

## 5年間のケース・ライティング報告

### The Trajectory of Case Writing in These Five Years

水野 由香里

#### 目次

- I イン트로ダクション
- II ケース教材作成のきっかけ
- III 作成したケース教材の概要
  - 1) 「国難を救う！」と、不可能を可能にした企業の挑戦と軌跡 3ヶ月で370基の汚染水タンクを作り上げた玉田工業“TK-絆プロジェクトF”の全貌
  - 2) 復興屋台村 気仙沼横丁をめぐる物語 「あの時」、何が起きていたのか
  - 3) 森松工業の事業展開と中国進出 “大やけど”からの復活の物語－いかにして中国に進出するグローバル企業の信頼を勝ち得たか？－
  - 4) 草津温泉“復活”の物語
  - 5) 「在来作物」の価値を世に知らしめたプロフェッショナルたちの信念の物語 ～無登録農薬「事件」からユネスコ食文化創造へと導いた士たちの「戦い」～
  - 6) 「もう一度、世界で戦える漁業にする！」と奮闘する遠洋マグロ漁業者の記録 クロマグロで世界初のMSC認証を取得した臼福本店の挑戦の物語
- IV 作成したケース教材の活用状況
- V 作成したケース教材のその後
- VI 終わりに

#### I イン트로ダクション

筆者は、大学院生時代からケース教材の作成にかかわってきた。最初にケース教材を（見よう見まねで）作成したのは、中小企業診断士の研修に利用するケース教材（「パルステック」というブランド－技術と柔軟性を兼ね備えたテスターメーカーの挑戦－）であった。作成したのは2000年のことである。その後、一橋大学大学院商学研究科を単位修得満期退学した後に、2005年度から2006年度までお世話になった独立行政法人 中小企業基盤整備機構（以下、中小機構と略す）では、リサーチャーとして、本格的なケース・ライティングのスキルを学ぶこととなった。この時、中小機構では、中小企業診断士養成課程用テキストとして、ケース教材「株式会社ワークス－業態転換・新事業開発に果敢に取り組む企業の挑戦－」を作成した。

2007年度からは、前任校である西武文理大学で奉職し、着任早々、文部科学省の助成事業（後に「研究拠点形成費等補助金」へと変更）に筆者が提案した企画が採択された。この企画は、組織的に、学部

生教育の手法としてケースメソッド教授法を導入する取り組みであった<sup>1)</sup>。この事業の一環として作成したケース教材は、2020年度も前任校の授業で活用しているそうである。そして、以後、作成したケース教材を、日本の代表的なケース教材登録機関である日本ケースセンター (<https://casecenter.jp/>) に登録するようになり、2020年現在に至っている。2020年11月現在、日本ケースセンターに登録されている筆者が作成したケース教材は、計14本となっている<sup>2)</sup>。

2016年4月に筆者が本学に着任してからも、ケース教材の作成を継続してきた。その理由の一つは、ハーバード大学ビジネススクールの若手教員が実践している手法を、意図せざるまま実践していたからに他ならない。同大学ビジネススクールの若手教員の中には、研究論文を執筆する前に、収集した事例をケース教材として客観的に記述し、授業でクラス・ディスカッションするプロセスを通して、研究のフレームワークや論文の方向性を明らかにしていくそうである。このプロセスを経ることで、研究業績に結びつけていくことが少なくないという<sup>3)</sup>。

筆者自身も、興味深いケース教材については、授業や研修、研究会で利用しながら、その一方で、その題材を研究として昇華させるための方策を探ってきていた。そして、実際に、ケース教材として作成した後、研究書に所収されている事例がいくつかある（この点についての詳細は、V節で取り上げる）。これらの点からも、ケースメソッド教授法は、まさしく、研究と教育が結びついた研究方法であると筆者は実感している。

また、近年、企業研修などでケース教材を活用したディスカッションが行われることも少なくない。このような研修では、ディスカッションから学びを得る目的で実践されるのみならず、参加者の思考や考え方、意思決定するプロセスそのもの、意思決定者の見識を確認する目的を持つことが少なくない<sup>4)</sup>。一例を挙げると、筆者は、一般社団法人日本車いすラグビー連盟の副理事で、公益財団法人日本ラグビーフットボール協会の理事でもあり、同協会のコーチングディレクターを兼務する友人からのケース教材作成の依頼を受けてきた。そのケース教材の用途は、ラグビーのコーチを育成するための研修や、企業人および経営幹部を育成するための研修の教材としてである。コーチ研修や企業研修の実施時間が限られるという時間的制約から、このような場で活用されるケース教材は、記述が長いロングケースよりもショートケース<sup>5)</sup>の需要が圧倒的に多い<sup>6)</sup>。筆者は、これまで、主にコーチ研修のためのケース教材として15本、企業研修（より正確には、ある上場企業の取締役を選定するための研修）のためのケース教材として10本を作成して提供してきた。このように、研修におけるケース教材のニーズも決して少なくない<sup>7)</sup>。研修も含めた教育教材としてのケース教材のニーズは、今後ますます拡大すると想定される。

そこで、本稿では、筆者が本学に着任した2016年度以降、研究と教育を結びつけるために作成したケース教材を中心に、これまでの5年間、どのようなきっかけを得て、どのようなケース教材を作成したのかを振り返ってみたいと思う。

## Ⅱ ケース教材作成のきっかけ

研究と教育を結びつけるために、本学着任以降に筆者が作成した主なケース教材は、6本ある。どのようなケース教材を作成したのかの教材リストは表1のとおりである。表1は、日本ケースセンターに登録した順に並べられている。

本学に着任して一番最初に取り組んだケース教材が「『国難を救う!』と、不可能を可能にした企業の挑戦と軌跡 3ヶ月で370基の汚染水タンクを作り上げた玉田工業“TK-絆プロジェクトF”の全貌」である。筆者が着任して間もなくの頃は、本学経営学部の特徴ある授業の一つ「優良中堅中小企業研究」の運営にかかわっていた。この時、既に本務校の授業で幾度も講演をしてくださっていた玉田工業代表取締役（当時）の玉田善明氏の講演運営にあたった。その際、東日本大震災の非常事態下において、短い納期で、平常時をはるかに超える量の汚染水を入れるためのタンクを作り上げたエピソードを伺った。この時、筆者が「これはケース教材として世の中に残す価値がある。（このエピソードから5年が経過していたため）ケース教材化できる最後のタイミングである」と判断して作成したものである<sup>8)</sup>。なお、同ケース教材は、本学の経営研究所の予算を手当てしていただいてインタビュー調査を行った<sup>9)</sup>。

2つ目のケース教材は、友人でもある阿部高大・有美夫妻が運営にあっていた気仙沼の復興屋台村気仙沼横丁の閉村3年目を、阿部有美氏がSNSで振り返っていたことに端を発する。当時の筆者にとって「なぜ、気仙沼の復興の一つの手段が屋台村であったのか？」の真意と、その意義を取りまとめておく必要があるという判断からであった。

表1 国士館大学に着任して執筆したケース教材リスト

ケース教材名	コンテンツ ID	登録日
「国難を救う!」と、不可能を可能にした企業の挑戦と軌跡 3ヶ月で370基の汚染水タンクを作り上げた玉田工業“TK-絆プロジェクトF”の全貌（分割版は（A）～（E））	CCJB-OTR-16014-01	2017年2月
復興屋台村 気仙沼横丁をめぐる物語 「あの時」、何が起きていたのか	CCJB-OTR-18008-01	2018年5月
森松工業の事業展開と中国進出 “大やけど”からの復活の物語－いかにして中国に進出するグローバル企業の信頼を勝ち得たか?－	CCJB-OTR-18020-01	2018年6月
草津温泉“復活”の物語	CCJB-OTR-18057-01	2020年3月
「在来作物」の価値を世に知らしめたプロフェッショナルたちの信念の物語 ～無登録農薬「事件」からユネスコ食文化創造都市へと導いた士たちの「戦い」～	CCJB-OTR-18060-01	2020年7月
「もう一度、世界で戦える漁業にする!」と奮闘する遠洋マグロ漁業者の記録 クロマグロで世界初のMSC認証を取得した白福本店の挑戦の物語	CCJB-OTR-18061-01	2020年9月

