

2024 年度中央大学共同プロジェクト 研究実績報告書

1. 概要

研究代表者		所属機関	戦略経営研究科	2024 年度助成額	
		氏名	露木 恵美子	4,501,000 円	
		NAME	Tsuyuki Emiko		
研究 課題名	和 文	事業創造と地域創生における「場」とネットワーク形成プロセスの研究		研究 期間	2024 年度
	英 文	Research on the process of creating “ba(place)” and networks in business creation and regional development			

2. 研究組織

※所属機関・部局・職名は 2025 年 3 月 31 日時点のものです。

	研究代表者及び研究分担者		役割分担	備考
	氏名	所属機関/部局/職		
1	露木 恵美子	戦略経営研究科・教授	場の理論の構築/国内外における企業・地域等の調査	
2	新藤 晴臣	戦略経営研究科・教授	国内外の起業（新規事業創造）事例の調査	
3	中沢 峻	宮城大学・事業構想学群・助教	国内外の地域創生・災害復興の調査	
4				
5				
6				
合計 3 名				

3. 2024年度の研究活動報告 ※行が不足する場合は、適宜、行を追加してご記入ください。

本研究は、組織および地域コミュニティの基盤としての「場」および人的ネットワークに着目し、組織および地域コミュニティにおける事業創造や地域創生のプロセスを、「場」と人的ネットワークの生成・構築・活性化・再構築という視点で説明することを目的としている。

本研究の構成は以下の3つの柱からなる。

1. 事業創造における「場」と人的ネットワークの果たす機能と構造の解明（日本・欧州・アジア/事例研究）
2. 地域創生における「場」と人的ネットワークの果たす機能と構造の解明（日本/事例研究）
3. 1と2を通して、「場」と人的ネットワークの生成・構築・活性化・再構築に関する理論の精緻化ならびに一般化および現場への応用可能性に関する考察（理論化と実装化）である。

1. 「国内・海外の事業創造の調査」については主に3点の調査研究を実施した。

＜国内/事業創造＞

① 既存企業からの新規事業創出（コーポレート・アントレプレナーシップ）

既存企業からの新規事業創出に関する研究の手始めに、先行研究のレビューを実施し、既存企業のリーダー（中間管理職）からイントラプレナー（社内起業家）への変容について、理論モデルの構築を行い、「組織学会 2024 年度研究発表大会」で発表された。その後、本モデルで提示された仮説を精緻化するために、富士通株式会社、株式会社リコーにおける既存企業側の実行責任者と、両社から創出された複数のベンチャーの役員複数に対して、ヒアリングを実施した。さらに産業によるバイアスを避けるため、Peach Aviation を初めとする航空会社で創出されたベンチャーの経営者に対しても、併せてヒアリングを実施した。

上記の成果として、理論モデルの部分は、組織学会『AAOS Transactions』第13巻4号への掲載が確定したほか、インタビュー調査に基づく実証研究について、The Standing Conference on Organization Symbolism(SCOS)2025 (キプロス大学)での学会発表がアクセプトされている。

＜海外/事業創造＞

② 中国・北京地域

中国・北京地域での調査研究については、ハイテク専門ベンチャーキャピタル・海銀資本が主催する「科技特訓（ハイテク・インキュベーションプログラム）」を通じ創出されたサービスロボットを中心に調査を実施した。具体的には、物灵智能科技有限公司（Ling 社：子供向け読書ロボット）、云迹科技有限公司（Yunji 社：ホテルサービスロボット）と創出の母体となった、海銀資本を中心に調査を実施した。Ling 社へのヒアリングの結果、中国政府の学習塾禁止政策とコロナによる外出禁止が追い風となり、ロボット販売が加速したことが確認された。一方、Yunji 社の場合、コロナの影響によりホテル業界がダメージを受けた結果、病院など他用途へ展開可能になるようロボット上部の汎用モジュールが開発されたほか、AIを活用したホテル用サービスが開発されるなど、イノベーションの進展が確認された。さらに海銀資本へのヒアリングにより、中国政府が創業創新政策から、自動運転に関する法律整備など、AIを中心とするイノベーション政策の強化に舵を切っていることが確認された。

