れ筋商品の提供）などの商業活動が行われていたことを示しています。具体的には、まず大野の産物の品質を向上させ、大阪など大きなマーケットで売れる特産品を作ることでした。漆、楮、桑の栽培、生糸の改良、織物の着色や模様を工夫などです。内山良休は、産物所本来の目的である国産品の品質改良にも熱心に取り組みました。顧客に価値あるものとして認められる商品を開発するためです。これらは、顧客の視点での取り組み・活動と言えます。

大野屋は、1855年の開設当初、刻み煙草の販売から始めましたが、やがて質貸・漆問屋・諸物資寄託販売・諸鉱物売買・諸為替にまで営業を広げました。国産品を売りさばいて利益を上げたり、全国37カ所に藩の特産品を販売するチェーン店を開店したりして、利益を上げました。さらに、藩船「大野丸」によって蝦夷地との交易を進め、利益を出して藩財政の改善に貢献しています。これらは、財務の視点での取り組み・活

動であり、財務の視点での成果です。

バランス・スコアカードは、戦略を実行するために、4つの視点からのアクション・取り組み活動を連携させて、目標実現に向けてマップ化し、戦略的に実行していこうというものです。大野藩の地域経営に関する戦略マップ（図表2）を見てみましょう。

図表2 幕末の大野藩の地域経営にかかるバランス・スコアカードの戦略マップ



特産品の奨励や藩校の開設などは、ほかの地域においても取り組まれています。大野藩においては、各視点にかかるアクションに積極的かつ効果的に取り組んだと言えます。さらに、顧客に支持される品質の良い製品づくりのために、優秀な技術を習得したことが、学習と成長の視点における直接的な成果につながっていると考えられます。

藩校における蘭学などの教授は、地域の基盤として地域の人たちの価値観などに影響を与え、効果が表れていたものと推測されます。

学習と成長の視点での取り組みの内部ビジネス・プロセスへの波及・影響については、若干関連性が弱い面はありますが、当時の庶民階級と武士などとの身分関係や、これらの人々の地域における役割・機能の関係で、やむを得ない面もあるのではないのでしょうか。

財務に関しては特に、大野屋の経営、大野丸による交易の2つの功績が大きいですと言えます。これらについては、藩主と家老などのキーマンが、強いリーダーシップのもと、精力的に経営活動に取り組んだ結果であると考えられます。

(2) マッキンゼーの7Sの視点から捉える

マッキンゼーの7Sモデルは、企業が変革を進める

ときの重要な要素を表したものです。優れた企業では、各要素が効果的に機能するとともに、お互いを補い、強め合いながら変革を進め、発展していきます。

7Sは、ソフトの4Sとハードの3Sとに分かれます。ソフトの4Sは、① Shared Value（共通の価値観・理念）、② Style（風土、経営スタイル・社風）、③ Staff（人材）、④ Skill（ノウハウ、スキル・能力）です。ハードの3Sは、⑤ Strategy（戦略）、⑥ Structure（組織構造）、⑦ System（仕組み、システム・制度）です。

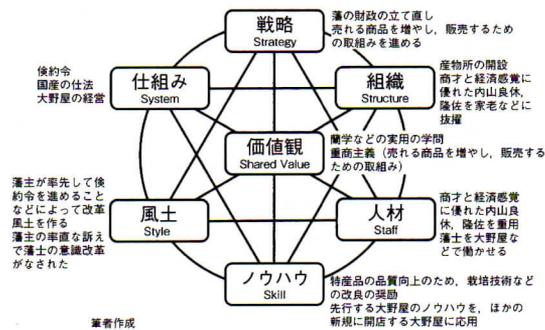
幕末の大野藩の取組みを7Sの視点から見てみると（図表3）、まず「戦略」としては、藩の財政を立て直しであり、そのために大野藩の産物について売れる商品を増やし、販売するための取組みを進めることです。「仕組み」としては、倭約令、国産の仕法ということで贅沢品の禁止、他所産品の輸入禁止、地産地消の奨励であり、大野産品を販売し、収益を上げるための大野屋の経営です。「組織」としては、産物所を開設し国産品の品質改良に取り組みます。また、商才と経済感覚に優れた内山良休、隆佐を家老などに抜擢し、組織を戦略遂行のために機能させようとした。

さらに「価値観」としては、蘭学などの実用の学問を重視したことにより、実利重視という価値観、重商主義、つまり売れる商品を増やして販売するという考え方が浸透していったと考えられます。「人材」としては、商才と経済感覚に優れた内山良休、隆佐を重用することによって、それを見習った人たちが輩出されます。また、藩士を大野屋などで働かせることによって、商売の感覚に優れた人材が育ってきます。「風土」に関しては、藩主が率先して倭約令を進めたことなどによって、改革風土を作ることとなったと考えられ、藩主の率直な訴えで藩士の意識改革がなされたことも言えます。「ノウハウ」については、特産品の品質向上のため、栽培技術などの改良の奨励によって良い産品を作る技術・ノウハウが藩内に蓄積されていきます。また、先行する大野屋のノウハウを、他所で新規開店する大野屋に応用していったことは当然考えられ、そのような商店経営のノウハウがあるから、最終的には全国37店舗までにもなったと考えられます。

幕末の大野藩においては、組織の変革・発展に重要な役割を果たす7Sの要素それぞれについて取り組まれ、各要素が機能するとともに、相互の連関性によ

つて成果につながったものと考えられます。

図表3 幕末の大野藩の取組みにかかるマッキンゼーの7Sモデル



2. これからの時代の地域経営

幕末の越前大野藩の経営活動を、企業経営におけるバランス・スコアカードやマッキンゼーの7Sで把握してみました。幕末という大変な時代に、多くの借金を抱えた小藩＝越前大野藩の取組みにおいても、「地域の経営学」の実践が効果的に行われ、それが借金の早期返済という結果に表れています。

地域経営を進める場合において、バランス・スコアカードの4つの視点からの取組みや、マッキンゼーの7Sの視点での総合的な取組みなど、これら経営に関する手法などを活用して、地域の経営を戦略的に進めることが、大変効果的であることを示唆しているのではないかと考えられます。

人口が減少するこれからの各地域においては、幕末における地域経営の実践の経験も踏まえて、マネジメント、マーケティングなどの手法を活用し、効果的に「地域の経営学」の実践に積極的に取り組んでいくことが求められるのではないのでしょうか。

〈参考文献〉

- ・海野進、「人口減少時代の地域経営—みんなが進める「地域の経営学」実践講座」、同友館、2014年
- ・大島昌宏、「内山良休—そろばん武士道」、学陽書房、2012年
- ・山下昌也、「大名の家計簿」、角川マガジズ、2012年
- ・福井県編集・発行、『福井県史』通史編4近世二、1993～1996年
- ・岩井孝樹、「大野藩「山と海の殖産興業」」、大野市教育委員会・大野市文化財保護委員会、『奥越史料 第28号』、p.99-p.118
- ・大野市ホームページ