

Captains of Industry ~ 知と業(わざ)のフロンティア

対談

一橋大学での学びを出発点に
グローバル社会のリーダーへ

東京ガス取締役会長
如水会理事長 一橋大学学外理事

岡本 毅 氏

一橋大学長 蓼沼宏一

Innovation

一橋大学×産業技術総合研究所
包括連携協定締結

「文理共創」による
イノベーション創出へ

Innovation

創立140周年記念講演会シリーズ・第2回

『一橋大学における高度経営人材の育成
——一橋ビジネススクールの発足に向けて』

新企画 対談

若きイノベーターたち

MODE group株式会社 代表取締役CEO、
ミライシュハン株式会社 代表取締役

山本祐也 氏

商学研究科教授 鷺田祐一

連載企画 Project Report

「中部アカデミア」に一橋大学出身の若手起業家が集結。
「ベンチャー企業の戦略ストーリー」を明かす

連載企画 Project Report

ノーベル物理学賞受賞 中村修二教授 特別講演会
「日本の未来と文理融合」

連載企画 Project Report

一橋大学政策フォーラム／環境法政策講座シンポジウム

福島原発事故と法政策

——震災・原発事故からの復興に向けて——

連載企画 時代の論点

「ホームグロウン・テロリズム」の
社会学的背景
フランスにおけるマイノリティ差別と
セグリゲーション

法学研究科准教授 森千香子

連載企画 Bridges

留学経験者が見たグローバル

連載企画 People

梶原工業株式会社
株式会社カジワラ

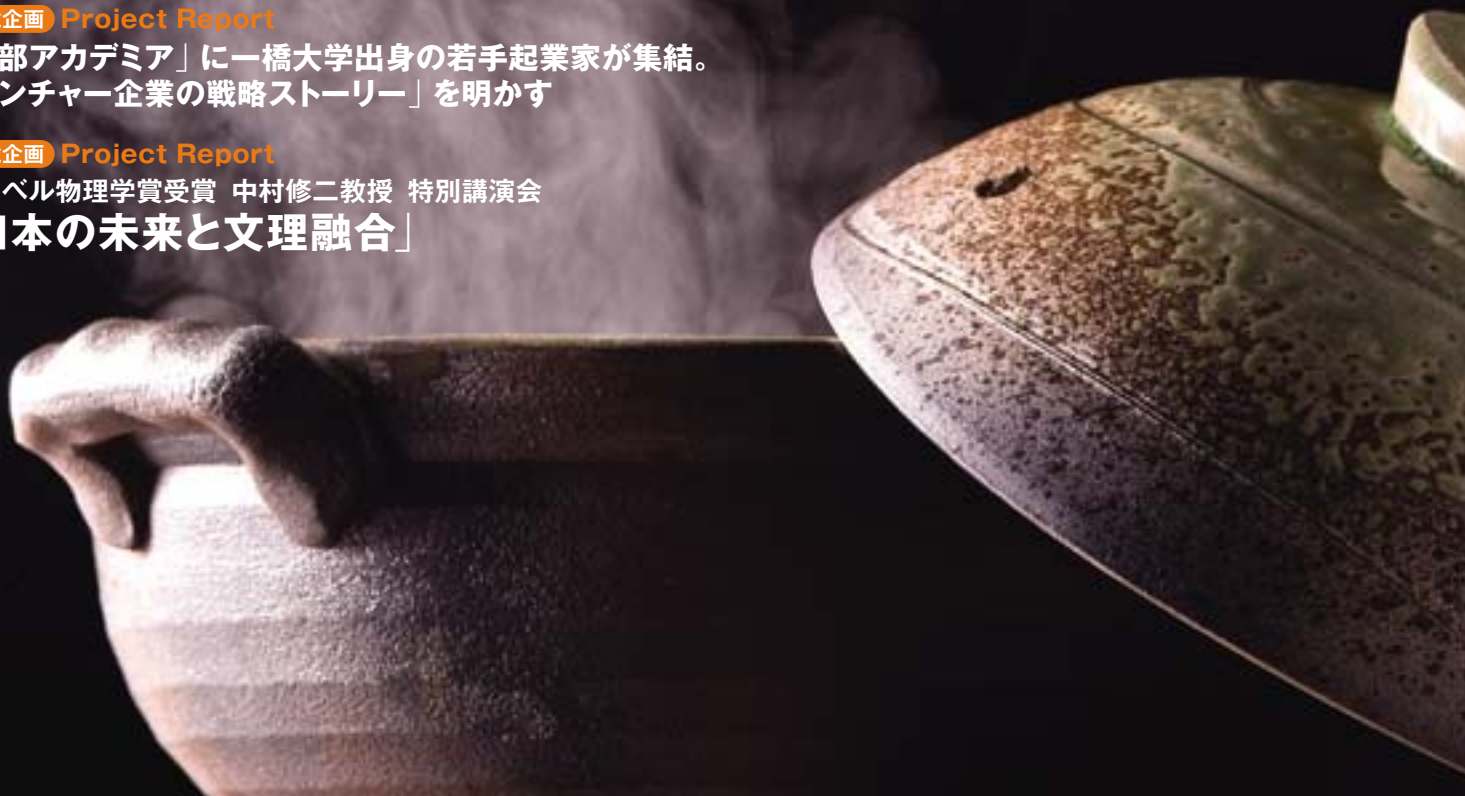
株式会社カジワラキッチンサプライ

代表取締役会長 梶原徳二 氏

連載企画 一橋の女性たち

商学研究科教授 江川雅子

商学研究科准教授 山下裕子



巻頭特集

一橋大学での学びを出発点に
グローバル社会のリーダーへ

【対談】

東京ガス取締役会長
如水会理事長 一橋大学学外理事／岡本 毅氏
一橋大学長／蓼沼宏一

1

連載企画

Innovation

一橋大学×産業技術総合研究所
包括連携協定締結

「文理共創」によるイノベーション創出へ

Interview

国立研究開発法人 産業技術総合研究所
理事・イノベーション推進本部長／瀬戸政宏氏
一橋大学 理事・副学長／沼上 幹

11 10

創立140周年記念講演会シリーズ・第2回

『一橋大学における高度経営人材の育成
——一橋ビジネススクールの発足に向けて』

講演要旨① 一橋大学大学院商学研究科教授／中野 誠
講演要旨② 一橋大学大学院国際企業戦略研究科准教授／藤川佳則
講演要旨③ 一橋大学大学院商学研究科教授／鷺田祐一