③ ベトナム・ハノイ地域

ベトナム・ハノイ地域の調査研究については、本研究科修了生の根岸正実氏（㈱日越ビジネスエコシステム CEO、日越大学日本学プログラム講師）からの仲介を得て現地を訪問し、ベトナム JETRO 主催の ICT スタートアップセミナー等に参加して、現地で起業し活躍している日本人アントレプレナーにインタビューを実施した。食品などのデリバリーを行う ICT 企業の創業社長である森氏は、日本の大学在学中にハノイを訪れ、ハノイの企業に就職して現地の仕事の仕方を学び、22歳の時に起業した。今後もベトナムでの事業拡大を模索していくということであった。また、現地で外食チェーン（ピザ専門店）を展開し、ビジネス的に成功している日本人起業家など、成長著しいハノイで起業することに将来性を感じている若い起業家が増えており、現地で和僑起業家ネットワークが形成されつつあることがわかった。

2. 「国内の地域創生・災害復興の調査」については主に5点の調査研究を実施した。

＜国内/地域創生＞

① 宮城県利府町における起業支援事業に関する調査研究

宮城県利府町では地域おこし協力隊制度を活用し、2023年10月から地域資源を活かした起業支援事業を実施している。本事業は「Good Movement」という名称が付され、地方創生をはじめとした事業伴走やまちづくり・イベント運営を事業領域とする create company 株式会社（本社：東京都中央区）が受託し協力隊員のマネジメントにあたっている。調査時点の2024年5月末時点で14名の協力隊員が在籍し、「農業支援」「サウナ」「スポーツ」等の6つのテーマのもとで各種イベントや新商品開発に取り組んでいる。Good Movement では、最大3年の任期終了後には各隊員が地域資源を活用した事業で起業することを目標としている。

調査では、利府町役場職員、create company の社長及びマネージャー層にヒアリングを実施し、官民連携を基盤に多様な主体がネットワーク化されている体制の実態や、協力隊員の起業の後押しとなるようなリソース（専門家やノウハウ等）の状況について把握した。調査を踏まえて起業支援の体制面等について考察を行い、その結果が報告論文として宮城大学研究ジャーナルに掲載された。

② 駿河湾桜えび漁業に関わる事業創造と地域コミュニティの再構築に関する研究

駿河湾の桜えび漁業に関しては、2013年に採択された科研費「地域ネットワークと起業プロセスの研究」を出発点として、10年以上にわたり同地域の漁業者コミュニティならびに仲買業者や自治体等のステークホルダーを対象とした調査を実施してきた。由比港漁協青年部は、桜えびや未利用魚を使った六次産業化、具体的には桜えびの加工品（沖漬け）や地元でとれた鮮魚のすり身の製造・販売を支援する形で2010年ごろから独自の事業をスタートさせた。

2024年度は、春漁（2024年3月～6月）での乗船調査、由比港漁協専務（大石達也氏）、同理事（原剛氏、望月良一氏ら）への複数回インタビュー、桜えび加工組合会長のヤマイチ商店社長高柳昌彦氏へのインタビューを実施した。

2024年度の桜えび漁は、春漁の目標350トンにほぼ近い345トンの漁獲があった。平均値が50,000円（15キロ当たりの浜値）だったので、約12.5億円の水揚げ額であった。秋漁は10月～12月24日までで、最終的な漁獲量は、189トンとなった。年間総量としては529トンで、総売上高は19億3千万円であった。これは当初見込みの600トン（20億円）には及ばなかったが、桜えびに対する市場からの需要が強い状況のなかで、一定の成果が得られたと漁業関係者は考えている。

ここ数年での桜えび漁の変化は、事前に加工組合（仲買）との協議を公式・非公式に行い、市況をみて漁を行うという方針が定着してきたということである。桜えびの出漁の可否は、天候を考えて静岡県桜えび組合（漁業者の集まり）における出漁対策委員会が決められているが、以前は出漁対策委員長の意向が強く反映される形になっていて、必ずしも仲買の意向（市況）が反映されているとはいいがたかった。2024年度は加工組合会長と桜えび組合の出漁対策委員長（漁協専務の大石達也氏）などが、定期的に協議の場を設け、それぞれの現状を共有しながら資源保護を前提とした漁業を行う体制へと変わってきた。

③ 社会起業家集団「ボーダレス・ジャパン」に関する調査研究

株式会社ボーダレス・ジャパンは、田口一成氏らを中心に立ち上げられた貧困、教育格差、環境問題等の社会課題の解決を目指す事業会社の集合体（起業家集団）である。14の国・地域で50事業（2024年8月時点）を展開している。また、社会課題を解決するための事業に取り組む起業家の輩出を目指して、自らを「社会起業家のプラットフォーム」と位置づけ、起業家教育（ボーダレス・アカデミー）を行うとともに、創業支援金をプールして起業家に提供する仕組みや、事業会社群に対するサポート機能の共同化など、独自の組織運営の仕組みを構築している。ボーダレスジャパンの経営層のほか、複数の事業会社の代表及びスタッフ、バックオフィス部門のスタッフへのヒアリング結果をビジネスケースとして作成しており、今後学術ジャ