出所：筆者作成

3つ目のケース教材のきっかけは、「優良中堅中小企業研究」の授業で新たに登壇する外部講師探しを、当時、授業運営の主担当であった経営学部 学部長兼経営研究所 所長（当時）の白銀良三先生から依頼されたことにあった。そこで、以前から名古屋工業大学教授（当時）の小竹暢隆先生にご紹介いただいていた森松工業で取締役を務める西村今日子氏に登壇を依頼した。同社は、中国での事業を軌道に

乗せ、売上・利益ともに日本本社のそれを抜く躍進を遂げていたためである。中堅中小企業が海外にビジネスの活路を見出すことは簡単ではない。しかし、森松工業は数々の“やけど”（ビジネス上のトラブル）を負いながらも、2006年には中国での事業が日本のその売上を超えるまでに成長した。これらのことから、「海外に事業展開の活路を見出す企業がしばしば直面する課題をどのようにして解決してきたのか」についてのモデルケースと成り得るとの判断に至ったのである。

このケース教材を執筆後、筆者は3冊目の研究書（水野，2019）の執筆にとりかかることとなる。2018年に2冊目の研究書（水野，2018）を上梓し、その翌年の2019年に3冊目の研究書を上梓することになるのであるが、この間、研究のために時間を費やした。そのため、しばらく、ケース教材の作成からは距離を置いていた。

4つ目のケース教材のきっかけは、2019年2月16日から17日の一泊二日で実施したゼミ合宿である<sup>10</sup>。本学では、周知のとおり、ゼミ合宿に対して学生に補助が出ることになっている。そのため、多くのゼミでは、ゼミ合宿が開催されている。筆者が年度末のタイミングで行うゼミ合宿では、必ず視察や、4年次のゼミ生による卒業論文の報告会を盛り込んでいる<sup>11</sup>。そこで、ゼミ生に、2019年度のゼミ合宿の候補となる温泉地を募ったところ、「インスタ映えする温泉地」として人気が出ていた草津温泉が候補に挙がった。草津温泉は、テレビ東京の報道番組「カンブリア宮殿」で取り上げられていたこともあった。そこで、「なぜ、草津温泉に観光客が戻ったのか」をゼミ合宿の研究テーマにして、実際に自分自身の目で確認することにしたのである。

こうして、筆者は、草津町役場に連絡を取り、ゼミ合宿の一つのイベントとして、草津町の町長である黒岩信忠氏に講演を依頼することにしたのである。話は順調に進み、黒岩町長の快諾を得て、町役場の職員の方々の多大な協力のもと、講演していただく段取りを整えた。

黒岩町長による講演の内容から筆者が確信を持ったのは、温泉地としての草津町が復活したのは、「単に“箱もの”<sup>12</sup>を作ったから。その“箱もの”がインスタ映えするから観光客が戻ってきたから」ではないことが明らかとなったのである。さまざまな改革のための仕組みを埋め込み、それらの仕組み一つひとつが有機的に結びついてきたからこそ、草津町が復活したのである。すなわち、「なるほど」（吉原，2014）と納得し、心から腑に落ちる一連の草津町政策だったのである。こうして、黒岩町長の取り組みは、一つの地方財政の再建のモデルケースと成り得るとの判断に至ったのである。

5つ目のケース教材のきっかけは、知人のSNSでの投稿であった。その知人とは、イタリアンシェフとして活躍するアル・ケッチャーノをはじめとするレストラン経営者の奥田政行氏である。奥田氏は、2020年に開催されるはずであった東京オリンピック・パラリンピックに向けて、観光のインバウンド需要が伸びるという予測から、新たなレストランの開業の準備や、そのための人材育成に力を注いできていた。

しかし、突然のコロナ禍による飲食店業界を巡る事業環境の激変で、急速に悪化していく資金繰りに苦しんでいた。その時の心境を奥田氏は「いつ樹海で死んでいてもおかしくなかった」と筆者に語っていた。そのような折、奥田氏はこれまでの自身の試練をSNSで振り返っていた。「振り返ってみれば、神様は10年ごとに試練を与える。でも、その辛い苦しい状況の中で、なんとか踏ん張って乗り切ったら、

神様は“ご褒美”をくれていた。今回の試練も乗り切ったら、きっと、何か“ご褒美”があるはず」との趣旨であった。

筆者は、そのなかの一つの試練と“ご褒美”に注目した。その試練が、2002年に発生した山形県が発生源となった無登録農薬問題だったのである。発がん性が疑われ、製造が中止された無登録の農薬を使用したとして、「農業県」と標榜される山形県の農家らが壊滅的な状況に陥った事件である。奥田氏は、2000年3月に「地場イタリアン」と称して、現在の事業展開の原点となるレストラン「アル・ケッチャーノ」を開店し、順調な経営を行っていた。しかし、無登録農薬の「事件」の影響により、庄内の地場の食材を売りにしていた奥田氏のレストランからは客足が遠のいてしまったのである。「絶望」という間の中で、奥田氏が導き出した一つの答えがあった。それは、「よし、もう一度やってやろうという気になってきた」（奥田、2010：72）ということであった。無登録農薬とは無縁の庄内の地場野菜の価値を、多くの人に伝えて、知ってもらい、理解してもらおうという覚悟であった。

こうして、奥田氏は、庄内の食の再生に尽力する。その数々の取り組みが認められ、2004年には奥田氏は、山形県庄内総合支庁者から『「食の庄内」親善大使』に任命される。また、2006年にはイタリアのスローフード協会の国際本部から「世界の料理人1000人」に選出された。さらに、全国区のメディアにも取り上げられるようになっていく。全国区のメディアのなかで一番反響が大きかったのは、2006年7月9日に放映された「情熱大陸」に出演したことであったという。

そして、奥田氏にとっての一番の“ご褒美”は、無登録農薬「事件」から干支が一周した2014年12月にもたらされた。それは、奥田氏が事業の拠点を置く鶴岡市がユネスコ食文化創造都市に認定されたことであった。庄内の地場野菜が、国際的に評価されたのである。庄内のステーキホルダー（利害関係者）らの取り組みが実を結び、庄内は、信頼と自信を取り戻した出来事であった。この現象もまた、「これはケース教材として世の中に残す価値がある」と判断して作成したのである。

6つ目のケース教材のきっかけは、やはり知人からもたらされたものであった。その知人とは、気仙沼に本社を構える白福本店代表取締役社長の白井壯太郎氏である。白井氏は、筆者が水野（2019）のための調査に気仙沼を訪れた際、インタビュー調査を実施させていただいていた。このインタビュー実施にあたって、白井氏と筆者をつないでくれたのは、復興屋台村 気仙沼横丁の立役者となった友人の阿部高大・有美夫妻である。そして、水野（2019）では、白井氏へのインタビュー内容については、「機会を改めて発表したい」（p. iii）と“予告”していたのである。

白井氏は、「漁業に光を当てる」「魅力ある漁業にする」「稼げる漁業にする」と、遠洋まぐろ延縄漁業者としての同社の発展のみならず、漁業全体の発展に向けた活動も継続的に取り組んできた人物である。筆者は、白井氏の新たな2つの取り組みに着目していた。

