

【事例紹介】

## 特集 事業創造大学院大学(新潟市)の海外の 交流協定校との交流

－「新潟」と「グローバル」をつなぐプラットフォーム－

Overseas Exchange by the Graduate Institute for Entrepreneurial  
Studies with Partner Institutions: A Platform Connecting Niigata with  
the World

事業創造大学院大学地域・国際担当副学長/教授 富山 栄子

TOMIYAMA Eiko

(Graduate Institute for Entrepreneurial Studies)

キーワード：多様性、事業創造、起業家育成 ハノイビジネスマッチング、高度専門職業人（起業家養成）、経営系高度専門職（MBA）、ベトナム、タイ、事業創造実践家、ビジネススクール、海外の大学

### 事業創造大学院大学の教育・研究内容

事業創造大学院大学は2006年に新潟市に設立されたMBA（経営管理修士（専門職））を取得できる大学院大学（専門職）である。「事業創造」と「起業家の育成」を基本理念とする本大学院は、起業家育成に積極的に取り組んでいる。独立して起業するまたは組織内で新規事業を創出する資質としてのアントレプレナーシップの形成を掲げ、新潟の地域から日本経済、グローバル経済の幅広い相互発展に貢献できる「事業創造実践家」の育成を目指している。グローバル化を目指す中小企業や地場産業が多い新潟の地において本大学院では、大学院生に対して、ビジネスモデルイノベーション、コーポレートベンチャー論、マーケティング、経営戦略、財務会計論、ビジネスプラン作成法、企業倫理、アントレプレナー・ファイナンス等のビジネスの核となる知識に加え、第一線で活躍している創業者や企業経営者など多彩な客員教授の経験を生の声として聞くことができる定例の特別講義など、さまざまな方法で学修の場を提供している。これに伴い近年では新潟市内で会社を設立し、事業を開始した留学生の大学院生（中国人、ベトナム人）も出ている。

起業または組織内事業創造の担い手を育成するため、教育方法として導入している指導・支援

(Entrepreneurship Intensity Track 制度)があり、これに加えてベンチャー経営者や関係分野の専門家などとの外部ネットワークを構築し、これを活用して取引先やパートナーとのネットワークの構築等、より実践的で、かつ実効的な指導及び育成支援を行う「アントレデザイン塾」や、日本経済に不足している女性起業家を育成するための「女性起業家育成塾」を正課外の教育支援として実施している。

新潟と成長著しい新興国をつなぐ事業創造を行い、地域とグローバル社会・経済に貢献する起業家の育成が本大学院の重要なミッションである。本大学院では学位授与において、起業・新規事業などを前提とした「事業計画書」、「研究論文」または「プロジェクト報告書」のいずれかを作成している。

### 交流協定校

本大学院は、現在成長著しいアジアおよび欧州の14か国(インド、インドネシア、ウクライナ、韓国、カンボジア、タイ、中国、ベトナム、モンゴル、イタリア、カザフスタン、スロバキア、ハンガリー、ロシア)の有力40大学と交流協定を締結している。そして、ビジネスリーダーとしての活躍を目指す世界各国からの優秀な留学生を積極的に受け入れている。これは本大学院の特長であり強みでもある。本大学院への留学により、アジアを中心とした成長ポテンシャルの高い国々の優秀な人材にプロフェッショナルな経営・マネジメントの知識を提供するとともに、日本の社会人大学院生とのネットワークを構築することで体験的に日本的経営の独自性、企業文化や企業風土を修得してもらっている。これらを通じて、新潟の地場企業が海外展開する際の現地のマネジメントとして活躍するグローバル人材や新潟と海外市場をつなぐ人材、現地でのビジネス展開のハブとなる事業を自ら起こし経営幹部としての役割を果たせる事業を創造する人材の育成を行っている。

これら有力な世界の大学から本大学院へ留学にくる大学院生は大変優秀である。英語はもちろん、日本語を流暢に話し授業での議論で日本人社会人を時には論破し、互いに刺激を与えあいながら、学修している。実際に、留学生と日本人学生との授業でのアクティブラーニングや課外活動の実践を通じて双方の学生へのグローバルな視野の涵養につながっている。

このような多様な視点をもつ本大学院に対し、企業側から弊社の課題を考えてほしいという依頼もある。私は授業の一部として企業との共同研究プロジェクトとして引き受けたことがある。これを企業が抱える実課題を事業創造視点で取り組む「体験型デザイン教育」により実施した。企業は、工場見学と企業のプレゼンテーションと質疑応答という「場」を整え、教員である私は授業の中で理論とケーススタディを教育し、学生の思考と統合力を養った。その後、学生は多国籍でチームを組み、学修した理論を基に、企業の課題解決に取り組んだ。学生から提案された企業への提案は、「我々では全く考え付かないような提案である」と高い評価を得た。