ーナルでの公表を予定している。

④ 分散型の互助ネットワーク「えん卓プロジェクト」に関する調査研究

長崎県佐世保市の西海みずき信用組合では、災害時等における支え合いのネットワークを形成することを目的として2020年7月から「えん卓プロジェクト」を実施している。これまで豪雨や台風といった災害のほか、コロナ禍等の危機発生の都度、「現地産品の購入支援」と「そこから生み出した義援金の送金」という二重の支援を主軸にプロジェクトを展開してきた。本プロジェクトでは新たな災害等が発生した際に、過去の支援先に対して支援の依頼を行うことでネットワークの連鎖を促している。

調査では本プロジェクトの発起人である西海みずき信用組合の職員にヒアリングを行い、プロジェクト開始の経緯や理念について聞き取りを行った。

<海外/地域創生>

⑤ オランダ・

アムステルダム地域は様々な国籍や属性をもった人々の集まるグローバル都市である。オランダの旧植民地であったインドネシアやスリナムといった国々をはじめとした多彩なアーティストを招聘し滞在させ、市内の至るところにデザインとアートのあふれる空間をつくっている。

本研究では、アムステルダム在住の日本人アーティスト渡辺睦子氏の協力を得て、アムステルダムを中心としたオランダにおけるアーティスト育成とアートによる地域活性化について研究を行った。主な対象は、アムステルダムロイドホテルのアートディレクターであったスザンヌ・オクセナー氏の手掛けるアートプロジェクトである。オクセナー氏は、クレラーミュージアム美術館の館長であった父親の影響を受け、アートディレクターとして、元移民のための宿泊所（刑務所だったこともある建物）をホテルとして再生し、大成功を収めたプロジェクト「ロイドホテル&カルチュラルエンバシー」の共同創業者の一人である。オクセナー氏は、このプロジェクトにおいて「アーティスト IN レジデンス（アーティストが滞在しながら創作活動をする）」の手法を取り入れ、すべての部屋に異なるデザインを取り入れ1つ星から5つ星までが併存するホテル空間をつくった。このプロジェクトに参加したアーティストの一人が渡辺睦子氏である。オクセナー氏は、このほかにも日本との共同プロジェクトである「LLOVE」HOTEL や、アムステルダム市にかかる橋守の宿泊施設を民泊施設として活用するプロジェクトなど、地域と一体になった滞在施設運営とアートを融合させた手法で知られている。それがロイドホテルがカルチュラルエンバシー（文化大使館）と言われる所以である。アムステルダムには、同氏が手掛けたような宿泊施設×アートが数多く存在し、それらにアムステルダム市、オランダ政府なども補助金や規制（緩和）などの措置を講じていることが分かった。

3. 「場」と人的ネットワークの生成・構築・活性化・再構築に関する理論の精緻化と現場への応用可能性に関する考察

1～2を通して見えてきたことは、事業創造や地域再生（活性化）を考える視点として、「場」という概念を組み込むことの有効性である。事業創造においても、地域再生においても、中心的な人物（個人または複数）とそのネットワーク（結びつき）が重要であるということは周知の事実である。また、クラスターとしてマクロで捉える研究も多数なされてきた。一方で、事業創造や地域再生（活性化）のミクロな動の実態が明らかにされているとは言えない。具体的にどのような「場」であれば事業が生まれるのか、地域活性化につながるのかという視点である。「場」とはミクロとしての個人とマクロとしての地域（クラスター）をつなぐ結節点であり中間的概念である。場は個人には還元されえない特徴をもつ。特にステークホルダーが複雑に絡み合う場における合意形成は簡単ではない。そのために、個別の利害と価値観を超えた「納得感」の醸成が必要である。本研究においては、間身体的時空間としての「場」における関係性の変化（場に対する意味づけの変化）と納得感の醸成が、個別のステークホルダーの価値観を超えた合意形成において不可欠であるという仮説を得られた。

Research Overview

This study focuses on the concept of “Ba”—a place, space, or field that includes both interpersonal relationships and contextual settings—and human networks as foundational elements in organizations and regional communities. Its aim is to clarify the processes of business creation and regional development by examining how Ba and human networks are generated, activated, and reconstructed.