それは、「海のエコラベル」ともいわれる MSC（Marine Stewardship Council；海洋管理協会）の認証に申請したこと、漁船の固定概念に一石を投じる新船を建造したことである。前者の白井氏が申請した MSC 認証が認定されれば、クロマグロの認証では世界で初めての快挙となる事例であった。後者は“漁船のイノベーション”ともいえる取り組みであった。デザイン性のみならず、機能性や作業効率、エネルギー効率に優れた漁船で、船内には乗組員の居住空間にアロマ・ディフューザーが取り付けられ

ている。また、船には高速通信 Wi-fi も整備され、乗組員の QOL (Quality of Life) を追求した漁船なのである。このような第一次産業である漁業の魅力を高めるべく新たな取り組みもまた、「これはケース教材として世の中に残す価値がある」と判断して作成したのである。

### Ⅲ 作成したケース教材の概要

本節では、筆者が作成した6本のケース教材の概要を紹介する。

#### 1) ケース教材「『国難を救う!』と、不可能を可能にした企業の挑戦と軌跡 3ヶ月で370基の汚染水タンクを作り上げた玉田工業“TK-絆プロジェクトF”の全貌」の概要

玉田工業は、大型のガソリンタンクを製造しているトップメーカーである。しかし、ガソリンスタンドの数が最盛期の半分にまで落ち込むほど、この業界はシュリンクしている。そのため、大型ガソリンタンクの製造は、月産3基程度の受注にとどまっていた。

そのような事業環境下で、2011年3月11日、東日本大震災が発生した。福島にある東京電力福島第一原子力発電所では、地震と津波の被害により、全電源が喪失して、原子炉を冷却できないという非常事態が発生し、重大な原子力事故に発展した。原子炉を冷却するために、海水で冷却するものの、その汚染水とその処理問題が大きな社会的問題として浮上したのである (p.2)。

この状況を打開するために白羽の矢が立ったのが、玉田工業のガソリンタンク製造技術であった。同社が製造するガソリンタンクは、構造上、頑丈であり、かつ、繊維強化プラスチック (FRP: Fiber-Reinforced Plastics) でコーティングしてあるため、放射能に汚染された水に含まれる放射能が外部に漏れだす恐れがないという優れた特性を持っていたためである。

しかし、東京電力から提示された受注量が極端に多い数量であった上に、納期も短かった。2011年4月14日の打ち合わせでは、「東京電力が緊急に必要としているタンクの容量は、高濃度汚染水1万トン分であるが、それとは別に低濃度汚染水分として、2万トン分が必要であり、それらすべてを6月末までに用意しなければならない」(p.3)と伝えられたのである。これは、すなわち、(地下に埋設する)高濃度汚染水タンク100基と、(地上に横置きする)低濃度汚染水タンク170基の計270基を、2ヶ月半という短期間で造り上げなければならないということの意味していた。

「国難、かつ、緊急に対処しなければならない逼迫した課題である」(p.3)という関係者間の共通の認識の元、玉田工業は、急遽、通常受注の100倍近くもの量の大型タンクの製造を行うこととなったのである。玉田工業で、当時、資材の調達を担当していた従業員の一人名は、この当時のことを振り返って「東京電力からの最終的かつ正式な受注がないまま、10日ほどの準備期間で資材を大量に発注することの不安がないわけではなかった。しかし、汚染水タンクの製造を開始するまでに、すべての資材を整えて、何とかして製造開始に間にあわせなければならないという心境だった」(p.4)と語っている。

このような緊急事態に直面し、玉田工業はどのようにこの受注に取り組んだのか、そして、追加受注も含めて、3ヶ月で計370基もの大型タンクの製造をどのようにして納期内にやり遂げることができた

のか。このケース教材では、この軌跡を丹念に記述し、明らかにしている。

## 2) ケース教材「復興屋台村 気仙沼横丁をめぐる物語 『あの時』、何が起きていたのか」の概要

このケース教材もまた、2011年3月11日に発生した東日本大震災に遡る。漁港町として栄えていた気仙沼に、内湾地区において8mにもおよぶ津波が押し寄せた。そして、気仙沼は、この津波によって壊滅的な被害を被った。そのような場所に、被災者の心の灯火ともなる一つの仮設商業施設が建てられた。それが屋台村である気仙沼横丁、正式名称「復興屋台村 気仙沼横丁」であった。

そのきっかけは、「大人が、亡くした家族を想いながら、その気持ちを吐き出し、共有することができる飲食の場所が欲しい」(p.1)、「飲食店も伝統の味も流されてしまった。飲食店とはコミュニティの場でもある。被災したその日から収入が途絶えてしまった店主の再建、およびコミュニティの再建という場が欲しい」(p.3)、「地域住民に働く場所を作ってあげたい。飲食店だったり。それが仮設施設でもいいから…」(水野, 2019: 96-97)といった被災者や支援者の声や想いにあった。こうして、屋台村のコンセプトは、「人が集まって語れる場所」(p.2)となった。

そして、気仙沼横丁は、たくさんの人々の善意と協力によって活気づいていく。この時、復興屋台村 気仙沼横丁をめぐる何が起きていたのか。そして、どのような人々が関わり、彼・彼女らは何を想い、どう行動したのか。このケース教材は、そのような復興屋台村 気仙沼横丁をめぐる記録を一つひとつ述べている。

## 3) ケース教材「森松工業の事業展開と中国進出 “大やけど”からの復活の物語－いかにして中国に進出するグローバル企業の信頼を勝ち得たか?－」の概要

森松工業は、1947年に創業し1964年に設立された岐阜県本巣市に本社を置く中堅企業である。創業者である松久辰夫氏は、戦前、三菱重工名古屋航空機製作所で、戦闘機である零戦の製造に携わっていた。戦後は、この技術を活かして鉄をはじめとした金属を加工する工場を設立したことが現在の同社の原点となっている。金属加工を受注するプロセスで鉄製タンクも手掛けるようになった。しばらくして、創業者の息子である松久信夫氏(代表取締役会長、2018年3月現在)が同社を引き継いだ。その後、伊勢湾台風によって、新設して3ヶ月の本社工場が全壊するも、「もう、失うものは何もない!」とマインドを切り替え、技術力を磨いていった。のちの同社の中国での事業展開に寄与することになる压力容器の製造技術(第一種压力容器製造許可)を取得したのも、この時期のことである。

1960年代後半になると、鉄製タンクに一つの転機が訪れた。鉄製タンクは、重たいこと、そして、長期にわたって使用されるにもかかわらず、錆びやすいという弱点があった。そのため、鉄に代わる代替素材が開発されたのである。それが錆びに強く、重量も軽い繊維強化プラスチック(FRP)であった。市場は、FRP素材を使用したタンクに徐々に切り替わり、鉄製のタンクに特化していた森松工業は、経営の危機に直面した。このような状況からいち早く抜け出すためにも、「錆びにくい」「軽い」タンクの素材を模索した。そして、最終的には、ステンレス素材に着目するに至ったのである。

同社が開発したステンレス製パネルタンクは、瞬間に大ヒット製品となった。それは、ステンレス

製パネルタンクがFRP製タンクよりも軽くて丈夫であったことや、パネルの中央部に窪みを作ることで、耐久性の向上と（当時、高価であった）ステンレス素材使用量の削減を実現して価格を抑えることに成功したことが大きい。また、パネルは自由に組み合わせることができるため、タンクの形状と自由度が増した。さらに、運送はパネルの状態で行き、設置現場で組み立てることができるため、運送コストの節約や、組み立ての省力化、工期の短縮にも寄与したのである。こうして、同社のステンレス製パネルタンクは、国内シェア70%（『日経ビジネス』2008年12月15日号 pp.48-49）を握るまでに成長した。

