

平成 29 年度センター事業報告

1. 事業活動報告

当センターの事業活動は、文部科学省私立大学戦略的基盤形成支援事業の認可を受けて発足した。平成 29 年度の事業活動を時系列的に示せば以下の通りである。

平成 29 年度第 1 回運営委員会議事録

日時：平成 29 年 5 月 19 日（金）14 時 30 分～16 時 00 分

場所：白山キャンパス 2 号館 8 階経営力創成研究センター

出席者：井上善海、柿崎洋一、幸田浩文、小椋康宏、董晶輝

報告事項：

1) 平成 28 年度の事業報告

中間出版物の刊行、年報の発行、シンポジウム 3 回、国際シンポジウム 1 回、海外企業調査 2 回、国内企業調査 1 回、外部評価委員会開催等年度の事業計画の通り研究活動を行ったことが報告された。

2) RA の就任について

経営学研究科博士後期課程に在籍する石川順章君が就任したことを報告された。

3) 今年度のセンターの開室日について

毎週月曜日、水曜日に RA がセンターに勤務することを報告された。

4) その他

センターHP の更新、本プロジェクト終了後の研究テーマなどの予定が報告された。

審議事項：

1) 今年度の事業計画について

シンポジウム3回の開催、国内外での企業調査、年報の刊行などの事業計画の遂行について審議され、承認となった。

2) 日本マネジメント学会第75回全国研究大会への協賛について

6月9日(金)～11日(日)に東洋大学で開催される日本マネジメント学会第75回全国研究大会において、当センターの研究成果を報告する機会があり、統一論題においてスモールビジネスとIoT・AIに関連するシンポジウムを行うことについて審議され、承認された。

3) 第1回シンポジウム開催について

今年度の第1回シンポジウム開催日を7月8日(土)とし、中小企業診断士の吉本悟史氏が講演し、パネルディスカッションを行い、特別講演を水上印刷株式会社の代表取締役会長の水上光啓氏に依頼することについて審議され、承認となった。

4) 海外企業調査について

8月の後半に、中国大連のIT企業について調査を行うことが提案され、承認となった。

平成29年度第2回運営委員会議事録

日時：7月8日(土) 11時30分～12時30分

会場：2号館8階経営力創成研究センター

参加者：井上善海、柿崎洋一、幸田浩文、西澤昭夫、小椋康宏、董晶輝

報告事項：

1) 日本マネジメント学会第75回全国研究大会への協賛について

6月9日から11日までに東洋大学にて開催された日本マネジメント学会第75回全国研究大会へ協賛し、統一論題において東洋大学経営力創成研究センターセッションが設定され、研究員小畠正稔氏と実務家1名が講演し、センター長がコーディネーターとして、スモールビジネスにおけるIoT・AIのインパクトについて議論を行ったことが報告された。

2) 第1回シンポジウム開催について

本日の午後、今年度の第1回シンポジウム開催される予定が報告された。今回のテーマは「スモールビジネスとIT投資マネジメント」とし、GESICも参加する形で開催し、GESIC Speak out後にパネルディスカッションを行う。特別講演は水上印刷株式会社代表取締役会長の水上光啓氏によるものである。

審議事項：

1) 第2回シンポジウム開催について

第2回シンポジウムを11月18日の予定で開催することが提案され了承された。また、12月に国際シンポジウムの開催の可能性について議論され、準備を進めていくことを了承された。

2) 海外企業調査予定変更について

当初、予定していた中国大連での企業調査は諸事情により、中止することとなったため、別の計画を立てて、企業調査を行うことが提案され、了承された。

3) 年報論文募集について

今年度も年報を刊行することが了承され、研究成果の論文を投稿するよう研究員に呼びかけることとした。

平成29年度第3回運営委員会議事録

日時：10月4日（水）15時40分～16時40分

会場：2号館8階経営力創成研究センター

参加者：井上善海、柿崎洋一、幸田浩文、西澤昭夫、小椋康宏、董晶輝、小畠正稔、清水健太、石川順章

報告事項：

1) 海外視察について

11月2日から6日にかけて中国・浙江省において海外視察を行うことが報告された。また、海外視察の報告については12月16日のグローバルシンポジウムで行うこととした。

2) 第2回シンポジウムについて

11月18日、今年度の第2回シンポジウムが開催され、基調講演として堀江新三氏と小池理雄氏に依頼されることが報告された。

2) 今後の予定について

年報に投稿する論文の執筆者について報告され、論文の投稿をさらに研究員に呼びかけることとされた。

評価委員会が3月10日に開催されることが報告された。

審議事項：

1) グローバルシンポジウムについて

グローバルシンポジウムを12月16日の予定で開催すること、基調講演に㈱スワニー代表取締役社長の板野司氏、一般財団法人日中経済協会専務理事の杉田定一氏に依頼することが了承された。パネリストを新たに一名依頼することが提案され、了承された。また、11月2日から6日にかけて行う海外視察の報告をあわせて行うことが提案され、了承された。