このように、本大学院は企業とのネットワークを含めた知の拠点化を推進し、企業が抱える課題解

決やグローバル化、起業や事業創造を実践できる人材を養成している。

## 新潟の特長

事業創造大学院大学が立地する新潟市は2014年農業の国家戦略特区に指定され、「大規模農業の改革拠点」として、農地集約や企業参入の拡大による経営基盤の強化、農産物の生産から加工、販売まで手掛ける6産業化などを進めている。また、物流・エネルギー基地である日本海側総合拠点港としての「新潟港」、東アジアと直結する国際空港「新潟空港」、高速道路の結節点（関越道・北陸道、磐越道、日東道）というインフラを有し、上越新幹線で首都圏と2時間で直結している。東アジアと向き合う日本海拠点政令市として、韓国、ロシア、中国三カ国の総領事館その他、フランス、モンゴル2カ国の名誉領事館がそろっている。このような環境下にある新潟市は、近年、IT分野の企業誘致等にも力を入れており、新潟駅周辺にはIT企業の集積が進んでいる。新潟市はエネルギー+バイオ+農業・フード+ITのリーディングエリアである。

本大学院は、起業分野で、社会人が働きながらMBA（経営管理修士（専門職））取得を目指せる大学院として、様々な業種の企業や公的な団体等から、将来の幹部候補者や後継者となりうる方々を毎年多数、企業・自治体・団体からの派遣として受け入れている。本大学院ではこのように新潟地域企業、自治体と連携し、様々な経営課題を解決できる高度専門職業人教育を行い、地域社会および国際社会に貢献しうる起業家および組織内で新規事業を創造しうる人材の輩出を行い、社会人の学び直し教育・人材教育の拠点になっている。また、新潟に立地している地方のビジネススクールという特色を生かし、成長ポテンシャルのある国々で起業を目指す人材、そして日本、特に新潟とをつなぎ事業を創造する人材の育成を行っている。

人的資本・人材改革は、知識創造時代において、経済成長の原動力である。知識労働者と地域文化の多様性が企業や地域の成長を引き起こし、そこから社会全体の知識増加につながり、世界全体に経済成長をもたらしていく。本大学院が、新潟地域で高度専門職業人（起業家養成）教育をしながら、産業、企業との結びつけを推進することで、新潟地域は元気になる。そして、新潟における産業は高付加価値型に転換され、起業家養成・供給に繋がっていくスパイラルが起きる。これが本大学院の目指す「地域エコシステム」の構築である。地域エコシステムとは、自治体、産業界、地域コミュニティ、大学間の連携・協働により、生態系（エコシステム）のように起業人材の供給と知の集積が行え、継続的にイノベーションを創出し、地域活性化が進んでいく仕組みを指す言葉である。本大学院はこの地域エコシステムの構成員として活動していくことで、次世代起業家を育成する地域に依拠した地域エコシステムの創出を目指している。

グローバル化が進展する中で、従来、国内だけで競争をしてきたサプライヤー企業や地場産業も、新しい形でグローバル競争に乗り出している。新潟県等地方の中堅企業や中小零細企業も例外ではな

く、生き残りを賭けて、成長ポテンシャルが見込まれるアジア等の成長市場への進出を図りつつある。しかし、現地の市場や消費者がわからない中で、サプライチェーンや雇用慣行・人的資源管理など試行錯誤しながらの事業展開を模索している。

### ハノイビジネスマッチングと現地調査

ベトナムは近年、急成長を遂げており、新潟県の中でも進出先として中国・米国・タイに続く4番目に進出が多い国である。これまで本大学院はベトナム人留学生を200名以上受け入れてきたが、ベトナム人修了生とのビジネスマッチングを、起業家育成、企業内起業の実現に向けて、2014年からこれまで6回実施してきた(第2回目以降は「地(知)の拠点大学による地方創生推進事業(COC+)」として採択された「NIIIGATA COC+」の主幹校として実施してきた)。これは修了生と日本人の社会人や留学生を含めた在学生のビジネスマッチングの交流イベントである。年を重ねるごとに、新潟県からは銀行やテレビ局、新聞社、現地企業の駐在員なども加わり、産学官金言の連携ネットワークとなっていった。ベトナム側からも教員や学生、現地ベトナム企業の社長や職員らも参加し、2019年度は総勢80名が参加する規模になった。本大学院からの参加者は自らの事業計画書のプレゼンテーションを行い、貿易大学やハノイ国家大学外国語大学、ハノイ大学等現地交流協定校の教員や現地駐在員の方々、ベトナムのビジネスマン、銀行、新潟県企業、在学生等から質問やコメントをもらい、意見交換を行う。そしてビジネスプランをブラッシュアップする。ここで事業展開を実施するためのネットワークを構築している。