15 14 14 12

新企画

若きイノベーターたち

【対談】

MODE group株式会社 代表取締役CEO、
ミライシユハン株式会社 代表取締役／山本祐也氏
商学研究科教授／鷺田祐一

16

連載企画

Project Report

「中部アカデミア」に一橋大学出身の若手起業家が集結。
「ベンチャー企業の戦略ストーリー」を明かす

20

ノーベル物理学賞受賞 中村修二教授 特別講演会
「日本の未来と文理融合」

22

一橋大学政策フォーラム／環境法政策講座シンポジウム
福島原発事故と法政策

——震災・原発事故からの復興に向けて——

24

1



9



16



22



24



38



42



48



研究室訪問 chat in the den
商学研究科教授／安田行宏
法学研究科講師／松園潤一朗

30 28

連載企画

時代論点

「ホームグロウン・テロリズム」の社会的背景
フランスにおけるマイノリティ差別とセグレーション
法学研究科准教授／森千香子

32

連載企画

Bridges 留学経験者が見たグローバル

株式会社ピー・アンド・イー・ディレクションズ
代表取締役／島田直樹氏

38

連載企画

People

梶原工業株式会社
株式会社カジワラ
株式会社カジワラキッチンサプライ
代表取締役会長／梶原徳二氏

42

連載企画

一橋の女性たち

【対談】
商学研究科教授／江川雅子
商学研究科准教授／山下裕子

48

Book Review

経済学は「役に立つ」か？

——アルビン・E・ロス著『フリーゲッツ・ホワット』日本経済新聞出版社
社会科学高等研究院講師／平田大祐

52

Love of Culture

クリスマスのフォッシル・ハンティング
社会学研究科教授／上田 元

53

Campus Information

- ◆ 一橋大学基金 Topic
- ◆ 「一橋大学修学支援事業基金」がスタートしました
- ◆ 一橋大学基金ご寄付者のご芳名
- ◆ 学生ビジネスプランコンテスト結果発表
- ◆ 留学生ウエルカムパーティーを開催しました
- ◆ 平成28年秋の叙勲について
- ◆ 第14回一橋大学関西アカデミア開催のお知らせ
- ◆ 一橋大学古本募金のお知らせ

58 58 57 57 56 55 54

一橋大学での学びを出発点に
グローバル社会のリーダーへ



都市ガス事業者として世界最大規模を誇る、日本を代表するエネルギー企業の東京ガス株式会社。その取締役会長であるとともに、日本経済団体連合会（経団連）副会長などさまざまな要職に就任されている岡本毅氏。一橋大学のOBとして、2015年に如水会理事長、さらに一橋大学学外理事にも就任。学生時代の思い出から、社会に出て実感した学びや縁というもの大切さ、そして一橋大生への期待まで、大いに語っていただいた。

岡本



毅氏

Tsuyoshi Okamoto

1970年一橋大学経済学部卒業。同年4月東京ガス株式会社入社、文書部長、日本ガス協会業務部長を経て、2002年執行役員企画本部総合企画部長、2004年取締役常務執行役員企画本部長、2007年代表取締役副社長執行役員、2010年代表取締役社長執行役員などを歴任し、2014年4月より取締役会長、現在に至る。2015年6月如水会理事長就任、同年7月学外理事就任。

熱い母校愛に溢れた 3万4000人の組織

蓼沼 岡本さんは、2015年6月に如水会理事長に就かれ、そして7月には一橋大学の学外理事にご就任いただきました。東京ガス取締役会長や経団連副会長といった要職でお忙しいにもかかわらず就任なさった時のお気持ちについて、まずは伺いたいと思います。

岡本 如水会理事長を拝命し、その活動内容を改めて把握し何より強く感じたことは、何と熱い母校愛に溢れた3万4000人の組織であることか、ということだと思います。結束力だけでなく、しっかりと考え積極的に行動する力も大したものですね。地域ごとの支部や、部活動、あるいはゼミ、クラスとさまざまな切り口でそれぞれが結束し、活発に活動しています。改めて、素晴らしい組織であるとの思いを強くしています。

蓼沼 同感です。
岡本 たまたま2016年5月、如水会理事長に就任した翌年ですが、シンガポールに行く機会があり、せっかくだからと如水会シンガポール支部に「少し時間があるので」と連絡したのです。すると「理事長が来るなら人を集めま

す」と言ってくれて、実に大勢の会員が集まってくださいました。私自身が「人を集めるための恰好のネタ」になったのですが（笑）、それでもたくさん集まっていたいてあげたいと思いました。業種などを問わず、会員同士和気あいあいとその場を楽しんでいる。中にはライバル関係の企業に勤める会員もいますが、そんなことはお構いなしにお互い仲良くやっているわけです。いい会だと思いましたね。

蓼沼 そうでしたか。
岡本 また、大学改革にも関心の強い会員が多いですね。就任して1年半が経ち、厳しい言葉や提言もたくさんもらいました。冒頭で紹介いただいたとおり、一橋大学の学外理事も務めさせてもらっています。それぞれの立場で調整に苦労することもなくはないのですが、会員の熱い母校愛から出ている提言だけに、しっかりと受け止めていきたいと考えているところです。

蓼沼 学外理事のお立場としてはいかがでしょうか。
岡本 実は、卒業後の長い間、大学とはそれほどの接点もなく過ごしてきました。このほど学外理事として内部に入らせていただき、いろいろ見聞きして、改めて社会科学系の大学として最高レベルにあるというその地位に揺らぎはないと感じました。特に、1学年約1000人、全体で6000人強の学生数という、小規模ながらもピリッと引き

締まった大学であるという印象を持っています。その良さが典型的に表れているのが、少人数で運営されているゼミ教育ですね。また、長期留学制度で学部生の10%以上が海外に出ているというのは、大変素晴らしいことだと改めて思っているところです。