2) 第3回シンポジウムについて

2月3日に開催される第3回シンポジウムの内容について検討された。

3) 視察について

2月に5日間程度の日程で、国内あるいは海外の視察を行うことが提案され、検討を続けることとした。

平成29年度第4回運営委員会議事録

日時：11月18日（土）11時30分～12時30分

場所：2号館8階 経営力創成研究センター

報告事項：

1) 第2回シンポジウム開催について

第2回シンポジウムが、本日予定通り開催されることが報告された。

2) 海外視察について

11月2日～6日に、中国杭州市において行われた海外視察について報告された。

審議事項：

1) グローバルシンポジウム（12月16日）について

平成29年度グローバルシンポジウムの内容について審議された。パネリストに中小企業診断士の青津暢氏に依頼することが了承された。

2) 第3回シンポジウムについて

第3回シンポジウムの日程・会場などについて改めて審議された。

3) 国内視察について

国内における企業視察を複数回行うことが審議され、了承された。

平成29年度第5回運営委員会議事録

日時：12月16日（土）11時30分～12時30分

場所：2号館8階 経営力創成研究センター

報告事項：

1) グローバルシンポジウム開催について

2017年度グローバルシンポジウムが、予定通り本日開催されることが報告された。

審議事項：

1) 経営力創成研究センター長（研究代表者）の変更について

経営力創成研究センター長（研究代表者）が、来年度より西澤昭夫氏に変

更されることが審議され、承認された。

2) 第3回シンポジウムについて

第3回シンポジウムの日程、会場などについて審議され、2月3日とすることが承認された。

3) 企業調査について

12月に1件、企業調査を行うことが審議され、承認された。

平成29年度第6回運営委員会議事録

日時：2月3日（土）11時30分～12時30分

場所：2号館8階 経営力創成研究センター

出席者：石井晴夫・小椋康宏・柿崎洋一・幸田浩文・董晶輝・西澤昭夫・石川順章

報告事項：

1) 第3回シンポジウム開催について

第3回シンポジウムが予定通り本日開催されることが報告された。

2) 年報編集進捗状況について

年報編集進捗状況については、現在、査読が終わったところであることが報告された。

審議事項：

1) 研究プロジェクトの最終年度に向けての準備等について

研究プロジェクトの最終年度、およびそれに向けた本年度のスケジュールについて審議された。

2) 外部評価委員会の開催について

外部評価委員会は3月10日に開催されることが了承された。また、同日に運営委員会を開催することが提案され、了承された。

3) 企業調査について

2月5日と6日に大阪で企業調査を行うことが了承された。さらに、2月末に海外において企業調査を行うことが了承された。

2. シンポジウム開催報告

2.1 日本マネジメント学会第75回全国研究大会

「統一論題 変革時代のマネジメント —IoT・AIのインパクト—」

日時：2017年6月9日～11日

会場：東洋大学白山キャンパス

協賛：東洋大学経営力創成研究センター

統一論題セッション2（東洋大学経営力創成研究センターセッション）

日時：2017年6月11日（第3日）

会場：東洋大学白山キャンパス 8号館 7階 125周年記念ホール

<プログラム>

| | |
|-------------|------------------------------------|
| 9:20～10:00 | 統一論題報告 4 |
| 報告者 | 小畷正稔氏（東洋大学） |
| テーマ | IoT・AIとマネジメントシステム |
| 司会者 | 仁平晶文氏（千葉経済大学） |
| 10:05～10:45 | 統一論題報告 5 |
| 報告者 | 水野雄太氏（株式会社 Nextremer 社長室長 グローバル担当） |
| テーマ | 最先端技術とオープンイノベーション |
| 司会者 | 大野和巳氏（文京学院大学） |

| | |
|-------------|--|
| 11:00～12:00 | 統一論題シンポジウム 2 |
| パネリスト | 小畷正稔氏（東洋大学）、水野雄太氏（株式会社 Nextremer 社長室長 グローバル担当） |
| コーディネーター | 井上善海氏（東洋大学） |
| 司会者 | 瀬戸正則氏（広島経済大学） |

本年度、東洋大学経営力創成研究センターでは、日本マネジメント学会第75回全国研究大会に協賛した。3日目の統一論題セッション2は「東洋大学経営力創成研究センターセッション」と位置づけられ、本センター研究員の小寫正稔氏と、外部から水野雄太氏（株式会社 Nextremer 社長室長 グローバル担当）を招いて統一論題報告を行うとともに、「最先端技術とオープンイノベーション」のテーマで統一論題シンポジウムが開催された。

小寫正稔氏による統一論題報告の要約は以下の通りである。

IoT (Internet of Things)、ビックデータ (Big Data)、そしてビックデータの解析の手段としての AI (artificial intelligence)、コグニティブビジネス (cognitive business) などのビジネスツールが、爆発的に拡大するデータの活用を通して産業やビジネスの基盤を変えようとしている。しかもこのデータは量的に莫大であるだけでなく、非構造化された膨大なものとして存在し、マネジメントは新たな対応を必要としている。しかしながら一方では、IoT の潜在的危機として「多くの企業が多くのヒト・モノ・カネを投入し IoT を構築したものの、大量のデータを収集した後に期待される効果を実現できずに困惑している」(Lee[2016]pp.62-63) という事実もある。IoT には、IoT をインターネットや通信技術を活用した(単独の)製品を対象にする文字通りの IoT と、ビックデータを介在したビジネスモデルに着目する2つがある。本稿は、ビジネスモデル (CPS) の視点から、IoT におけるマネジメントについて考察することを目的とする。