このステンレス製パネルタンクの製造技術は、のちの森松工業に2つの観点で大きな影響を与えた。その一つは、航空や宇宙事業に転用されるようになったことである。この事業は、同ケース教材のPart2のテーマとなっている。もう一つは、この事業で得た利益の一部を中国に進出するための事業の“原資”としたことである。この事業に関しては、同ケース教材のPart3のテーマとなっている。

森松工業が実際に中国に進出したのは1987年のことである。まずは、商社を設立して輸出入貿易を行った。その後、森松工業が、ローカル企業と上海の経済開発区に合弁企業を設立したのが1990年5月のことである。合弁相手となるローカル企業は、「北は大連から南はベトナムとの国境近くまで約100ヶ所調べた」（『日経ビジネス』1996年12月23日・30日号 pp.26-27）上で、契約を結んだ企業であった。それにもかかわらず、ほどなくして、関係は上手くいかなかった。

他にも、森松工業は、中国事業で試練を味わう。同社の中国の元工場長が、あろうことか、森松工業のステンレス製パネルタンクを中国で勝手に特許申請したこともあった。森松工業は、この件を裁判にかけた。そして、その特許の撤回は認められたものの、この出来事が、また別の負の事態を誘発した。それは、今度は、（特許の撤回が認められた）ステンレス製のパネルタンクを提供する地元メーカーが次々と雨後のタケノコのように現れ、類似品の嵐となり、価格が暴落する事態に見舞われたのである。

こうして、森松工業は中国に進出してから5年もの間、赤字を出し続けた。しかし、そのような同社を結果的に救ったのが、1960年代に培った同社の圧力容器の製造であった。中国に進出したグローバル企業の圧力容器現地調達ニーズをとらえたのである。また、中国でのビジネス事情に詳しく、かつ、現地ネットワークを持つ信頼できるパートナーを得て、中国式管理手法を“開発”した。こうして、2006年には森松工業の中国事業の売上と利益は、日本のそれを上回るまでに発展を遂げた。

森松工業は、さまざまな困難に直面して“大やけど”を経験しながらも、森松工業がなぜ中国での事業を軌道に乗せることができ、そして、事業を拡大させることができたのか？中国での事業の成功をもたらしたのは何か？の詳細について、このケース教材では取り上げている。

#### 4) ケース教材「草津温泉“復活”の物語」の概要

草津温泉は、言わずと知れた歴史ある泉質に優れた温泉街である。湯治の街としてもよく知られている。従来、草津温泉を訪れる人々には、療養型温泉地として認識されていた。それが高度成長期になると、日本の多くの温泉地と同様に、大型ホテルが次々と建設され、団体旅行客をターゲットにするようになっていった。

バブル経済が崩壊すると、日本の多くの温泉地と同様、来訪客が落ち込むことになる。草津町のデー

タによると、1994年に307万人もの人々が草津温泉を訪れていたにもかかわらず、2010年には265万人にまで落ち込む状態となっていた (p.1)。

しかし、草津温泉は、その後、劇的な変化を遂げる。2019年には、バブル期の来訪客を超える330万人もの人々が草津温泉を訪れた (同)。この草津温泉を“復活”させた立役者が、2010年1月に町長となった黒岩信忠氏である。

黒岩氏は町長として、草津温泉が抱えていた課題の一つひとつ解決していく。これまで (草津温泉のシンボリック的存在となっている) 湯畑広場に隣接する土地にあった町営の駐車場や、景観を阻害する電線・電柱についても検討を重ねた。赤字を抱えていた第3セクターの改革にも取り組んだ。さらに、草津町の財政再建にも取り組んだ。

黒岩氏が町長に就任した2010年度には、多額の起債借入金額 (いわゆる草津町の借金) があった。この金額は、資産 (基金+企業会計残高) をはるかに超える額であった。しかし、数々の取り組みの成果が実り、2016年度頃にそれが逆転し、2018年度には、資産 (基金+企業会計残高) が起債借入金額を大きく上回るようになった。こうして、草津町は、財政再建を遂げたのである。

黒岩町長が行った草津温泉の改革と温泉地としての草津町が“復活”を果たした理由は、単に“箱もの”を作っただけではなかったのである。多くのステークホルダーを巻き込みながら、然るべき取り組みを然るべき順番で取り組んできたからこそその“復活”だったのである。このケース教材では、「草津温泉に何が起こったのか？」そして、「なぜ、草津温泉が再生することができたのか？」の軌跡を詳しく追っている。

##### 5) 「在来作物」の価値を世に知らしめたプロフェッショナルたちの信念の物語 ～無登録農薬「事件」からユネスコ食文化創造都市へと導いた士たちの「戦い」～

「事件」の発端は、2002年7月30日に遡る。「農業県」を標榜する山形県で、発がん性が疑われて製造が中止された無登録農薬を販売したとして、種苗店経営者らが逮捕された。翌日以降、山形県の農家がこの無登録農薬を長年使用してきたという報道が続々となされる事態に発展した。

こうして、「無登録農薬」の文字が、新聞の紙面に連日取り上げられる日々が続いたのである。「農家が意図的に無登録野菜を使用した」「(その後、出荷時に無登録農薬不使用を誓約する文書の添付が義務づけられてから) 偽って誓約書を提出していた」という報道まで確認されるようになる (p.1)。一連の報道や農家の対応を受け、当時の山形県知事までも「山形県は『農業県』返上だ」と、匙を投げた (p.1, p.4)。こうして、山形県の農業は、壊滅的な状況に陥った。

しかし、すべての農家で無登録農薬が使われていたわけではなかった。また、庄内の地場野菜は農薬まみれの野菜ではなかった。さらには、無農薬の食材を提供し続ける農家も存在していた。庄内の地場野菜の価値に目を向けていた「地場イタリアン」としてアル・ケッチャーノを運営していた奥田政行シェフは、支えてくれる生産者のためにも、そして、庄内の地場野菜の魅力を伝えるためにも、自らが立ち上がる決意を行う。その時の気持ちを奥田氏は、「このままでは県全体が『農薬を使っている山形』という悪いイメージになってしまうと、強い危機感を覚えました。すでに自分の使命をわかっていたの

で、それならば自分は命がけで『食の都 庄内』を完成させて、その力で山形県の悪いイメージを払しょくしたい。そう考えたら、ある大きな図がポンと浮かんできたんです」(東京企画構想学舎, 2011: 118)と語っている。「ある大きな図」とは、庄内で生きるステーキホルダーが、それぞれの役割を分担し、できることを一つひとつ実践することで、「食の都 庄内」を実現していくロードマップであった(p.12)。

奥田氏が認識している「自分の使命」というのは、「山澤さんの描く理想の農業を目指す人たちが安心して生産できる社会を庄内で作る」(奥田, 2015: 166) ことであった。「山澤さん」とは、「無農薬循環型農業の確立」というコンセプトで、ハーブや野菜のオーガニック栽培、そして、(ハーブ農園の堆肥に使うために)食用鳩の生産を手掛けていた生産者である(p.8)。山澤氏は、奥田氏がアル・ケッチャーノのオープンを直前に控えていたころ、突然、奥田氏の元を訪れて「おまえの店がつぶれたらこの地域のすべての料理人の夢がなくなる。だからおまえの店は絶対つぶさせない。ハトを半年間提供するからその間に看板料理を作りなさい」(奥田, 2015: 166)と伝えた。そして、本当に、半年間、無償でハトを提供することで、奥田氏を応援し続けてくれていた生産者だったのである(奥田, 2009: 103)。