もう一つ、4つの学部の垣根が低いところもいいですね。この規模だからこそ、各学部が閉鎖的になってはならないと思います。また、そのあたりはとても柔軟なのではないかと思えます。また、東京医科歯科大学、東京外国語大学、東京工業大学との四大学連合をはじめ、他大学・機関との連携に積極的に取り組んでいるところも大変良いことですね。特に、東京工業大学との合同移動講座については学外理事に就任してから初めて知り、「こんなに意義深い取組があったのか」と感銘を受けました。規模は小さいながらも、総合力の高い大学であると再認識しています。

蓼沼 ありがとうございます。
岡本 また、再発見できたこともあります。卒業生の人材としての多様さです。昔から一橋大生といえば、商社や銀行、メーカーなど基幹産業で活躍するという印象が強くありました。しかし実際には幅広い分野で活躍していますね。たとえば、一橋大学を卒業し、医学部等で学び直して医師になった人が100人近くもいるわけです。それ以外にも、

一橋大学長

藤沼

作家や芸術家として名を成した人も少なくありません。こうした幅広さ、多様性の素地がこの大学にあるというのは大変素晴らしいことだと思います。

藤沼 本学の特徴をいろいろと挙げていただきました。全く同感です。特に感じるのは、少人数ゼミや長期留学など、学生が興味関心を抱いたさまざまなテーマについて深く学ぶことのできる特色あるシステムが揃っていることです。これらは、長年受け継いできた伝統と、卒業生や教職員の努力の積み重ねのおかげです。今後も大事にしていきたいと思っています。

岡本 一方、あえて言うっておきたいことは、一橋大学に対する世の中からの、あるいは国際的な評価がこうした現実には追いついていないと感じることで。どうしても小規模であることが不利に働いているように思えます。致し方ないことではありますが、こうした問題を打ち消すためにも、大学からの発信力をもっと高める必要があると思っています。

藤沼 社会的評価という意味では、自然科学分野とはかなり違う社会科学分野の特性は必ずしも十分考慮されているとはいえません。大学ランキングなどでも、比較評価の基準に分野の特性をもっと考慮に入れる必要があります。我々の側からも、こういった点が評価されるべきかをもっと多

くの場面で発信していく必要があると思っています。

ようやく書けた

卒論の最後の一行

藤沼 次に、岡本さんの学生時代のお話を伺います。経済学部に入られて、板垣與一先生のゼミでミャンマーの経済を研究されたと伺いました。また、学生時代は日本全国を旅行されたそうですね。

岡本 そのとおりです。まず、ゼミの話からしますと、経済学部の1、2年生の間に学んだ限りでは、理論経済学的アプローチよりも、政治経済学的、あるいは文化人類学的アプローチのほうに興味を持ちました。同時に、発展途上国の経済というものに強い関心を持ち始めていました。そんな思いがあった時に、板垣ゼミに出会ったのです。それで、2年生の終わり頃でしたが、板垣先生のゼミの門を叩きました。

藤沼 そうでしたか。

岡本 3年生になってゼミが始まり、しばらく経って研究テーマを絞り込む必要が出てきました。板垣先生と議論す



る中で、今思えば汗顔の至りなのですが、私は偉そうに「途上国の問題をやるからには、東西そして南北関係の交点として東南アジアの政治力学的問題を解明したいのです」と言ったわけです（笑）。

藤沼 なるほど。

岡本 すると先生は黙って立ち上がり、1冊の本を持ってきて渡してくれたのです。その本はアメリカのある経済学者によるもので、後で読んでみると、ビルマ（当時。現・ミャンマー）の村落社会に入り込んで実証的な研究を積み重ね

つつ、同国の近代化への道筋は見えるか見えないかといったことを理論的に解析する内容のものでした。その本を読み始めて、いかに自分が先生の前で大言壮語したかを恥じる気持ちになったのです。先生はそんなふう私を黙ってたしなめてくださったんですね。せつかくそう気づいて、またミャンマーとも縁ができたので、ならば地道に勉強してみようと思ったわけです。そこで、4年生いっぱいまでミャンマーに関わる書物を可能な限り読みました。たとえば、ミャンマーは典型的な小乗仏教の国ですが、村落社会に浸透している宗教のあり方をマックス・ウェーバーのいうプロテスタンティズムの倫理的観点で比較考量したりし



宏

Koichi Tadenuma

1982年一橋大学経済学部卒業。1989年ロチェスター大学大学院経済学研究科修士、Ph.D. (博士) を取得。1990年一橋大学経済学部講師に就任。1992年同経済学部助教授、2000年同経済学研究科教授、2011年経済学研究科長（2013年まで）を経て、2014年12月一橋大学長に就任。専門分野は社会的選択理論、厚生経済学、ゲーム理論。近著に『幸せのための経済学——効率と公平の考え方』（2011年岩波書店刊）がある。



たわけです。そもそもウェーバー自身がプロテスタントイ
ズムだけではなく、もつと幅広く宗教と近代化の關係につ
いての本を書いていることもその中で知りました。そのよ
うに学びの領域もどんどん広がっていった、藪沼学長が
おっしゃる「専門を深める中で教養が広がる」という概念
を体験できたわけですね。

藪沼 それは素晴らしい学びの経験ですね。

岡本 自分なりにできる研究をしたうえで、卒業論文に仕
上げました。テーマは「ビルマの近代化と村落社会の構造」
というものです。今思えば大した中身ではないのですが、
当時はやれるだけのことはやったという気でした。

藪沼 どういったことでしょうか。

岡本 現地を見ていない、ということですね。1ドル36
0円の時代、奨学金をいただいて学ばせてもらっていた身
分で海外に行くことなど無理でした。ですから、結局は書
物でしかミャンマーを知り得ていないのです。自分ができ
たのは、資料を読み込んで整理、分析することまでであり、
悪くいえば、卒論は資料の切り貼りみたいなものだと思います。
仕方ないことだったとはいえ、行ってもいいな
国についてさも知ったように書くということが、気になっ
ていたのです。そこから話は一気に45年後に飛びますが、

2015年5月、仕事で初めてミャンマーに行く機会があ
りました。短期間でしたが、ヤンゴン周辺などを実際に歩
いたのです。それでようやく、卒論の最後の一行が書けた
ような気がしました。