続いて、企業・大学と連携し AI の基礎・応用技術の研究開発を行っている株式会社 Nextremer (代表取締役 CEO 向井永浩氏) の社長室長でグローバル担当の水野雄太氏が、「最先端技術とオープンイノベーション」をテーマに講演された。

株式会社 Nextremer は、東京都板橋区に本社を置き、高知県南国市にも研究開発拠点「高知 AI ラボ」を持ち、「AI と人の協調により、新たな社会価値を創造する」を理念に、様々な専門領域を持つメンバーが外部の

組織と協業することで、日々ユニークなアイデアが生み出している。

講演では、高度な自然言語処理機能を有する AI 対話システムの開発や、企業・大学の研究機関と共に、ロボットやモビリティ分野への活用も視野に入れた人工知能の基礎技術の共同研究について紹介された。

パネルディスカッションでは、講演者の小嶋正稔氏（東洋大学教授）と水野雄太氏（株式会社 Nextremer）をパネリストに、井上善海氏（東洋大学経営力創成研究センター長）がコーディネーターとなり、IoT・AI の今後の技術開発の動向や、それをどのようにマネジメントしていくか、また、外部の組織と協業するオープンイノベーションの進め方などについてディスカッションを行った。また、フロアの参加者との質疑応答もあり、議論が深められた。

2.2 第1回シンポジウム

「スモールビジネスのIT投資マネジメント」

日時：2017年7月8日（土）12：40 受付開始

会場：東洋大学白山キャンパス 2号館 16階スカイホール

<プログラム>

13：00～13：10 【開会挨拶】

西澤昭夫氏（東洋大学大学院経営学研究科長／センター研究員）

13：10～13：50 【GESIC Speak out（問題提起）】

論題：「中小企業におけるIT導入効果

～IT投資マネジメントの視点から～」

講演者：吉本悟史氏（マインド・リノベーション株式会社代表取締役／
中小企業診断士）

司会者：柿崎洋一氏（東洋大学経営学部教授／副センター長／

日本マネジメント学会会長）

13：50～15：10 【GESIC Speak out（パネルディスカッション）】

論 題 : 「スモールビジネスの IT 投資マネジメント」

パネリスト : 中村秀剛氏 (有限責任監査法人トーマツ・シニアスタッフ/
中小企業診断士)

パネリスト : 福島正人氏 (合同会社夢をカナエル代表/中小企業診断士)

パネリスト : 吉本悟史氏 (前掲)

コーディネーター : 木下 潔氏 (東洋大学大学院経営学研究科特任教授)

15 : 10 ~ 15 : 20 【休憩】

15 : 20 ~ 16 : 50 【特別講演】

論 題 : 「いつやるか? 『変革への挑戦』、今でしょ!」

報告者 : 水上光啓氏 (水上印刷株式会社代表取締役会長)

司会者 : 井上善海氏 (東洋大学経営学部教授/センター長)

16 : 50 ~ 17 : 00 【閉会挨拶】

小椋康宏氏 (東洋大学名誉教授/センター顧問)

本シンポジウムの第一報告として、GESIC Speak out セッションを開催した。報告者は、吉本悟史氏 (マインド・リノベーション株式会社 : 代表取締役/中小企業診断士) で、「中小企業における IT 導入効果 ~IT 投資マネジメントの視点から~」と題したテーマで、中小企業における IT 導入に関する問題提起を行った。

吉本氏の報告内容は、まず中小企業の IT 導入に関するマクロな視点での問題点と課題を提示し、IT 投資マネジメント、コアコンテキスト分析フレームワークおよび組織 IQ といった、IT 投資効果分析に資する先行研究を紹介したうえで仮説を提示し、仮説検証のためのアンケート分析から最終的に中小企業における継続的かつ効果的な IT 投資モデルの導出に至ったことを報告した。

吉本氏の問題提起に対して、会場からは様々な意見が交換され、活発の議論がなされた。また、この後に開催されるパネルディスカッションで議論された内容の土台として大きな役割を果たした。

今回の研究報告では大変貴重な問題提起をいただいた吉本氏に感謝申し上げます。

パネルディスカッションでは、吉本悟史氏（マインド・リノベーション株式会社代表取締役・中小企業診断士）、中村秀剛氏（リプレスト代表・中小企業診断士）、福島正人氏（合同会社夢をカナエル代表・中小企業診断士）の3名をパネリストとし、東洋大学大学院経営学研究科特任教授の木下潔氏をコーディネーターとして、「スモールビジネスのIT投資マネジメント」について議論を進められた。

中小企業導入支援として、どうやって使ってもらえるようにするかという議論では、中村氏が、IT投資したものを使わないと何もできない、給料が出ないといったネガティブな部分から、結果的に使ったほうが便利であると思えるようになることで、ネガティブな部分もポジティブに変わっていくと話し、福島氏は、コンサルタントは、経営者に、明日にでも使えるようなものを提供してあげることが大事であると話した。