奥田氏のみならず、「食の都 庄内」を実現するという奥田氏の決意に賛同するステーキホルダーもまた、自らができる様々な取り組みを行っていく。学術の側面からは、山形大学農学部が支えた。山形大学農学部が主体となって、2003年11月に山形在来作物研究会を発足させた。この研究会では、庄内の昔からの地場野菜を「在来作物」と名づけ、学術研究の面からのみならず、種取りや繁殖などの実験にも取り組んだ。生産や栽培の側面からは、生産者らが協力した。生産者らは、この「在来作物」の価値を改めて見直し、手間のかかる農法を復元したり、積極的に品種改良にも取り組んだ。こうしたステーキホルダーらの取り組みがまた、庄内の地場野菜の価値をより高めることに結びついたのである。

そして、行政も巻き込んで、これらの庄内の食材の価値を伝えるプロモーションを行っていく。このような取り組みに少しずつドライブがかかり、庄内の食材の価値が次第に評価され、首都圏での引き合いや取扱量も増えていく。メディアの連鎖も生むようになっていった。

そして、ステーキホルダーによる様々な取り組みが実を結び、一つの到達点に達した。それがユネスコ食文化創造都市の認定であったのである。このケース教材には、無登録農薬「事件」から立ち直り、復活を遂げた庄内の物語の詳細が綴られている。

## 6) ケース教材「『もう一度、世界で戦える漁業にする!』と奮闘する遠洋マグロ漁業者の記録 クロマグロで世界初のMSC認証を取得した白福本店の挑戦の物語」の概要

白福本店は、遠洋マグロ延縄漁業を営んでいる。遠洋マグロ延縄業を営む企業が直面する課題は少ない。第一に、マグロ漁を取り巻く漁業環境が厳しいことが挙げられる。カツオやマグロ類の漁獲量は、地域漁業管理機関(RFMOs; Regional Fisheries Management Organizations)で厳格に管理されている。割り当てられた漁獲量を上回る漁をすると「仮に、1キロでも超過漁獲(違反)が認められれば、漁業ライセンスは、はく奪、罰金刑罰、および、懲役刑等が適応される」という(p.2)。

第二に、第一と関連して、漁獲量の上限が決められているために、そこから得られる売上や利益にも直結することが挙げられる。また、高止まりする燃料代や、餌料費（じりょうひ）の高騰、なり手が少ない乗組員のリクルーティングに要する経費も、漁業者の利益を圧迫する要因となっている。

第三に、必要な乗組員を確保することが容易ではないことが挙げられる。なぜなら、遠洋マグロ延縄業は特に、1年ほどをかけて乗組員が漁船に乗船したまま漁業を行う職業上の特性を持っていることや、乗組員は漁の期間ともなると、長時間かけて漁の作業をすることもあり、生活リズムに乱れが生じることもある。さらに、漁船内は、作業スペースや居住空間が限られ、狭くて薄暗い。これらの職業上の特性ゆえに、3K、すなわち、「きつい」「きたない」「くらい」職場の典型であるともいわれる。それゆえ、離職者も1年間で4割程度に及ぶと言われている（臼井氏談）。

このような事業環境下ではあるものの、臼福本店は、「この状況を食い止め、『遠洋マグロ延縄業を魅力ある仕事にしよう』『漁業がリスペクトされる産業にしよう』（p.6）と、努力と挑戦を続けてきた。例を挙げると、漁船の隻数や基地の選定、航路の最適化などを常に検討してきていることや<sup>13)</sup>、6次産業化を実践するために「松島さかな市場」を運営してきたこと、そして、マグロをはじめとした気仙沼の食のすばらしさを伝えるための食育活動を推進してきたことである。

臼福本店が直営で「松島さかな市場」を運営するには、大きく2つの目的があった。第一に、（水揚げされるマグロのほとんどを商社に卸すB2Bの取引形態から）B2Cの取引を行うことで、マグロ商品の付加価値を向上させることである。第二に、消費者の声や反応を反映した商品開発ができること、また、漁師の顔が見える商品を販売することができるために漁師と消費者をつなぐことができるのである。この点について、臼井氏は「漁師が、どこで・どうやって、どのような苦労があって漁獲してきた魚なのか、ということをきちんと理解してもらうために松島さかな市場がある」（p.7）と強調するほどである。

また、臼福本店では、漁業の魅力や次世代の担い手となる子どもたちや地域住民に伝えるための交流会の開催や食育の活動も行ってきた。この活動は、気仙沼の地でのみならず、日本全国津々浦々で活動を行ってきた。

同社の船「昭福丸」には、乗組員として乗船するインドネシア人も少なくないことから、インドネシアでの交流会の開催や食育の活動も行っている。乗組員の家族に、遠洋マグロ延縄業の魅力と長期にわたって不在にする乗組員の仕事の様子を伝えたり、現地の水産高校に通って将来は漁船の乗組員になることを希望している生徒を招待するなどして、職業としての遠洋マグロ延縄漁の理解を促している。

このような取り組みを続けていた折、2011年3月11日、東日本大震災が気仙沼を襲う。押し寄せた津波により、気仙沼の町は壊滅的な状況に陥る。臼福本店もまた、社屋や倉庫、車両も津波に流され、臼井氏をはじめとした従業員の多くも被災した。

この時のことを振り返り、臼井氏は、「人は、食べ物がないと生きていけないと感じた。被災して、初めて食の大切さに気がついた。食に携わる者としての責任も同時に実感した。一方で、気仙沼には誇れる水資源をはじめとした食料産業がたくさんあるにもかかわらず、衰退していることもまた事実だった。だからこそ、地方を、そして、産業を次の世代にどう渡していくのか？の解を導出することこそが、

使命だと思った」(p.10)と語っている。そして、白井氏は、「震災を機に知り合った人たちとは、お互いに刺激を受けた。今から思えば、当時はあまり多くは使われていなかった言葉であったものの“サステイナブル”という認識、すなわち、持続可能な社会の実現が重要であるという基本的な認識が一致していたことを実感する」(同)と振り返っている。

震災という「不幸」に見舞われたものの、白井氏は、白福本店の代表取締役社長として、気仙沼の復興、そして、漁業の再生に奮闘することとなる。機会が得られれば、何でも挑戦することにした。宮城大学がノルウェー大使館の協力を得て実施したノルウェーの漁業を視察するプロジェクトに参加するために手を挙げた。視察では、ノルウェーの漁業がどのようにして生産性を高めているのかの仕組みを目の当たりにした。この視察を通して、白井氏は、「漁業に光を当てる」「魅力ある漁業にする」「稼げる漁業にする」(p.13)の決意を新たにしたのである。

水産庁の実証事業にも、名乗りを上げた。同実証実験では、大西洋でクロマグロ漁を行う漁船を対象に、漁獲したマグロのデータを科学的手法で管理するものであった。より具体的には、非接触でICチップを読み取れる電子タグを、漁獲したマグロに埋め込んで、データを管理するものであった。白福本店の代表として白井氏がこの実証実験に手を挙げた理由は、同社の保有漁船「第一昭福丸」が漁獲した魚を、この電子タグに記録された電子データによって、自社でも詳細な情報をトレースすることができる考えたためである(p.14)。また、漁業で大きな問題となっているIUU (Illegal, Unreported and Unregulated) 漁業、いわゆる、「違法・無報告・無規制」による漁業で漁獲された食材や、輸入品、さらには、畜養・養殖などの食材との差別化が実現できることになるとの経営的判断があったためもある(同)。