ビジネスマッチングの翌日は以降約4日間にわたり、ベトナムに進出している新潟県企業を中心に日系企業の調査を実施している。これまでの成果として、例えば、本大学院の日本人の社会人学生が経営する新潟県の中小企業が現地在住の修了生とのネットワークを生かしてベトナム市場の有力取引先へ自社製品の輸出を開始し、順調に推移しており、さらに一歩進んだ現地での展開も進めている。この会社は、中小企業でありながらも、本大学院のグローバルな人的ネットワークを生かして、モンゴルや中国へも輸出を開始している。また新潟県の企業の社長がハノイビジネスマッチングと現地調査に参加し、そこで得た現地の大学とのネットワークを生かして、ベトナムへの進出を決め、ベトナムに研究開発拠点を設立した例もある。さらにはベトナム人修了生が経営する会社の新規事業として、ベトナムのIT人材を新潟県に派遣する事業に結びつけた例や、ベトナム人修了生が経営する会社の商品を新潟県に本社がある企業へ売り込んだ例もある。また、ハノイビジネスマッチングによるネットワークを通してベトナム人修了生の会社が、ベトナムで現地生産している新潟県企業の商品を第三国へ輸出した例もある。また、ハノイビジネスマッチングに参加した新潟県企業のプレゼンテーションを聞いた交流協定校の教員が、交流協定校のベトナム人学生のインターンシップや就職につなげた例も出ている。さらに、優秀な本大学院のベトナム人修了生を、ベトナムで取締役を務める修了生の

会社に紹介・就職した例もある。

このようにハノイビジネスマッチングは地場の中小企業が直接海外に進出するグローバル化を支援している。また、ベトナムで起業した修了生の会社や関連会社が新潟に進出するグローバル化の支援にもなっている。すなわち、新潟県とベトナムとを様々な形で繋ぐ、いわばプラットフォームの役割を担うようになっている。

2019年度に開催した第6回ハノイビジネスマッチングに関する学生のアンケートでは「修了生とのネットワーク構築、在学の留学生や他校との交流は、ベトナムおよび新潟経済の発展に必要不可欠である」と考える、「自分のビジネスプランを発表し様々なコメントをもらい今後のビジネスに役立つ。外国と日本のいろんな友人ができたことは今後のベトナムと日本の友好に役立つ。」等のコメントがあった。

このようにハノイ・ビジネスマッチングへの参加により、学生の国際的な視野や人的ネットワークを広げることができ、国際的な事業への意欲が向上している。さらに、日越の今後のビジネスの可能性や現状と課題を知り、起業意欲を起こさせ、自分自身の将来の問題として事業創造について真剣に考えるようになっている。ビジネスマッチングでの発表でのコメントを生かして、2020年3月にベトナム人留学生が新潟におけるベトナム人協会を設立した。別のベトナム人学生は、新潟市で2020年5月に起業し、2020年12月の新潟市でのベトナムコーヒーショップ開業に向けて準備を進めている。また、ベトナム現地調査から大いに刺激を受け、自社の新規事業として新潟とベトナムをつなぐプラットフォーム構築の事業計画書を作成し、実現に向けて準備をしている日本人学生もいる。

ベトナム現地調査の学生アンケート調査のコメントには「大企業、中小企業のルール、文化、組織、ビジネスモデルなど大変勉強になった。大学で勉強した知識をブラッシュアップすることができた。」「現地で新たにビジネスを立ち上げ成功している企業など様々な方のお話を聞くことができ、日本とベトナムの経営戦略などアプローチの仕方が異なることを知ることができた」、「文化による違いがあるため雇用条件や教育方針が日本とは全く違う方法を取る必要があると感じた」、「技術指導者やベトナム人リーダーなど組織としての体制作り、指導システム作りを行えている企業がベトナムでは大きな利益を出している」、「経験豊富な方々にお会いできて勉強になった。これは今後の進路先で役に立つ」、「ベトナム現地調査を生かして、自分の事業計画書の不十分な所を見直すことができてよかった」等があった。

このように、学生らは、新潟県企業の国際化の現状と課題を工場見学と現地社長のレクチャーやローカルのマネージャーらとの質疑応答を通して、国際ビジネスの現場について学習することができている。そして、教科書の理論だけでは学ぶことのできない実践知を得ることができている。新潟県企業のベトナムでのビジネスの現場から生の実践知を得ることができ、国際ビジネスの理解が進んでいる。また、新興国の成長を新潟に取り込み、地域を活性化することに学生たちが認識を深め、意欲を