The study consists of three main pillars:

1. Analysis of the functions and structures of Ba and human networks in business creation (Case studies in Japan, Europe, and Asia)
2. Analysis of the functions and structures of Ba and human networks in regional development (Case studies in Japan)
3. Theorization and application: refinement and generalization of the mechanisms for generating and activating Ba and human networks, and consideration of their practical applications

1. Case Studies on Business Creation

(1) Business creation within companies (Corporate Entrepreneurship) – Japan

A literature review was first conducted to explore the transformation of middle managers into intrapreneurs (in-house entrepreneurs) in existing companies. Based on this, a theoretical model was developed and presented at the 2024 Annual Conference of the Academic Association for Organizational Science (AAOS).

To refine the proposed hypotheses, interviews were conducted with leaders responsible for implementing new ventures at Fujitsu Ltd. and Ricoh Co., Ltd., as well as executives from several ventures spun off from these companies. To avoid industry-specific bias, further interviews were held with entrepreneurs from the airline industry, including Peach Aviation. The theoretical model is scheduled for publication in **AAOS Transactions**, Vol.13, No.4. A research paper based on the interview findings has been accepted for presentation at the 2025 Standing Conference on Organizational Symbolism (SCOS), hosted by the University of Cyprus.

(2) Business creation in Beijing, China

The research focused on service robots created through the High-Tech Incubation Program organized by Haiyin Capital, a high-tech venture capital firm. Case studies included Ling Technology Co., Ltd. (developer of children's reading robots) and Yunji Technology Co., Ltd. (developer of hotel service robots), as well as Haiyin Capital itself.

The interview with Ling revealed that the COVID-19 lockdown and the Chinese government's ban on private tutoring accelerated the demand for educational robots. Yunji, on the other hand, developed modular robot heads and AI-based services for hospitals in response to the hotel industry's decline during the pandemic.

Interviews with Haiyin Capital confirmed a shift in Chinese innovation policy, with greater emphasis on AI and the development of legal frameworks for autonomous driving.

(3) Business creation in Hanoi, Vietnam

With the support of Mr. Masami Negishi (CEO of Japan-Vietnam Business Ecosystem and

lecturer at Vietnam Japan University), fieldwork was conducted in Hanoi. Participation in JETRO's ICT startup seminar enabled interviews with Japanese entrepreneurs active in the region.

One such entrepreneur, Mr. Mori, launched a food delivery ICT startup after studying and working in Hanoi during his university years in Japan. He is currently seeking to expand his business in Vietnam. Other Japanese entrepreneurs running successful ventures, such as pizza chains, are increasingly finding Hanoi a promising location for startups. A Wakyo (Japanese diaspora) entrepreneur network is emerging in the area.

2. Case Studies on Regional development

(1) Entrepreneurship support in Rifu Town, Miyagi Prefecture – Japan

In October 2023, Rifu Town launched a local resource-based entrepreneurship support initiative titled "Good Movement," operated by Create Company Inc. (Tokyo). As of May 2024, 14 members were active under six themes (e.g., agriculture, saunas, sports), developing new products and organizing events.

The goal is for each member to launch a business by the end of their three-year term. Interviews with municipal officials and Create Company staff revealed a collaborative public–private structure and support systems for entrepreneurial development. The findings were published in the *Miyagi University Research Journal*.

(2) Sakura shrimp fishery and community rebuilding in Suruga Bay – Japan

Since 2013, long-term fieldwork has been conducted on the sakura shrimp fishery under a JSPS grant. Around 2010, the youth division of Yui Port Fisheries Cooperative started developing processed sakura shrimp products and fish paste as part of a Rokuji-sangyoka "Sixth industrialization" initiative. "Rokuji-sangyoka" refers to a policy promoted by Japan's Ministry of Agriculture, Forestry and Fisheries around 2010. The term combines the primary industry (fisheries), secondary industry (processing), and tertiary industry (sales and distribution), aiming to integrate these sectors to create added value.

In 2024, onboard observations were conducted during the spring fishing season (March–June), and repeated interviews were held with Mr. Oishi (executive director), Mr. Hara and Mr. Mochizuki (board members), and Mr. Takayanagi (president of Yamaiichi Shoten and head of the shrimp processing cooperative).

Spring fishing yielded 345 tons (target: 350 tons) with a total revenue of JPY 1.25 billion. Autumn fishing yielded 189 tons, for an annual total of 529 tons and JPY 1.93 billion—slightly below initial projections.