そして、2013年9月7日、白福本店にとって、決定的なターニング・ポイントが訪れた。それは、2020年オリンピックの開催地が、東京に決定したというニュースであった(p.15)。なぜなら、2012年に開催されたロンドンオリンピックから、「持続可能性に配慮した調達」基準が設けられ、使用する木材は森林認証材あるいはリサイクル材に、また、魚はMSC認証を取得したものに限定するよう定められていた。この方針が、「レガシー」として、その後のオリンピック開催地で継承されていたためである。白井氏は、これを一つの挑戦の機会として捉えたのである。その挑戦こそが、大西洋クロマグロで世界初のMSC認証を申請するということであった。

実は、これまで、震災を機に白井氏が知り合った仲間からは、サステイナブル、すなわち、持続可能な社会の実現のために、MSC認証の取得を進められてはいた。それでも、2013年9月7日までは、それを現実的・実現可能なこととして捉える実感は、それほど大きくなかったという。しかし、白井氏は、2020年に東京オリンピックが開催されると決定したことで「機が熟した」「(MSC認証を本気でとりに行く)背中を押された」と判断したのである(p.15)。

MSCの認証のプロセスでは、3つの原則に則ってスコアリングされる。第一原則が主の保全(Target Species)、第二原則がエコシステム(Ecosystem)、第三原則がマネジメント・システム(Management System)である。それぞれの原則について、詳細な審査項目が定められており、それぞれの項目が厳格に評価されて、最終的な認証の判断がなされる方式となっている。そして、これら一つひとつの項目

全ての基準を満たしていれば認証を受けることができる。

白福本店が予備審査を終えて、MSC 認証の正式な申請を行ったのは、2018年8月22日のことであった。2019年12月18日には、審査チームによる実施審査を終え、白福本店の保有漁船「第一昭福丸」で漁獲された大西洋クロマグロが MSC 認証基準を満たしているというファイナル・レポートが提示された。MSC の規定では、このファイナル・レポートが公開されてから、15営業日以内に第三者からの異議申し立てがなければ、白福本店の保有漁船「第一昭福丸」で漁獲した大西洋クロマグロの MSC 認証の申請は承認されるはずであった。

ところが、思わぬ異議申し立てが、申し立て期限の最終日に、「自然保護」を標榜する2つの非営利団体からもたらされた (p.18-19)。(詳細な異議申し立て内容については、同ケース教材を直接、確認してもらいたいのであるが) ここから白福本店が MSC 認証を取得するまで、長い道のりが待っていた。幾度も公聴会やテレビ会議が開催されたが、それぞれの立場や認識の違いから、なかなか合意には至らなかった。そこで、白福本店の MSC 認証に関する最終的判断は、独立裁定人の判断に委ねられることとなった。

そして、最終的に白福本店のクロマグロに関して、正式に MSC 認証の証書が発行されたのが、2020年8月10日のことであった (p.20)。白福本店がクロマグロで MSC 認証を取得したことは、世界で初めての快挙であった。世界で初めて MSC 認証を取得した白福本店の大西洋クロマグロは、2020年9月1日午前6時5分、豊洲市場の競りにかけられた。重量142kg に及ぶ MSC 認証をつけた大西洋クロマグロは、同等のクロマグロと比べて、約2倍の価格で競り落とされた (p.30-31)。

白井氏が、「漁業に光を当てる」「魅力ある漁業にする」「稼げる漁業にする」と取り組んできたもう一つの取り組みが、筆者が「漁船のイノベーション」と表現する、漁船の固定概念に一石を投じる新船を建造したことである。

その漁船とは、4つの観点から斬新なものであった。第一に、有名デザイン事務所を巻き込んでデザイン性に優れた漁船を建造したことである。「魅力ある、スタイリッシュな漁船にしたい」と、デザイン事務所や造船会社の全面的な協力を得た。この漁船は、MSC のホームページでは「漁船というよりは豪華ヨットの趣」<sup>14)</sup>と表現されているほどである (p.23)。この漁船「第一昭福丸」は、筆者がケース教材を作成した後日、漁船で初めてのこととなるグッドデザイン賞を受賞した<sup>15)</sup>。

第二に、乗組員が生活空間でゆっくり休めるようにと、そして、洋上の乗組員に森林の「緑」や「陸」を感じてもらうために、船内の居住区にアロマ・ディフューザーを取り付けたことである。アロマは、世界的に有名な調香師が手掛けたものでもあった。マグロ漁船としては初めてのことである (2020年2月28日付け日刊水産経済新聞) という。

第三に、漁船の通信手段として、高速通信 Wi-Fi を整備したことである。高速通信の Wi-fi を整備したことにより、乗組員が漁船に乗りながら、居住区で休んでいる時に、インターネットでスポーツ観戦をしたり、YouTube の映像を観たり、世の中で起こっているニュースをリアルタイムで視聴することができる一方、沖の情報を対外的に発信することも可能となった (pp.25-26)。

第四に、漁業の作業効率や機能性を向上させ、生産効率を高めるために、設計や設備についてさまざま

まな工夫を施したことである。これらの工夫が業界新聞に取り上げられ「改革型省エネ漁船」(2020年2月28日付け日刊水産新聞)と表現されたほどである (p.24-25)。

このケース教材には、クロマグロを取り巻く漁業環境や、白福本店の経営と取り組み、ステークホルダーとの関わり、MSC 認証を巡る攻防、漁船のイノベーションについての詳細が綴られている。なお、同ケース教材は、筆者のこれまで作成したケース教材のなかで (20年以上のケース・ライティング暦のなかで)、最長のものとなっている。実に、33ページに及ぶ大作となった<sup>16)</sup>。

#### IV 作成したケース教材の活用状況

筆者は、ケース教材を作成した後、基本的に日本ケースセンターに登録している。教育教材として幅広く活用してもらうためでもある。また、それが、インタビュー調査に協力してくださった方々への“恩返し”でもであると、筆者は考えている。そこで、本節では、ケース教材を日本ケースセンターに登録した後、これらのケース教材が教育教材としてどのように活用されているのか、筆者が把握していることを取りまとめておく。

玉田工業の汚染水タンクプロジェクトのケース教材は、その後、中小機構が運営する中小企業大学の研修用ケース教材として活用されている。より具体的には、2018年度から開講されている「高度実践型経営力強化コース」においてである。このコースは、東京校と関西校で開催されている。

もともとのコースが開設されたきっかけは、安倍政権時代に遡る。安倍晋三首相(当時)が、「未来投資戦略 2017 - Society 5.0の実現に向けた改革-」と称して、2017年6月に閣議決定された成長戦略で言及していた。この具体的施策の一つに「中小企業大学校について、地域の事業者からのアクセス改善に向けた研修の拡充や、高度実践プログラムの導入など機能強化を検討し、本年度中(2017年度)に施行し、来年度から実施する」と明記されたのである<sup>17)</sup>。玉田工業の汚染水タンクプロジェクトのケース教材は、この研修プログラムの中に組み込まれている。なお、この研修で利用しているケース教材は、研修用に5つに分割したバージョンを活用している。

また、2017年10月3日に日本ケースセンターで開催されたケースメソッド研究会では、同ケース教材を活用してどのような教育目的を設定して授業運営をするのかの授業計画に関する議論と、筆者が経営学教育に携わるケース・ライターとして、どのようにこのケース教材を作成したのか、そして、作成のプロセスにおいて情報提供者である社長(当時)の玉田氏はそれをどのように捉えていたのかを、玉田氏を招いて、参加者とディスカッションを行った。