導入後の問題については、経営者が導入しても実際に使う社員が嫌々使っているようではだめだと議論され、いかに社員を巻き込んでいくかが重要だと話された。導入後の問題として大きな問題となるのが、導入期の面倒くささであるため、導入後にどれだけのメリットがあるかを伝え、移行期間を乗り越えられるかどうかを鍵となると話された。また、ただ導入するのではなく、お客様とのフォーマットなどを地道に見直していく作業が大事であると話された。

最後に、中村氏は、IT投資の支援者の方へ向け、迷ったときは、これをもって診断士になったというところに立ち返るとよいというアドバイスをした。福島氏は、ITベンダーからの提案は1社ではなく、複数から提案されるので、有料で見積もりをしてもらうようにするとよいと話した。吉本氏も福島氏と同じように有料で見積もりしてもらうことで、使い回しではない提案を行ってもらえるようになると話し、企業とベンダーが同じ目線になって一緒に取り組んでいくことが大事であると話された。

2.3 第2回シンポジウム

「次代へ繋ぐファミリービジネス」

日時：2017年11月18日（土）12：40 受付開始

会場：東洋大学白山キャンパス 2号館 16階スカイホール

<プログラム>

【開会挨拶】13：00～13：10

井上善海氏（東洋大学経営学部教授/センター長）

【基調講演1】13：10～14：10

論 題：「ファミリービジネス研究の史的展開

～3つの主要テーマを中心として～」

講演者：幸田浩文氏（東洋大学経営学部教授/センター研究員）

司会者：柿崎洋一氏（東洋大学経営学部教授/日本マネジメント学会会長/
副センター長）

【基調講演2】14：20～15：20

講演者：堀江新三氏

（品川青物横丁の創業200年“平野屋堀江商店”社長）

講演者：小池理雄氏（原宿唯一のお米屋さん“三代目小池精米店”店主）

司会者：木下潔氏（東洋大学大学院特任教授）

【パネルディスカッション】15：30～16：50

論 題：「次代へ繋ぐファミリービジネス」

パネリスト：幸田浩文氏（前掲）

パネリスト：堀江新三氏（前掲）

パネリスト：小池理雄氏（前掲）

コーディネーター：藤田雅三氏（インサイトアップ株式会社代表取締役/
中小企業診断士）

司会者：木下潔氏（前掲）

【閉会挨拶】16：50～17：00

小椋康宏氏（東洋大学名誉教授/センター顧問）

まず、基調講演1として、「ファミリービジネス研究の史的展開-3つの主要テーマを中心として-」という論題で幸田浩文氏から報告された。その要旨は以下の通りである。

多くの国内外のファミリービジネス研究者が指摘しているように、発展途上国はもとより日本を含め先進諸国においても、圧倒的に企業に占めるファミリービジネス(family firms)の割合が高い。こうした所有と経営が一致したファミリービジネスに関する研究は、1980年代中頃より欧米を中心に、当初はファミリービジネス経営者の経営実践に役立つ提案・アドバイスの類から始まり、1990年代にはファミリービジネスの特異性の解明やファミリービジネスの定義づけ、そして2000年代に入ると、経営戦略の立案や経営モデルの構築、そして実態調査へとその方向性を取ってきた。一方、わが国のファミリービジネス研究は、欧米のようなファミリービジネス(企業)を直接対象としたものでなく、老舗企業(商店)やその「のれん」を研究対象として2000年代に始まった。本格的なファミリービジネス研究は、およそ2008年以降に盛んになってきた。そのアプローチは、経営学、経済学、心理学理論を基礎に置く、①プリンシパル=エージェント理論、②資源ベース理論、③社会情緒資産理論の3つに準拠・依拠・敷衍したものが多。

そしてファミリー研究の主たる理論的課題は、(1) 永続性(伝統と革新)、(2) コーポレートガバナンス、(3) 事業承継の3つに整理できる。(1)に関する研究は、何代も続くあるいは長きに渡って維持・存続している原因の追究・解明を目的としている。(2)に関する研究は、ファミリーメンバーの持株比率の程度による、企業におけるガバナンスの影響力の分析を目的としている。(3)に関する研究は、創業者から次世代の候補者(主に子息・娘、娘婿、親族)に事業を受け継がせる際の課題や問題点などの解明を目的としている。

最近では、米国やわが国においても、ファミリービジネスは非ファミリービジネスよりも財務業績が高いといった、ファミリービジネスと企業業績との関係に正の相関を発見する研究成果がみられるようになってきた。

こうした結果があるとはいえ、ファミリーが企業業績に与える影響についてはいまだ明確な原因が解明されていないのが現状である。

欧米に比べて日本のファミリービジネス研究はまだ緒についたばかりである。所有と経営の分離神話の呪縛から解き放たれ、ファミリービジネス研究のさらなる進展が望まれる。



堀江新三氏（平野屋堀江商店 社長）

基調講演 2 においては、実際に“老舗”として現在ファミリービジネスを継承しているお二方の社長から話をうかがった。

堀江新三社長（平野屋堀江商店）からは、家を継ぐことを宿命づけられた子供時代の環境や、事業承継することとなった経緯、事業承継後にどうやって会社を大きくしたか、などについて話があった。