北海道から沖縄まで 日本中を旅する

藪沼 なるほど、いいお話ですね。で
は、部活動はいかがでしたか。

岡本 お恥ずかしい話ばかりです。ま
ず、入学してすぐ勧誘に乗ってワンダー
フォーゲル部に入りました。その時、
ワングルとはハイキングのようなもの
だと思いついていたのです。野山を楽
しく散策する部活かと(笑)。ところが、
とんでもなかった。いきなりものすご
くきついトレッキングが始まり、3か月後の



初の山行が神奈川県の大山から始まる丹沢表
尾根というところで行われました。もつと穏
やかな山なら続けられたと思うのですが、こ
の付近の尾根はとんでもなく険しい山道だっ
たのです。そんな場所を約20キログラムのザッ
クを背負って登りました。その時、ザックの
バックキングが上手にできなかったせいで、肩
に余計な重さがかかってしまいました。2泊
3日の間ずっとそのような状態で山歩きをし
たことで、肩を壊してしまったのです。戻っ
てから病院に行くと、「危険な状態です」と
医者に言われ、即退部しました。

藪沼 そんなことがおありだったのですね。
岡本 ほんの数か月間の在籍でしたから、私
もすっかり忘れていましたし、そんなことを



ワンダーフォーゲル部で初登頂を体験した時の岡本氏(写真中央チェック柄のシャツ)。大山にて

知っている人もいないはずでした。ところが、如水会理事
長になったことで、ワングル部のある先輩から「君はワン
ゲル部にいただろう」と、まさに大山に登った時の写真が
送られてきたのです。確かに私が写っていました(笑)。
藪沼 そうでしたか。よく旅行に出かけられたという話を
伺ったことがありましたが、実際はどのようなところに行
かれたのですか。

岡本 アルバイトをしては、得たお金をほとんど旅行に注
ぎ込みました。北海道から、まだ日本に返還される前の沖
縄まで巡りました。先ほども言いましたが、1ドル360
円の時代で海外には残念ながら行けませんでしたが、
も、学生の特権で時間はありましたので国内はよく回りま
した。お金は持っていませんでしたが、楽しかったですね。
どれぐらい学生時代に国内を巡ったか計算してみたら、4
年間で180日くらい旅していたことになります。

藪沼 それはいい経験をされましたね。ほかに何か思い出
に残っていることはありますか。

岡本 学園紛争が起こり、半年ほ
ど大学が封鎖されてしまったので
す。当時はいい加減なもので、大
学に行かずに単位がもらえるなど
と喜んだりしていましたが、もつ
たいないことをしましたね。私は
実家から通いましたが、下宿住ま
いの友人たちと、学園紛争はどう
あるべきかなどと飲みながら徹夜
で議論をしていたこともあります。
それはそれでいい経験だったのか
もしれませんが。

藪沼 初めて何うことばかりです
が、学生生活を満喫されていた感
じが伝わってきます。ゼミにしろ、
旅行にしろ、興味を持ったこと、好

きなことに前向きに取り組まれたことがよく分かりました。学びにおいては、岡本さんのように学部時代はいろいろな文献を読み、基礎知識をしっかりと固める時期だと思います。そうした基礎があるかないかで、たとえばミャンマーに行かれた時に感じ取れるもの一つをとっても、大きな違いがあるように思いますね。また、部活動のお話には一橋大学の自由な空気を感しました。今に通じるそんな空気も、一橋大学の伝統の強みであろうと思います。

現場経験で築いた 職業人としての強固な基盤

蓼沼 次に、ご卒業後のことを伺わせてください。岡本さんは東京ガスに入られて、出向や留学などいろいろなご経験を積まれて社長、会長を歴任されています。そういった職業人生活の中で、こういったことを心がけてこられたのか、また学生時代に学んで役立ったことなども交えながらお話しただければと思います。

岡本 そもそも東京ガスに就職したきっかけも、ゼミでした。三商ゼミの幹事を務めたのです。4年生の5月頃、資金集めのために先輩方のところを回りました。まずはゼミの先輩が一番お願いしやすいということで、ある先輩を訪ねて東京ガスに行ったわけです。その先輩は快く5000円ほど寄付してくれましたが、「ところで君は、就職はどうするつもり？」と聞いてきました。「まだ考えているところですよ」と答えると、「うちの人事課長も一橋大学の先輩だから会っていきなさい」と言ってくれたのです。ならばと会わせてもらおうと、素晴らしい人でした。当時学生の自分から見ても、人格識見ともに素晴らしい人だと。こういう人が人事課長をやっている会社なら間違いはないだろうと思っただけですね。

蓼沼 ご縁があったのですね。入社後の配属はいかがでしたか。

岡本 どの企業も同様だと思いますが、最初は現場配属です。ガス会社も現場で成り立っているからです。研修期間には、一般家庭を回ってガスメーターの検針や集金、器具の販売などを経験するわけです。工場の夜勤なども経験します。そうやって現場で汗まみれになった後に営業所に配属されましたが、こうした期間の体験は私の職業人としてのベースとなりました。大きく、二つのことが経験できたからです。一つは、お客様からお金をいただくということ、身を以て実感したことです。各営業所では集金や器具の販売を行います。それがガス会社としての収入源のすべてです。集金は、お客様のお宅を回って行いますが、中には営業所に支払いに来てくださるお客様もいます。「先月分です」と言って、872円とかを払っていただく。それを受け取る時、「こうやって一軒一軒、何円何十円何百円という単位でいただくお金が集まって、この会社は成立しているのだ。この一円の重要性を忘れたらダメだ」と強く



く感じたのです。その後の何十年という会社生活で、何億何十億円、時には何千億円という大きな事業にも関わりましたが、「あの時の一円が原点」と自ら言い聞かせてきました。

蓼沼 立派なお考えです。そしてそれを実践されてきたのですね。もう一つとは何ですか。

岡本 現場で働く人の重要性です。夏も冬も、朝も昼も夜



一橋大学での学びを出発点に
グローバル社会のリーダーへ

も、ガス事業のため、ひいてはお客様のために汗水垂らして真面目にコツコツ働いている。こういう人たちが会社を支えてくれているのだと。このことも生涯、忘れてはならないと肝に銘じました。