さらには、石川県知事である谷本正憲氏の肝入りで発足した地元企業経営陣を育成するための研修組織である「石川経営天書塾」<sup>18)</sup>においては、筆者が同ケース教材を活用した研修を行った。玉田工業の本社が石川県金沢市にあることもあり、参加者は、地元企業が実践した“偉業”について学ぶとともに、危機に直面した際に、どのように対応するのかについてのディスカッションを行った。その他にも、このケース教材は、研修や大学の授業等で活用していただいているようである<sup>19)</sup>。

森松工業の中国への事業展開を題材にしたケース教材は、2019年9月13日に開催された日本ケースセ

ンターが開催するケースメソッド研究会で筆者がケースリーダーとなって利用した。研究会当日は、森松工業の取締役である西村今日子氏を招いて、実際のエピソードを語ってもらったり、ケース教材を登録するまでのケース・ライターとのやり取りについて議論した。

このケース教材もまた、玉田工業の汚染水タンクプロジェクトのケース教材と同様、企業研修や大学・大学院の授業等で活用していただいている。そして、このケース教材は、2019年の日本ケースセンターにおけるケース教材の売上トップ50に入った。そのため、2020年に入り、この50本のケース教材をパッケージ化したものが発売された<sup>20)</sup>。

草津温泉のケース教材は、2020年3月に登録した比較的新しいケース教材である。そのため、活用実績は少ないと想定していた。しかし、(具体的な活用実績までは把握できていないものの)2019年9月1日から2020年9月30日までのケース教材の販売実績を確認すると、51本となっている。登録から半年程度しか経過していないにもかかわらず、多くの方々に活用してもらっているようである。そこで、どのような層に、どのような用途で活用されているのか、確認する機会があれば、と思っている。

鶴岡の「在来野菜」のケース教材と白福本店のケース教材については、2020年7月と9月に作成して登録をしたものであるため、筆者はまだ、活用実績が把握できていない。ただし、2021年3月に日本ケースセンターが主催するケースメソッド研究会が開催30回を迎えるため、そのケース・リーダーとしてのオファーが筆者に届いている<sup>21)</sup>。

## V 作成したケース教材のその後

筆者がケース教材を作成して活用するのは、研究と教育をつなぐことができる有効な手法であると判断しているためである。「イントロダクション」で紹介したように、ハーバード大学ビジネススクールの若手教員と同様、研究論文や研究書を執筆する前に、収集した事例をケース教材として作成し、ケース教材を授業や研修で活用するなかで、研究成果として昇華させていくためである(そのため、当然のことながら、ケース教材の記述と、研究業績としての論文や研究書の原稿の記述内容は、大きく異なることとなる)。そこで、本節では、ケース教材がその後、研究としてどのように昇華したのかについて紹介する。

玉田工業の事例については、水野(2018)で取り上げている。しかし、水野(2018)では、汚染水タンクのプロジェクトにとどまらず、同社の事業の展開に焦点を当てて記述している。より具体的には、保有資源を十全に活用する資源ベースの戦略のなかでも、中核技術を活用して新たな市場を探索することで、新規事業を創出する戦略を実践する事例として記述している。水野(2018)では、この戦略を「技術スライド戦略」と呼んでいる。同社は、ターニングポイントをうまくマネジメントすることで、シュリンクする既存市場、すなわち、ガソリンタンク市場の縮小という事業環境の変化に対応してきた。同社の新たな事業戦略と同社が得た効果を確認すると、事前には想定していなかったさまざまな波及効果、すなわち、意図せざる結果や事後的合理性があったこと、また、ステークホルダーをはじめとしたさまざまな関係性を通して新たな事業展開が実現されてきたことであった。

復興屋台村 気仙沼横丁の事例については、水野（2019）で取り上げている。水野（2019）では、（屋台村ではなく）地域としての気仙沼を中核に据えた記述となっている。東日本大震災を転機として、避難所での生活の記述から復興屋台村 気仙沼横丁の運営まで、どのようなステークホルダーが、いかなる役割を果たしたのかを記述している。復興屋台村 気仙沼横丁の事例は、外部環境の影響が組織が適応するにはあまりにも大きすぎて、対応しなければ組織（地域コミュニティー）が崩壊する状況に陥り、組織がその状況をどのようにマネジメントしてきたのか、あるいは、その影響によって新たに生まれた組織（コミュニティー）そのものに着目している。

この事例を通して、地域コミュニティーが危機や逆境に直面しながらも、その状況に対処したりマネジメントしたりするプロセスにおいて、外部のステークホルダーの果たす役割が少なくないことを確認した。しかし、留意すべき重要な点は、地域コミュニティーの再建は、基本的に危機や困難に直面した当事者の問題であり、当事者が外部からもたらされる支援に依存していないということが前提となっていることである。当事者のこれらの取り組みの積み重ねが、それぞれの自律につながっていく軌跡も、事例分析を通して確認している。

森松工業の事例についても水野（2019）で取り上げている。水野（2019）の森松工業の事例で特徴的な点は、ケース教材の記述とは異なり、分析的な視点を入れ込んでいる点である。ケース教材では、教材として「考えさせる」「学びのポイント」が含まれた題材を取り扱っているため、分析の視点を入れ込むことは、（特別な意図を除いて）ほとんどない。

しかし、事例研究として分析する際には、因果関係や、論理、要点について明確に示すこととなる。例えば、森松工業の意思決定がもたらす意義や、ステンレス素材をパネル状にして組み立てることの効果、森松工業が中国での事業展開を可能にした要因を示している。その結果、水野（2019）の事例記述と、ケース教材のそれとは大きく異なっているのである。

この事例研究も、森松工業が中国に進出したものの、外部要因の影響が組織が適応するにはあまりにも大きすぎて、対応しなければ中国での組織が崩壊する状況に陥り、組織がその状況をどのようにマネジメントしてきたのかに焦点を当てている。そして、また、危機や逆境に直面しながらも、その状況に対応したりマネジメントしたるプロセスで、組織外部のステークホルダーの果たす役割が少なくなかったことを確認している。

草津温泉のケース教材と庄内の在来作物のケース教材、そして、白福本店のケース教材は、2020年に入ってから作成したケース教材であるため、2020年11月現在の状況では、まだ研究として昇華していくほど研究の論点にまで落とし込むことができてはいない。しかし、それは、筆者の今後の課題となるであろう。

## VI 終わりに

本研究ノートをまとめるきっかけとなったのは、筆者が「本学に着任してからの5年間という時間のなかで、何を成し遂げたのか？」を振り返ってみようと考えたことにあった。本稿では、研究と教育を

つなぐ本学に着任してからの6本のケース教材について整理してきたが、その他にも研究という観点からは、多くの挑戦と成果を残してきたのではないかと改めて振り返ってみた。

筆者が担当する授業「イノベーション論B」の最終講義のスライドに、それらをまとめたため、それをもとに振り返ってみる。研究書に関しては、単著の研究書が2冊(水野, 2018; 2019)と、1章分(第12章「産業クラスターのライフ・サイクルと政策的支援の意義」)を分担執筆した研究書(税所編, 2017)を執筆してきた。査読論文は1本と少ないものの、学会発表に関しては、計7回行ってきた。そのうち、英語での発表が5回に及んでいる。この5年間で4回海外に赴き(コロナ禍でなければ5回となっていたはずなのであるが<sup>22)</sup>、その場所も、アメリカ・ニューオリンズ(2016年6月)、ネパール・カトマンズ(2017年3月)、ニュージーランド・ウェリントン(2017年12月)、アメリカ・ミネアポリス(2018年6月)と、世界各国の都市で発表を行ってきた。

また、日本・京都で開催はされたものの、European Group for Organizational Studies and Organizational Studiesがヨーロッパ以外で初めて開催したワークショップであるEuropean Group for Organizational Studies and Organizational Studies Workshop in Kyoto(2019年12月)で発表する機会にも恵まれた。当然のことながら、これらの発表はすべて査読付き発表である。