堀江社長が経営する平野屋堀江商店は、品川区の青物横丁駅（京浜急行線）の近くにあるスーパーマーケットである。家の言い伝えでは、天正元

年(400年以上前)に現在の青物横丁で創業したという。青物横丁近辺は、鎌倉時代には西国から大きな商船が入っていたとされ、室町時代には関東で最も大きな港湾都市として、物流の拠点であった。そうした歴史もあって、青物横丁には昭和の初めまで市が盛んに立っていた。

堀江社長は長男であるが、それなのに新「三」という名前を付けられたのは、「古いこと・伝統にしばられずに新しいことを3つはやりなさい」という先代社長(お父様)のご意思であったという。つまり、「自分は伝統を踏襲することを運命づけられて家業を継いだが、お前は好きなことをしてよい」という思いが、先代社長にはあったと考えられる。

堀江家では、昭和に入って4代が社長(当主)となったが、すべて養子(男性)によるという。もともとは酒屋であったが、代々の家訓として「まず酒を飲まない」、「質素儉約に努める」、「従業員を優先させる」などがあり、事実、社長自身も若い頃は20名ほどの従業員が経営者とともに皆で食事等をするという(テレビのチャンネル権などは従業員優先)、家族的な会社であったという。養子で家に入った父親の思いとはちがって、母親からは長男として特別扱いされ、「後を継ぐ」ことを幼少時から意識づけられたそうである。

学校を卒業してから、何かを成し遂げようとインドに渡ったが帰国、その後1年間他のスーパーマーケットで修行をしたという。修行後の昭和35年に酒店から業態転換してセルフサービスとした。これは当時としては先駆的な取り組みで、工場地帯だったので、工場従業員の日用品を何から何まで用意したという。

近年まで、酒屋の商売は規制で保護されていたが、その酒屋の感覚でスーパーを経営していたため、倉庫が大きくて、先代による商売は儲かってはいなかった。店の改装など投資も行われていなかったが、不動産等の営業外収入でもっていた。家に入ったとき、すぐに専務になった。給料はスーパー勤務時代の10倍もらえた。3年後には大規模な店舗改装をした。ヨーカドーやダイエーも伸びていたが、なにか販促を打てば商品は飛ぶように売れた。このように成功事象が続き、35歳のとき、先代は退くこととなった。その後、父はいっさい商売のことに口をださなかった。

しかし、その後、バブルが弾ける頃、株・土地など大きな損をし、大借金が残った。スーパーは現金商売だから資金繰りの問題はないと思っていたが、資金繰りで苦しんだ。そうした苦勞を見て育ったご子息は、現状の経営スタイルに懐疑的なようであるという。



小池理雄氏（三代目小池精米店 店主）

小池理雄社長（三代目小池精米店）からは、事業承継することとなった経緯、事業承継直後の苦勞話、そして現在のマーケティング戦略などについて話があった。

小池精米店は、東京都心部の、しかも若者の間でトレンドな通りとして知られるキャットストリートに店を構える。商圈は表参道、原宿、青山であり、昼間人口に比べて夜間人口が極端に少ない。商圈内には瀟洒なブティックや高級マンションが建ち並び、地価がひじょうに高いためか、同じ業態の競合店は存在しない。店はキャットストリートにふさわしい、デザイン度の高いビルの1階に入っているが、1階スペースと2階には美容院等のテナントを入れ、キャッシュフローを安定化させている。

社長は、明治大学文学部を卒業後、大手出版社に入社、その後、社会保険労務士の国家資格を取得して、人事系コンサルティング会社に勤めるようになった。先代（お父様）が倒れた・・・というので後を継いだが、お父様は現在とてもお元気であるという。

昔から店を継ぐ気はなく、先代からも「店を継げ」とは言われたことはなかった。先代も技術者として会社勤務していて、自分も家業を継ぐ意思はなかったようだ。小池社長自身が家業を継いだ時は赤字であったが、「言い訳が嫌い」という自分の信条がモチベーションを支えているという。「昔が良かったなあ」という話はしたくない。キャットストリートでは原宿近郊で唯一生活関連商店が並んでいて、その街並みを残したいという思いが強い。

小池精米店の経営は、ひじょうに現代的な印象がある。まず、行動指針（ミッション）がしっかりしている。マーケティング戦略・戦術に工夫がある。「原宿の米屋」を押し出して、テレビなどのパブリシティに積極的に、SNSをうまく活用している。

店を継いだ当初は、人は通っていても寄ってくれないので、飲食店に飛び込み営業を始めた。結果としてわかったことは、BtoBのほうが合理的な話ができて、成約すれば一定量が一定時期に売れるので経営が安定するということである。価格もある程度高くできる。ただし、粗利は低い。営業先は、アルバイト募集などで新規募集の飲食店をチェックして行った。しかし、最近ではBtoCの比重が大きくなっている。これはプロモーション手段がイベントやSNSに移ってきたためである。イベントへの参加→名刺交換→FBなどでつながる→小池氏や小池精米店のファンを増やすことに成功という流れができてきた。つまり、当初のプッシュ型のプロモーションが、プル型になってきたのである。今は、営業よりも対外活動に注力している。たとえば、米農家などで講演したり、米のブランディング企画にも参画している。ご飯検定の出題委員や、メーカー商品（水、レトルト食品など）の解説にも顔が出ている。もちろん、表参道ごはんフェスなど、地域のイベントへの参画も欠かさない。そうした活動の中から生まれてきたミッションは「地方の生産者と都市消費者をつなぐ」ということである。