蓼沼 素晴らしいですね。その後、中東経済研究所(当時)・日本エネルギー経済研究所中東研究センター)やハーバード大学国際問題研究所に行かれるわけですね。

岡本 研究所への出向や大学への留学などもキャリア構築としては大変有意義でしたが、やはり原点や自分のベースとは何かということ忘れてはならないと改めて思います。

中東経済研究所には、入社して7年後に出向命令が下りました。ちょうどその頃、そろそろ変化がほしいと思っていたところで、喜んで行かせてもらいました。当時、中東研はできてまだ3年目でしたが、なんと理事には恩師の板垣先生が名を連ねていたのです。こんなところで再会できたと感銘を受けました。研究所生活は3年間に及びましたが、今思えば贅沢な期間でしたね。その間は丸々会社から離れ、好きな研究をしたいと言ってもらえたからです。研究対象は中東、アフリカ、そして東南アジアです。ここでも、大学時代に学んだことと接点ができました。実際にゼミで学んだことが役立った局面もありましたし、3年間の研究所生活は有益な研究ができた充実の時を過ごせたと思っっています。中東研の研究の眼目は石油やエネルギーであり、我が国にとって、また世界においても重要な切り口から国際情勢を見ることを徹底的に学び、対外発表もこなしながら身につけた知見は、今に至っても私の大切なベースとなっています。

10年おきに社外に出て

積んだ貴重な経験

蓼沼 充実ぶりがよく伝わってきます。中東研から戻られ

た後はどういう仕事に就かれたのですか。

岡本 原料部に配属になりました。ガスの原料を世界から調達する部署です。明治以降、当初の原料は石炭でしたが、それが石油に代わり、そして石油から天然ガスに急速に代わる時期でした。採集した天然ガスを液化しLNGにしてタンカーで輸入するわけですが、その主対象地がインドネシアなどの東南アジアだったのです。

藤沼 ここでもまた東南アジアと関わったのですね。
岡本 縁とは本当に大切にしなければならぬと思います。調達先は中東やオーストラリアなどにも広がりましたが、大学や中東研で身につけたものは随所で役立つと思います。ビジネスに直接関わらないところでも、たとえば相手国の理解の仕方や、どうアプローチすればいいかといった間接的な知識であつても、大変重宝しました。石油やガスが出ないミャンマーこそ行きませんでした。LNGの基地がある場所は辺境の地であることが多いのです。そういう場所に行くと、学生時代に書物で学んだミャンマーの村落社会的な場所も垣間見られて、深い感慨を覚えたこともあります。

藤沼 原料部で調達という重要な業務を手がけた後に、ハーバード大学国際問題研究所に行かれたわけですね。

岡本 原料部の6年間は、相手国とのシビアな交渉もあり、かなりのハードワークでした。ですから、その後の1年間のハーバード大学在籍は、自分にとつてはいい骨休めになりました。妻と子どもを連れ、ボストンの郊外に一軒家を借りてアメリカ生活を満喫しました。たった1年で、出張ベースでは分からない、現地に暮らしてみても



て分かることが山のようにありましたね。また、外から日本を見ることもできたのも貴重な経験でした。これもまた、今思えば贅沢な待遇だったと思います。

勉強もある程度はしました(笑)。「『ジャパン・アズ・ナバーワン』で有名なエズラ・ヴォーゲル先生が日米関係のプログラムを持っていて、そこで学ぶことができました。

藤沼 勉強も存分にできて、いいリフレッシュができましたね。

岡本 そのとおりですね。実は、もう一か所出向していきまして。同じガス業界なので未知の分野ではないのですが、日本中に200以上あるガス事業者との付き合いは興味深い体験でした。2016年6月にまさにその日本ガス協会の会長に就任しましたが、17年前の経験がとても役に立っています。

藤沼 業界団体でもまた違う世界を経験されたのですね。



岡本 こうして振り返ると、30代で中東研、40代でハーバード、50代で日本ガス協会と会社員生活において10年おきに社外に出て貴重な経験を積ませてもらったわけですから、交友関係や自分の知見を広げることができ、本当にラッキーでした。幸せな会社員生活を送らせてもらったと思えますね。

藤沼 いろいろと新しい世界に入るといことは、とても貴重な体験であられたらと思うます。また、2016年3月に本学の学位記授与式(卒業式)で「ご祝辞をいただいた際に、「社会人として大学で学んだことが大いに役立った」とおっしゃっていただけで、大学人としてとても嬉しく感じました。

岡本 ゼミで深く学んだことよつて、チャンスも広がったと思います。大学での学びは、直接的、間接的に社会で役立つことは間違いありません。大事なことは、卒業し社会人となつてもアンテナを高く上げ情報収集を怠らないことです。そのためにも、幅広いことに関心を持つ必要があると思います。受け身でいると、こうした体験ができるかどうかは分かりません。そして、最初の現場経験を大切に、自分の土台をつくるのが大事です。

東日本大震災で見直した現場を支える力

藤沼 岡本さんは経営者になつても現場を第一に考えておられます。我々にとつての現場とは、まさに研究現場であり教育現場です。大学における「現場第一」とは、学生にとつて何が大事か、学生のために何ができるかという観点で発想することだと改めて感じました。

その後、執行役員、社長、会長とステップアップされるわけですが、社長時代に東日本大震災が発生しましたね。ライフラインを支える企業のトップとして大変な時期であられたらうと思います。

岡本 2011年3月11日の午後2時46分は社長室にいました。本社ビルは地上27階建てですが、ビルが折れてしまふのではないかと本気で思ったほどの激しい揺れでした。すぐに緊急対策本部を立ち上げ、情報収集に当たりました。不幸中の幸いで、当社のガス供給エリアは大きな打撃を受けずに済んでいることが分かりました。ガスの供給も

平時とあまり変わらず順調になされていました。ガスメーカーが各所でストップするということはありましたが、それは機器が正常に作動しているということの証ですので、当社においては重大事象はなかったわけです。しかし、ライフラインの供給責任を持つガス会社として、当社の供給エリアだけ良ければいいというものではありません。関東圏、そして東日本エリアと、周辺のガス会社に何かあれば助ける責務もあるわけです。そこで、千葉県において液化現象で苦勞しているガス会社の支援に出るなどしました。