そして、査読なしの研究業績ではあるものの、本学の教員の研究を本学の記録として残す手段となる研究紀要に掲載したものは、この研究ノートを含めて5本に及んでいる。

これらのことに鑑みると、この5年間は、研究活動にも邁進してきたのではないかと判断している。2020年4月からは、住居の移転を伴う新天地(立命館大学 大学院経営管理研究科)に赴くことになっている。

しかし、研究面では、未だ積み残されている(例えば、まだ研究としては昇華させられていない3つのケース教材などの他にも)研究テーマがいくつもある上、これから20年スパンで取り組むべく研究のテーマを探索する必要性を実感している。ただし、この研究ノートでこれまでの研究を振り返ることにより、まだまだ道半ばの中堅研究者として、これからの研究の道のりを筆者自身で切り拓いていかなければならないと改めて認識し、気を引き締めることができた次第である。

## 注

- 1) 筆者が実践してきた学部生を対象としたケースメソッド教育の時の取り組み状況は、竹内(2010)の第10章「演習事例③ 演習者・井上香織(仮名)の授業計画とその実践」と、竹内(2014)に取り上げられている。
- 2) ケース教材「『国難を救う!』と、不可能を可能にした企業の挑戦と軌跡 3ヶ月で370基の汚染水タンクを作り上げた玉田工業“TK-絆プロジェクトF”の全貌」については、研修用に分割版も作成しており、この分割版の本数を含む登録件数となっている。
- 3) このエピソードは、日本ケースセンターのセンター長(2020年11月現在)である竹内伸一先生(名古屋商科大学 教授)に伺った。
- 4) そのため、このようなケース教材作成の依頼がある際には、ケース教材の記述に意思決定する要素を織り込むことを求められることが少なくない。
- 5) A4用紙1枚から2枚の分量のものが求められる。そのため、ショートケース教材の作成は、エグゼクティブ・サマリーのように、多くの情報をコンパクトにまとめる力量も求められる。
- 6) コロナ禍が進み、授業や研修がオンライン化されたこともまた、ショートケース教材のニーズが高まった要

因の一つであると思われる。

- 7) 本原稿を執筆中にも、その友人から追加で10本のケース教材の依頼が筆者に届いた(最終的には、12本のケース教材を作成して提供した)。
- 8) 玉田工業の汚染水タンクのケース教材を作成するきっかけ、そして、後述する中小企業大学校で活用されるまでになる経緯、さらには、「優良中堅中小企業研究」の授業で筆者がどのように取り組んできたのかに関しては、「キキゴタエ」のインタビューを受けている。インタビューの詳細に関しては、[https://kikigotae.com/y\\_mizuno/](https://kikigotae.com/y_mizuno/)を参照のこと。
- 9) そのため、日本ケースセンターに登録する手続きの際、「提供機関：国士館大学経営学研究所」と表記した。
- 10) 日本にCOVID-19の影響が出始めた頃で、ゼミ合宿が実施できたぎりぎりのタイミングであった。事実、2019年2月28日に予定していたJAL機体メンテナンス工場見学とヤマト運輸の巨大物流施設であるクロノゲート視察は、本学の臨時総合安全会議(2月22日土曜日開催)での「新型コロナウイルスの影響に伴い、オープンキャンパスの中止、専門ゼミナールに関する学外研修等の取りやめが決定」(教授会報告)により、中止せざるを得なかったからである。
- 11) 2017年度のゼミ合宿は、中国・上海であった。
- 12) 湯畑周辺の建物の整備や、温泉施設の整備などのことを指している。
- 13) 2019年までの航路は、「大西洋に行くまでに45日を要する。乗組員が船に乗って行って帰ってくるよりも、スペインのカナリア諸島(基地)に船を置いて、乗組員は飛行機で帰ってくる方が効率的だということで、大西洋の漁に関しては、乗組員の移動は飛行機を利用していった。船の整備技師も飛行機で現地に行ってもらってメンテナンスすることも行っていた」(p.6)。そのため、第一昭福丸は、10年以上もの間、日本に寄港してはいなかった。それに対し、2020年の航路は、3月4日に乗組員を載せて気仙沼を出港した第一昭福丸は、インドネシア・バリ島のベノア港に入港した後、南アフリカ・ケープタウンのケープタウン港に入港して漁をした(p.29)。その後、スペイン領カナリア諸島のラスパルマス港に向かった。アイルランド沖で漁をした後、パナマ運河を経由して、改めて漁を行い、その後、気仙沼に帰港するという航路計画を立てている。
- 14) <https://www.msc.org/jp/whatyoucandoJP/learn-about-fishery-issues/msc-fish-story/usufukustory>より。
- 15) 漁船のデザインや作り手であるデザイナーのコメント、グッドデザイン賞の総評については、<https://www.g-mark.org/award/describe/50747>を参照のこと。
- 16) 白井氏にも「すごいものができましたね」とのコメントをいただいた。
- 17) 「未来投資戦略 2017」の具体的施策については、[https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/miraitousi2017\\_t.pdf](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/miraitousi2017_t.pdf)を参照されたい。なお、中小企業大学校の機能強化に関する指摘は、144ページに記載されている。
- 18) 石川経営天書塾は、2005年に発足した。同組織の詳細については、<https://www.pref.ishikawa.lg.jp/syoko/tensyo/tensyo.html>を参照されたい。
- 19) 2019年9月1日から2020年9月30日までの期間において、日本ケースセンターで販売されたフルバージョン版のこのケース教材の販売実績は、106本となっている。
- 20) この時、実は、筆者が作成したもう一つのケース教材「ある旅館経営者の成長の軌跡」もトップ50ランキングに含まれていた。この教材は、本務校に着任してから登録したケース教材であるものの、教材そのものは、前任校時代に作成したものであるために、今回のケース教材のとりまとめからは除外している。
- 21) 2020年12月8日に第29回ケースメソッド研究会が開催された。この場で、次回、第30回の研究会の日程が決まり、2021年3月2日(火曜)に開催されることが決定した。
- 22) 2020年7月に予定していたアメリカ・マイアミで開催される予定であったAcademy of International Businessは、1年延期となり、2021年に開催されることになった。2020年の大会での発表予定者は、2021年にその権利を行使することができる。そのため、筆者は、2021年7月にアメリカ・マイアミで発表する予定にしている。

**参考文献**

- 奥田政行 (2009) 『田舎のレストラン、頑張る。』マガジンハウス.
- 奥田政行 (2010) 『人と人をつなぐ料理-食で地方はよみがえる-』新潮社.
- 奥田政行 (2015) 『地方再生のレシピ~食から始まる日本の豊かさ再発見~』共同通信社.
- 東京企画構想学舎編 (2011) 『しかけた人たちの企画力』インプレス.
- 税所哲郎編 (2017) 『産業クラスター戦略による地域創造の新潮流』白桃書房.
- 竹内伸一著・高木晴夫監修 (2010) 『ケースメソッド教授法入門—理論・技法・演習・ココロ』, 慶應義塾大学出版会.
- 竹内伸一 (2014) 「能動的学修を可能にするケースメソッド教育の実現過程—高等教育における四事例から—」, 『教育学研究ジャーナル』, 15巻, pp. 21-30.
- 水野由香里 (2018) 『戦略は「組織の強さ」に従う: “日本の経営”の再考と小規模組織の生きる道』中央経済社.
- 水野由香里 (2019) 『レジリエンスと経営戦略: レジリエンス研究の系譜と経営学的意義』白桃書房.
- 吉原英樹 (2014) 『「バカな」と「なるほど」: 経営成功の決め手!』PHP 研究所.