高めている。

### ベトナムの大学との共同で教材作成

さらに、本大学院の教員がベトナムの大学と共同で経営学や会計学の教科書を日本語とベトナム語で共同で作成するなど共同プロジェクトも行ってきた。会計学は専門的な科目である。本大学院の税理士でもあり公認会計士でもある実務家教員が、本大学院で学び MBA を取得した後、教員である彼らと一緒に会計学の教科書をベトナム語と日本語で作成した意義は大きい。これらの教科書はベトナムの各大学で使われている。

こうした共同プロジェクトが可能になったのも、ベトナムのハノイ国家大学外国語大学、ハノイ大学、ダナン外国語大学の教員がこれまで10名近くが本大学院を修了しているからである。彼らの専門は日本語であるが本大学院でビジネスを学び、自国へ帰り、日本のビジネス、ビジネス日本語、日本のビジネスの特長等を教えている。ハノイ大学やダナン外国語大学では、本大学院を修了したベトナム人教員が帰国後、彼らが中核となって日本語学科にビジネス科等を創設している。

### ベトナムとタイに同窓会支部を設置

さらに、本大学院は海外大学との交流協定に基づき留学生を積極的に受け入れていることから、ベトナム、タイに同窓会支部を設置し、修了生の交流を促進している。そして、海外の修了生ネットワークを通じてベトナムと新潟県企業の懸け橋となる取組みを行っている。

前述の通り、ベトナムでは本大学院の修了生が多くの会社を起業し経営者として奮闘している。本大学院は毎年ハノイビジネスマッチングでベトナムを訪問し、彼らと交流している。同窓生もそのときには集まり交流しネットワークの構築に努めている。

タイでは泰日工業大学と交流協定を締結している。タイへ駐在員として赴任した本大学院日本人修了生も加わり、タイの同窓会支部では情報交換や交流が行われている。

泰日工業大学とは同大のFD研修や公開講座へ本学教員が招聘教授として招かれ、講義を行うなどしてきた。同大学の教員と学生らが国際ビジネスの授業として新潟を訪問し、本大学院での講義と新潟企業調査を2020年3月に実施する計画であったが、直前にコロナ禍により延期されている。

### 交流協定校との共同研究の推進

交流協定校とは共同研究を積極的に推進している。例えば、中国の延辺大学や大連大学とは中国で共同で調査を実施し、共著論文として刊行している。インドネシアのデンパサール・マハ・サラスワティ外国語大学やダナン外国語大学とも共同研究を実施し共著論文を公刊している。この他、モンゴル、ロシア、タイ、中国、カザフスタン等の大学教員やそこから留学にきている学生らと共に共同研

究を実施し、共著論文の公刊等も行い研究に力を入れている。

### イノベーションを生み出す「場」づくりとプラットフォーム

地域の活性化にはイノベーションが必要である。知識創造時代におけるイノベーションの原動力は、人的資本である。論理的な思考力・伝える力、異なった考え方、文化等の多様性を受け入れる広い視野と許容力、国際人・リーダーとしての豊かな教養力を身につけていく必要性が高まっている。これらの力を持った多様な知識労働者と地域の多様性との新結合がイノベーションを引き起こす。それが新たな知識創造につながり、企業や地域の活性化をもたらす。

これからは「変化」の時代である。「変化」とは、“VUCA(ブーカ) (Volatility: 変動、Uncertainly: 不確実、Complexly: 複雑、Ambiguity: 曖昧)”である。今後未来はようになるか誰にも分からず、不透明な時代である。我々は先を見通すことができない中で、判断していく必要がある。解は多数ある。このため、トライ&エラーで、とりあえずやってみて、うまくいかなかったらやり方を変えていく「アジャイル」型のスピード感をもったやり方が有効となる。

「変化」の時代を乗り越えていくために、真のオープンイノベーションを実現する必要がある。それには自社の資源と外部との共創が重要となる。それを主導するには、ありたい姿から逆算して進むべき方向性を明確にし、「多様な価値観」、「主体性」、「新たな価値観」をもち「柔軟」に「スピーディー」に、「知識」・「経験」を生かすことができる人材が求められる。そのためには1人ひとりが主体性と内発的な動機をもって、起業家精神を高めていく必要がある。

本大学院はこうした高度専門職人材の育成を行うと同時に、イノベーションを生み出す価値共創の「場づくり」を行い、「地方」と「グローバル」をつなぐプラットフォームの役割を果たし続けていきたいと考えている。