そして、その日のうちに東北沿岸地域が津波で大変なことになるかと分りました。東北地方には小規模のガス会社がたくさんあります。どこも甚大な被害を受けていましたので、当社として1日あたり1500人ほどの社員を仙台市や周辺地区の復旧支援に行かせました。数週間経って一段落してから私も現地に行きましたが、津波に襲われた後の現場のありさまに、言葉を失いました。あの光景は終生忘れられないと思います。

蓼沼 そうだったのですね。

岡本 そのような中で、当社の社員たちは、水も電気ももちろんガスも止まっている状況で、光もなく水も出ないホテルの部屋に寝袋一つで泊まり込みながら、懸命に復旧活動に駆けずり回ってくれました。その時感じたのは、嫌なことどころか、意気を感じてやっていくというところ。「ガスの力をここで発揮しないで、いつ発揮するんだ」と言わんばかりでした。現場の力が生きているなど嬉しくなりましたね。復旧作業は順番にやっていきますから、なかなかガスが通じない場所もあるわけです。そんな時も「申し訳ありません、できるだけ早く直します」と頭を下げているのです。胸の奥に残っている光景ですね。

蓼沼 胸に迫るものがありますね。未曾有の大災害においては、トップが率先して動かないと現場もどう動いていいか分からないでしょう。その点、岡本さんは迅速かつ的確



一橋大学での学びを出発点に
グローバル社会のリーダーへ

に動かされたわけですね。被災地にも早くから行かれました。

岡本 私だけでなく当社の役員たちも多数行きました。皆現場に強いこだわりがありますから。

いずれ、首都直下型の大地震が発生すると予測されています。その時に備えておくことが極めて重要です。ガスの設備はかなり強靱になっており、大きな地震でも簡単に壊れることはありません。また、東京湾には東日本大震災の時のような大津波は来ないといわれていますが、可能性のある規模の津波などの対策は怠ってはならず、当社としても万全を尽くしています。

一橋大学はもつと

積極的な情報発信を

蓼沼 心しておかなければなりませんね。ところで、岡本さんには一橋大学学外理事として本学の運営に深く関わっていただいています。

今、一橋大学では社会科学における世界最高水準の教育研究拠点を目指して、学際的・国際的研究や学期改革、カリキュラム改革、さらにプロフェッション・スクールの再編など大きな改革を進めているところですね。そのような一橋大学に対する期待についてお聞かせください。

岡本 如水会理事長や学外理事として一橋大学に関わる中で感じることは、社会科学系の研究総合大学の意義とどういうものかということです。2015年6月に文部科学省の通達があつてから何かと話題となっていますが、私は



今日のような激動の時代こそ社会科学をしつかり学ぶことの意義があると確信しています。国として、企業や組織として、そして個人としてどう行動すべきか。それを考えるための基盤が非常に重要な時です。その基盤となる規範こそ、まさに社会科学の各分野における専門的研究と、その成果を核とする幅広く深い教養が形づくられるものだと思います。それをベースに自分で考えた意見を発信し、レスポンスを受けて再考し、そして自分のものとする。さらにそのサイクルを繰り返しレベルアップさせるといって一連の行動をとれる人材こそ、社会は求めていると思います。

国立大学は法人化され、新しい時代に入りました。法人として運営していくうえでさまざまな苦勞もあると思います。そうした中でも、蓼沼学長が掲げておられる「社会科学における世界最高水準の教育研究拠点の形成」というビジョンには賛同し、期待もしています。

岡本 法人であるならば、組織も、予算も、人事もしっかりとっていないければなりません。それらは企業にとつては当たり前のことですが、国立大学法人においてはまだまだ課題も多いように思います。交付金の問題もあり財政事情も大変厳しいですね。しかし、何か手を打って一朝一夕に改善できるものでもありません。ここはプランの実現を目指して地道に取り組んでいくしかありませんね。そのためには、他機関との連携や積極的な情報発信などは不可欠だと思います。

その点、一橋大学の元々オープンな風土は強みとなりますが、さらに強化していったほしいと思います。また、情報発信の面では、もう少し図々しくくらいに積極的なところがあつてもいいように思います。

蓼沼 財政事情にもご理解いただき、ありがたく思います。ご指摘のように、情報発信にもより積極的に取り組ん

でいきたいと思っています。

岡本 先ほど、一橋大学の規模の問題が出ましたが、それはやむを得ないこととして、より正当に評価されるための努力は必要だと思えます。素晴らしいことをしているので、それが世に知られるように努められるとよいと思います。

藜沼 おっしゃるとおりですね。

岡本 如水会理事長としては、会を挙げて大学への支援は惜しまないつもりです。元々、如水会の定款には「広く政治経済、社会文化の発展に寄与する」といった素晴らしい理念が謳われています。冒頭でお話ししたとおり、会員は熱い母校愛に溢れていますから、いろいろな局面で協力してくれるでしょう。ただその際に、明確で分かりやすいビジョン、目指す姿を示してほしいと思えます。多くの卒業生に「このビジョンの達成に貢献しよう」と思ってもらえるような太い柱ですね。それがあれば、より協力しやすくなりますから。

藜沼 どのような組織も歴史というものを背負っているもので、一朝一夕に変えることは難しくても、本学の将来への方向性を間違わないように、ビジョンを示し、舵取りをしていきたいと思えます。

学生時代にしかできないことは 第一優先でやってほしい

藜沼 さて、岡本さんは経団連副会長でもいらっしやいます、大学では学生の就職が大きな関心事としてあります。就職協定ではいろいろとご苦労も多いと思えます。

岡本 副会長として、雇用政策や教育問題の委員長を仰せつかっているわけですが、いずれも大学に密接に関わっていますね。就職協定はどう決めても批判されてしまうので、ご心配いただいたとおり苦労もありますが、学生に