A key shift in recent years has been the move toward market-aligned fishing decisions. Whereas decisions used to reflect the opinion of the chair of the Fishing Measures Committee, a more collaborative system has emerged, with regular meetings between the committee and processing cooperatives to coordinate fishing efforts with market trends and resource conservation.

(3) Borderless Japan – A collective of social entrepreneurs

Borderless Japan is a collective of businesses founded by Mr. Kazunari Taguchi and others to address social issues such as poverty, education gaps, and environmental problems. As of August 2024, they operate 50 businesses across 14 countries and regions.

They position themselves as a "platform for social entrepreneurs," offering entrepreneurial

education through Borderless Academy, a pooled startup fund, and shared support services for affiliated companies.

Interviews with executives, staff, and affiliated business leaders have been compiled into a business case study, with academic publication planned.

(4) The Entaku Project – A decentralized mutual aid network

Since July 2020, the Saikai Mizuki Credit Union in Sasebo City, Nagasaki, has operated the Entaku Project to create a disaster-time support network. The project enables dual support: purchasing local products and sending the proceeds as donations.

Newly affected communities are supported by previous recipients, encouraging network continuity. Interviews with project founders clarified its mission and evolution.

(5) Art and regional development in Amsterdam – The Netherlands

Amsterdam integrates diverse cultures and promotes art in urban spaces. With the help of Ms. Chikako Watanabe, a Japanese artist based in Amsterdam, the study focused on artist development and art-led regional development.

A key focus was the art project by Ms. Suzanne Oxenaar, former art director of the Lloyd Hotel. Influenced by her father, a former director of the Kröller-Müller Museum, she co-founded the “Lloyd Hotel & Cultural Embassy,” a transformed immigration center and former prison. The hotel’s unique concept includes artist residencies and rooms individually designed from one-to five-star levels. Ms. Watanabe was one of the participating artists.

Oxenaar also led collaborative projects such as “LLOVE HOTEL” with Japan and converted Amsterdam bridge houses into guest accommodations. These initiatives blend local culture, hospitality, and art. The city and national government support such projects through funding and flexible regulations.

3. Theoretical Insights and Practical Implications

Findings from the business creation and regional development cases highlight the value of incorporating the concept of “Ba” as a framework. While the importance of individual actors and their networks is well known, this study emphasizes Ba as a meso-level concept connecting individuals (micro) and regions or clusters (macro). Ba cannot be reduced to individual agency alone.

In particular, generating mutually understandable meanings within Ba, where various stakeholders are deeply entangled, is highly complex. It requires the emergence of shared interpretations that transcend individual interests and values. Based on the findings, this research proposes the hypothesis that reframing relational meaning within Ba—viewed as an intercorporeal time-space—is essential for facilitating such mutual understanding. The cultivation of a sense of plausibility or resonance within Ba enables alignment among stakeholders with differing perspectives.

4. 主な発表論文等（予定を含む）

2024年度に行った共同研究プロジェクトの研究課題としての成果内容についてご記載ください。

※行が不足する場合は、適宜、行を追加してご記入ください。

【学術論文】 （著者名、論文題目、誌名、査読の有無（査読がある場合は必ず査読有りと明記してください）、巻号、頁、発行年月）＜発表予定を含む。但し、投稿中、投稿準備中のものは除く＞
中沢峻・佐々木秀之・柴田一生・石部敦子・橘宏直、地域おこし協力隊による事業構想プロセスにおけるリソース・ネットワークの構築に関する一考察—利府町地域おこし協力隊 Good Movement の事例から、宮城大学研究ジャーナル、査読有り、第4巻、第1号、pp. 58-69、2024年9月。
新藤晴臣・福原康司、リーダーからイントラプレナーへの変容—理論的架橋に向けた探索的考察—、AAOS Transactions、査読有、第13巻4号、ページ未定、2025年8月掲載確定。
【学会発表】 （発表者名、発表題目、学会名、開催地、開催年月）
新藤晴臣・福原康司、マネジャーからイントラプレナーへ—理論的架橋に向けた探索的考察—、組織学会2024年度研究発表大会、明治大学駿河台キャンパス、2024年6月23日。
【図 書】 （著者名、出版社名、書名、刊行年）
Emiko Tsuyuki and Ichiro Yamaguchi, Springer Nature,
“Phenomenology in a Co-creative Workplace”
June 2024.
【その他】 （知的財産権、ニュースリリース等）