まだ次の事業承継の時期ではないが、自分の子供たちには人生の選択肢のひとつとして、小池精米店を継ぐことを考えてほしい。

パネルディスカッション：

〔藤田〕ファミリービジネスは成長させるべきなのか、それともゴーイング・コンサーンとして事業の持続を優先させるべきなのか？という命題について考えたい。自分自身も鳥取でスーパーマーケット関連の経営を行い、廃業した経験を持っている。父の時代に店舗数を拡大し、兄はスーパーマーケットの業態を、自身は酒屋などの業態を引き継ぐことになった。父としては、次世代の息子たちに事業を残そうと頑張って、会社を成長させたのだと思うが、廃業した後に、母（先代社長の妻）は「店を大きくしようとしたのは、今から考えれば誤りだったかもしれない」ともらした。

〔小池〕私の考えでは、中庸で安定的な成長というのが望ましいと考えている。自店は都会のおしゃれな商業地という商圈がそれほど大きくないため、メディアへの露出や SNS などの手段を使ってプロモーションを行っているが、実際に店にお米を買いに来る人は近隣の人が多い。しっかりと足が地面に着いた成長が望ましいと考えている。

〔木下〕別の課題として提起したいのが、少し以前までのファミリー・ビジネスの価値観が、市場経済原理が支配しているかに見える現在とはちがっているのだろうか…という点である。

〔堀江〕平野屋堀江商店の堀江社長は事業を継いだ後の成長期に、スーパーマーケットであるにもかかわらず、野菜を取り扱うことはなかった。その理由は、隣に八百屋があり、そのビジネスを奪ってしまうことになりかねないからであり、その後、八百屋が自主廃業した際も、一部の土地を譲って家賃収入が入るように配慮してあげた。

〔幸田〕たとえば、近江商人は代々“三方良し”（客良し、店良し、世間良し）をクレドとしていたが、そうした価値観は、とくに継承されていくファミリービジネスにおいては現在も生きているといえる。

2.4 グローバルシンポジウム

「中国 vs. アセアン：今後のアジア戦略を考える」

日時：2017年12月16日（土）12：40 受付開始

会場：東洋大学白山キャンパス 5号館 1階 5104 教室

<プログラム>

13：00～13：05 【開会挨拶】

井上善海氏（東洋大学経営学部教授/センター長）

13：05～13：15 【大学院経営学研究科長挨拶】

西澤昭夫氏（東洋大学大学院経営学研究科長/センター研究員）

13：20～14：20 【基調講演 1】

論 題：「スワニーの海外戦略」

講演者：板野司氏（株スワニー代表取締役社長）

司会者：井上善海氏（前掲）

14：20～14：30 【休憩】

14：30～15：30 【基調講演 2】

論 題：「大アジア圏のサプライチェーンの構築を目指して
 一帯一路や EV 革命にどう向き合うのか」

講演者：杉田定大氏（一般財団法人日中経済協会専務理事）

司会者：西澤昭夫氏（前掲）

15：30～15：40 【休憩】

15：40～16：50 【パネル・ディスカッション】

論 題：「今後のアジア戦略を考える」

パネリスト：板野 司氏（前掲）

パネリスト：杉田定大氏（前掲）

パネリスト：劉 永鵬氏（東洋大学経営学部教授/センター研究員）

パネリスト：青津 暢氏（中小企業診断士/開発コンサルタント）

コーディネーター：柿崎洋一氏（東洋大学経営学部教授/副センター長）

董 晶輝氏（東洋大学経営学部教授/センター研究員）

16:50~17:00【閉会挨拶】

小椋康宏氏（東洋大学名誉教授/センター顧問）



板野司氏(株)スワニー代表取締役社長)

基調講演 1 では、板野司氏(株)スワニー代表取締役社長)が「スワニーの海外戦略」と題して「グローカル(ローカルでグローバル)」戦略について講演された。グローカル戦略については、日本で企画、アジアで生産、日米欧亜で販売するという戦略が取り上げられた。現在、主に中国で生産しているが、縫製工不足、賃金上昇そして人民元高により、チャイナ・プラスワンを探っている。東南アジアでの調査の結果、現在、カンボジア王国を選択して事業展開している。選択の理由として、縫製工の採用が容易であり、低廉な若手労働力、外資優遇措置、好立地(ホーチミン港)そして中国語が使用できるなどが取り上げられた。同時に、操業して5年を経過し、賃金、休日、残業さらに通勤事情などの課題が指摘された。ただ、今、チ

ヤイナ・プラスターとしてベトナムのハイフォン市へ進出し新たな展開を図っているとのことである。



杉田定大氏(一般財団法人日中経済協会専務理事)