とっていかにより良い仕組みにするかという目的だけは見失わないようにしたいと思います。思っています。



働き方改革も、大学改革もそうですが、何のために行うのかといえ、将来の日本を背負って立つ学生に社会に出て活躍してもらうことが大きいと思えますから。

その点で一つ、一橋大学の学生の皆さんに申し上げておきたいことは、あまり早くからあくせく就職活動をする必要はない、ということ。一橋大生は一般的に優秀ですから、就職に苦労する学生はそもそも少ないはず。また、3年生の3月に企業の広報活動を解禁し、4年生の6月に採用活動を解禁するという指針を決めた際、7月に帰国する留学生に不利になるという批判が起きました。しかし、企業は留学生枠というものを持っていきますし、留学しようという学生には優秀な人が多いのです。一橋大生ならなおさらです。不利になることなどあり得ません。

ですから、ぜひ学生時代にしかできないことをやってほしいと思えます。若いうちは、時間はいくらでもあると思いがちですが、時間は有限です。今という時間は二度と戻ってこないのです。今は何をすることが大切なのかをよく考え、それを第一優先にして過ごしてほしいと思えます。



一橋大学での学びを出発点に
グローバル社会のリーダーへ

藜沼 おっしゃるとおりですね。このまま学生に聞かせたいぐらいです（笑）。

岡本 私の場合は無駄な時間の使い方もしましたので恥ずかしいですが、遊んではいけないというのではなく、勉強でも趣味でも旅行でも、何でもとにかく有意義な時間の使い方をしてほしいということです。

藜沼 では最後に、グローバル化について伺います。企業も社会全体もまさにグローバル化に直面していると思いますが、グローバル化する産業界にどういった人材が求められているのか、お考えをお聞かせください。

岡本 産業界においてはすでに、国内だけを向いてはビジネスが成立しない状況になっています。どの企業も、国内だけでなく広く世界を見渡し、生き残るには何が必要で、どうすればそれが手に入れられるかを必死に考えていると思えます。東京ガスは、昔はドメスティックな会社で、唯一例外だったのが私の在籍していた原料部でした。それが今日では調達先は世界中に広がり、調達法も単なる輸入だけでなく、三国間貿易とか、産出地の権益を購入して自ら手がけるなど多様化しています。現地法人、駐在員事務所もどんどん増えています。当社ですらそうなのですから、ほかの業界でももっと国外に目を向けているはず。どこも一様に国際化では苦労していると思えます。

そうした中で求められる人材にまず必要な能力としては、分かりやすいところでは英語力ということになるでしょう。しかし私は、極端な言い方をすれば、日本語も満足に話せない人が英語力を身につけたところでさして意味はないと思っています。英語を流暢に話せても、中身がまるでないという人もままいるのです。ですから、逆説的ですがいかに学問的な深い教養を身につけておくかというこのほうがはるかに重要ではないかと思っています。

藜沼 大変貴重なご意見をいただき、ありがとうございます。本日は長時間にわたり、誠にありがとうございました。

包括連携協定締結

「文理共創」による イノベーション創出へ

住む世界が180度異なる。これは「ビジネス」と「科学技術」の関係にも当てはまるフレーズと言えるだろう。

二つの世界の間には「知の谷」が存在し、それがグローバル社会の中で日本の競争力を鈍化させる一因だと指摘する声もある。

今回レポートするのは、言わば「谷に橋を架ける」画期的な試み。

社会科学の研究総合大学として産業界のリーダーを輩出してきた一橋大学と、

最先端の産業技術を生み出してきた産業技術総合研究所が、「文理共創」によるイノベーション創出に向けて動き出した。



締結の様子。左から、瀬戸政宏産業技術総合研究所理事・イノベーション推進本部長、中鉢良治産業技術総合研究所理事長、蓼沼宏一一橋大学長、佐藤宏一橋大学理事・副学長、沼上幹一橋大学理事・副学長。

それは、
ALL JAPANによる
イノベーション・ナショナル
システムの構築

一橋大学と国立研究開発法人産業技術総合研究所（以下、産総研）による産学官連携・協力に関する協定が締結された。産総研が社会科学系の大学と提携するのは初の試みである。一橋大学もまた、国立研究開発法人と提携するのは初めてだ。狙いは、ビジネスと科学技術の両方の視点を併せ持つ「文理共創型コンサルティング」と「高度経営人材の育成」により、未来のビジネスとそれに対応できる人材を生み出すことにある。

締結式は如水会館にて2016年10月12日に行われ、蓼沼宏一学長と中鉢良治産総研理事長によって協定書が取り交わされた。

「一橋大学は、社会科学の基礎研究を企業経営の革新などにつなげる実学を重視してきました。現在、社会の諸問題の解決には文理両方の知見が必要です。経営者層をはじめとした各分野の人材には、文理を横断した専門知識や、それに基づく洞察力や判断力が欠かせません。一方で、イノベーションにおいても科学技術の進歩が社会の果実に結び付くためには、経

営、経済、法律などの知見が必須です。そうした社会的要請に対して、文理共創による研究と教育に よって的確に 応えてい きたいと考



「産総研の大きな特徴は、産業界と密接な連携協力関係を築き、技術を社会に送り出す橋渡し役として取り組んでいる点にあります。しかし、研究が技術に転化し、事業化・産業化に発展していく流れにおいては、理と文が共鳴しながら共創のプロセスに入っていくことは必然であり、もはや不可欠です。今回の包括連携をたどるなら、研究者とビジネスプロデューサーによる協働。産業界が求めるニーズに応じた技術シーズ（種）



の橋渡しが加速し、社会の要請に即した社会実装が実現できると確信しています」（中鉢理事長）

一橋大学と産総研は「真の実学」を追究するという根幹で共通点を持つ。今回の包括連携は、まさにイノベーション・ナショナル・システム構築の起点となるだろう。

「文理共創型 コンサルティング」と 「高度経営人材の育成」に よって、 日本発のイノベーションを創出

協定によって実施される内容は、二つの大きな柱がある。

一つ目は、未来のビジネスを企業とともに創造する「文理共創型コンサルティング」の実現だ。産総研が行ってきた従来の技術的なコンサルティングに、一橋大学が有する社会科学の知見によってマーケティング・金融・会計・経営・法律などの観点を加え、将来技術から予測したビジネスモデルやビジネス実現の可能性を踏まえた開発方針などを企業に提案していく。