基調講演 2 では、杉田定大氏(一般財団法人日中経済協会専務理事)による「大アジア圏のサプライチェーンの構築を目指して 一带一路や EV 革命にどう向き合うのか」というテーマで実施された。杉田氏は、アジア圏のビジネス環境にわが国企業はどのような影響をもたらし、また受けるのかをサプライチェーン、EV 革命を取り上げながら見解を述べられた。キーワードは、中国を核とする EV 革命・コネクテッド化であった。コネクテッドとは、単にネットに繋がることではなく、車で制限されていたコトができるようになる=車の独立性の喪失であるとまとめられた。



パネルディスカッションでは、講演者の板野司氏と杉田定大氏、さらに青津暢氏(中小企業診断士/開発コンサルタント)、劉永鵠氏(東洋大学経営学部教授/センター研究員)の4名をパネリストとし、柿崎洋一氏(副センター長)、董晶輝氏(センター研究員)をコーディネーターとして、「中国 vs. アセアン;今後のアジア戦略を考える」について議論を進められた。

中国とアセアンの関係の中にどのように関わっていくのかという戦略が重要との指摘が全員から指摘された。青津暢氏からは、JICAの資料などを基にベトナム、タイ、インドネシアのビジネス注目度の上昇と市場としてのアジア動向が報告された。また、パネリスト全員が中国 vs. アセアンという観点よりも、両社が物流ネットワークを構築しつつあることに日本企業はこれまで以上に注視し、ビジネスチャンスに繋げることが戦略的に重要であるとした。そこでは、現地での人材管理の問題、生産拠点としての課題である賃金、品質、政府の規制などの問題、さらに販売市場としての可能性といった様々な課題について議論がなされた。アセアン地域については、親日的でパートナーとしての存在をより進展させ日本企業のアジア事業の強さを戦略的にどのように構築するのが大切である。そこに

は、既存のアメリカ標準に対して急速に広まりつつある中国標準への対応がカギとなるとの指摘がなされた。今回のシンポジウムでは、中国 vs. アセアンという構図より、物流ネットワークに代表されるようにコネクテッド化という課題が浮き彫りにされた点が成果といえる。

2.5 第3回シンポジウム

「都市型中小製造企業と産学官連携・地域連携」

日時：2018年2月3日（土）12：40 受付開始

会場：東洋大学白山キャンパス 2号館 16階スカイホール

<プログラム>

13：00～13：10 【開会挨拶】

西澤 昭夫氏（東洋大学大学院経営学研究科長・センター研究員）

13：10～14：40 【基調講演】

論 題：「下町 町工場の挑戦」

講演者：浜野 慶一氏（株式会社浜野製作所 代表取締役 CEO）

司会者：小椋 康宏氏（東洋大学名誉教授・センター顧問）

14：40～15：00 【休憩】

15：00～16：40 【パネルディスカッション】

論 題：「都市型中小製造企業と産学官連携・地域連携」

パネリスト：浜野 慶一氏（前掲）

パネリスト：寺田 信幸氏（東洋大学理工学部長・

生体医工学科メディカルロボティクス研究室教授）

パネリスト：藤間 輝雄氏（独立行政法人中小企業基盤整備機構 BusiNest

チーフマネジャー）

コーディネーター：木下 潔氏（東洋大学大学院経営学研究科特任教授・

中小企業診断士）

16：40～16：50 【全体総括と閉会挨拶】

柿崎 洋一氏（東洋大学経営学部教授・副センター長・

日本マネジメント学会会長）

17:00～18:30【参加者による交流会】



浜野慶一氏（株式会社浜野製作所 代表取締役 CEO）

基調講演では、株式会社浜野製作所 代表取締役 CEO の浜野慶一氏から報告をいただいた。末端の下請けに過ぎなかった浜野製作所を、もらい火事による全焼等を乗り越えて、現在の姿にまで成長させるまでの挑戦について話された。現在、浜野製作所では設計・開発の上流工程から試作・小ロット生産、量産・組立、検証の下流工程まで一気通貫のモノづくりを実現している。産学官連携による電気自動車「HOKUSAI」や深海探査艇「江戸っ子 1 号プロジェクト」等に取り組むとともに、「配財プロジェクト」や「すみだファクトリーめぐり」等の地域連携にも積極的に取り組んでいる。また、ベンチャー企業等のスタートアップ支援のために自社内にインキュベーション施設を設置し、成果を出している。



パネルディスカッションでは、パネリストとして東洋大学理工学部長・生体医工学科メディカルロボティクス研究室教授の寺田信幸氏、独立行政法人中小企業基盤整備機構 BusiNest チーフマネジャーの藤間輝雄氏、コーディネーターとして東洋大学大学院経営学研究科特任教授の木下潔氏が加わった。まず、寺田信幸氏から、東洋大学による産学連携プロジェクトである水走プロジェクトについて報告された。水走プロジェクトは競技用カヌーを初めて国産し、日本人に合ったカヌーを製作することで、3年後の東京オリンピックで日本人選手が使用し優勝を目指すものである。

その後、フロアも含めて都市型中小製造企業と産学官連携・地域連携について議論が深められた。

3. 企業調査報告

3.1 海外企業調査報告

夢想小鎮・中国人工知能小鎮（中国杭州市）調査報告

1. 調査目的

当研究センターの研究計画の一環である海外企業調査の実施にあたり、今年度は、イノベーションへの支援と国際的起業家の育成を積極的に展開している中国杭州市にて調査を行った。

2. 調査期間

2017年11月2日～6日

3. 調査メンバー

柿崎洋一（副センター長）

董 晶輝（センター研究員）

小椋康宏（センター顧問）

4. 調査報告

11月3日に、浙江省杭州市余杭区にある夢想小鎮（dream town）を訪問し、ヒアリング調査を行った。夢想小鎮はイノベーションと創業のために杭州市政府は2014年8月に企画し建設されたインキュベーションの地域である。夢想小鎮は電子商取引大手のアリババの本社に隣接する杭州市余杭区の未来科技城内に位置し、3平方キロメートルの面積を企画されている。情報産業の新しいビジネス・モデルの創成、グローバルなインターネット関連の産業基地の形成を目指している。夢想小鎮は資本と知識の融合をコンセプトに、情報技術を利用した事業の育成を中心とするインターネット村、金融技術の開発とベンチャーキャピタルを中心とする天使村の2つの区域から構成する。我々一行は、まず、インターネット村にある浙江省の大学が運営するイノベーションと起業家支援のインキュベーションである浙江省高等学校創新創業実践基地を訪問し、夢想小鎮の全体について説明を受けた。続いて、日本の東北大学に留学の経験を持つ浙江財経大学の研究者で、

夢想小鎮にも兼務する呉蓉斌氏の案内のもとで、創業企業のスペース、起業家同士の交流用スペース、創業者宿舎、福祉施設等を視察した。インターネット村では現在34社ほどのスタートアップ企業が入居しビジネスを軌道に乗せることを目指している。企業家は現役の大学生や卒業直後の若者が中心で、創業資金は基本的に無償提供される。事業が成功した場合には、一定割合の権利が出資者に帰属する形をとっている。入居企業は事業がある程度の規模に成長すると、夢想小鎮の近くに用意されている企業団地に入居できるようになっている。インターネット村はこれまで3社の企業が新事業育成のための株式市場に上場を果たしている。夢想小鎮の代表的インキュベーションの1社である極客創業営を訪問し、広報担当の蘆氏にインタビューを行った。次に、天使村を視察し、その代表的な1社である中国電信創新創業基地を訪問し、共同創始者の一人である徐嘉盛氏に対してインタビューを行った。

次の日には中国人工知能小鎮を訪問し、企画から今後の発展方向について説明を受けた。人工知能小鎮は1年前から建設をはじめ、建物は概ね完成し、入居者の室内施設の整備を急ピッチに進めている状況である。ここでは、将来世界中からAI企業を誘致し、AI産業の一大基地を形成させる計画である。すでに3社ほど営業開始している。その中での1社はウクライナの企業である。その他の入居予定企業は医療、環境、情報関連な多数あり、これらの入居企業の製品や試作品などは既に地区内の展示所に出展している。

今回の実地調査により、現在中国でのイノベーションと新事業創成の支援や起業家の育成に関する実態を知ることができ、今後の研究に有益なヒントを得ることができた。また、現地大学の研究者との交流も深めることができた。

3.2 国内企業調査報告

川村義肢株式会社・アサヒビール吹田工場調査報告

1. 調査目的

昨年度にはサポートバンドや人工関節などの医療器具の製造に携わる中小企業 2 社を調査し、ニッチ産業におけるマネジメントの実態が少しずつ明らかになってきた。さらに研究を深化させるため、今回は義肢装具等を製造する近畿地方の企業に対して調査を行った。

2. 調査期間

2018年2月5日～6日

3. 調査メンバー

柿崎洋一（副センター長）

董 晶輝（センター研究員）

小椋康宏（センター顧問）

4. 調査報告

2月6日10:15から12:00までに、大東市にある川村義肢株式会社を訪問し、広報部の西村氏より会社の説明を受け、工場見学を行った。川村義肢株式会社は初代社長が1946年に創業以来、現在は従業員数500人を超える日本一の規模を有する義肢装具の製造販売企業に成長した。身体的ハンデを持つ人々の生活をサポートしたいという経営理念から、製造技術を磨き、顧客からの信頼を得た。現在では、生命・生活・人生をサポートすることに経営理念が進化して、義肢装具の製作販売から生活密着した補助器具、人工ボディ、高齢者向け住宅改修事業を展開している。ニッチ産業のマネジメントの特徴として、核心的技術を基にして、その関連分野への事業展開によりビジネスの拡大を図ることで、経営基盤を強固なものにしていることがこの調査で明らかになった。また、これらのニッチ産業の企業は地域密着の経営活動を行っていることも分かった。従来の研究対象である大規模産業のマネジメントと比較するため、15:00から16:30にアサヒビール吹

田工場を訪問した。広報課の担当者により吹田工場の歴史、経営理念などの説明を受けた後、工場見学した。質疑応答では、アサヒビールの最近の世界的経営戦略と環境経営について説明を受けた。今回の調査ではニッチ産業と大規模産業の経営の相違について有益な研究資料を得た。