二つ目は、経営と技術の両面から教育・研究を実施して行う「高度経営人材の育成」である。技術を理解できるCEO（最高経営責任者）や、経営ができるCTO（最高技術責任者）を産業界に送り出していく。具体的には、「イノベーション・マネジメント博士課程」や「CTOエグゼクティブ教育プログラム」などの各種教育プログラムの開発を予定している。一橋大学がビジネス教育を、産総研が科学技術教育を担当し、最先端技術の経営的意義やイノベーションを創出する経営についても討論する共創教育を実践していく計画で

企業の「事業戦略も一緒に考えてほしい」という要望に、 文理共創型コンサルティングで応える

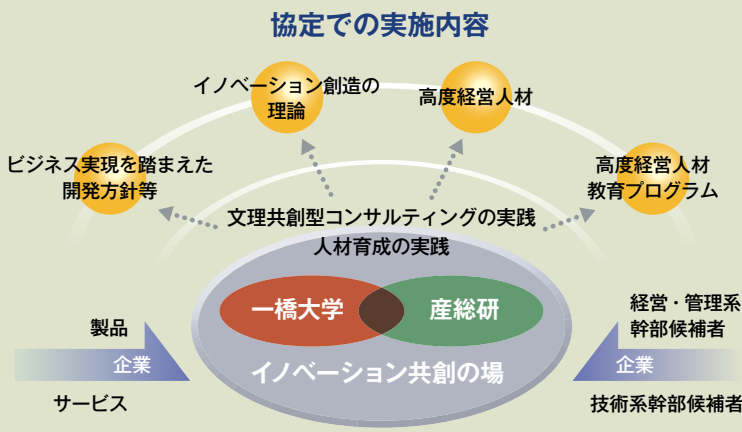


国立研究開発法人 産業技術総合研究所 理事・イノベーション推進本部長 瀬戸政宏氏



産総研の得意領域は、言うまでもなくテクノロジーです。これまで技術アドバイス、分析・評価、先端技術調査など、技術コンサルティングを通じて企業の事業化をサポートしてきました。扱う件数も平成27年度は83件、平成28年度は130件以上（9月時点）と昨今急激な伸びを示しています。

一方で、期待に応えられない領域もありました。未来のビジネスにつながるイノベーションの創造です。技術予測やロードマップ作成まではできても、「どのような技術を研究開発すれば未来のビジネスを創出できるか」に対する回答となると、専門外と言わざるを得ませんでした。今後は包括連携によって文理共創型コン



「事業戦略も一緒に考えてほしい」というオーダーに応えたいと考えています。

文理共創型コンサルティングでは、ヘルスケア産業における顧客拡大モデルと開発方針の提案などが例としてあげられます。そのようなケースで我々が特に期待しているのは、イノベーション創造のための理論構築です。ドアを開ければ、社会科学における最先端の知見やネットワークが国内外につながっている。それが一橋大学との共創の道を選んだ理由でもあります。

まずは人的交流を活かす。一橋大学の選ばれた教員の皆様には「産総研イノベーションコーディネータ」という肩書きを持っていただき、サポート企業での経営陣との議論に加わっていただく予定です。一方で、産総研からは、一橋大学の高度経営人材育成プログラムに教員として技術員を派遣します。構想レベルであればプランは膨らむばかりです。高度経営人材育成プログラムに参加される学生の皆様に産総研に引き、先端テクノロジーに触れていただく。地震など非常

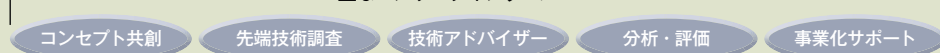
技術コンサルティング

技術アドバイス、分析・評価、将来の連携も視野に先端技術調査等を実施

- 事業化に向けた各ステージにおける課題を解決する多様なメニュー
 - 企業における事業化を強力にサポート
- 〈平成27年度 83件〉〈平成28年度 130件以上（9月時点）〉

	技術シーズ・ニーズ	プランニング	開発・実証	事業化
企業における事業化の流れ	アーリーステージ 新技術・事業の探索に向けた調査・企画段階	ミドルステージ 有望なアイデア・シーズの事業化に向けた研究開発段階	レイターステージ 研究成果を事業化し、ビジネスを軌道に乗せていく段階	
事業化に向けて企業が各ステージで抱える課題	基幹技術の原理検証、差別化ポイントの本質把握	ブレークスルーを実現するための分析・解析、スケールアップにおける問題解決	各要因の最適化、量産化技術の確立、国際基準や認証制度などへの対応	
対応する産総研のコンサルティング・メニュー	◆コンセプト共創 ◆先端技術調査 ◆技術アドバイザー	◆分析・評価 ◆技術アドバイザー	◆事業化サポート ◆技術アドバイザー	

主なコンサルティング・メニュー



時でも企業が存続できる対策などを講じるBCP（ビジネス・コンティニューイティプラン）の研究などでも知の共有ができると思います。

当面の目標として掲げているのは、企業に対する文理共創型コンサルティングの成功事例をまずは1件つくること。1件生まれますし、今後の連携のあり方の指針となります。日本発のイノベーション創出は加速していくはず（談）

ある。

共創の場ができることによるメリットは双方にとって大きく、知の谷が埋まる期待も高まる。それぞれの強みを活かした連携によって創出される日本発のイノベーションに注目したい。

国立研究開発法人 産業技術総合研究所とは？

「技術を社会へ」をスローガンに、研究成果を産業界などへ還元することで社会貢献を目指す国立研究開発法人。基礎研究段階の技術シーズを、民間企業等による事業化が可能な段階まで発展させる「橋渡し」を積極的に進めています。

1882（明治15）年に農商務省に設置された地質調査所を起源とし、さまざまな産業分野の研究を行ってきました。2001年に、それ以前の通商産業省（現・経済産業省）の所管であったつばの8つの研究所と全国7地域の拠点を、統合・再編して設立されました。

900億円超の予算を活用し、約2300人のプロパー研究者（大学・企業等からの研究者などを含めると約9000人）が、日本の産業技術のほぼすべてをカバーできるほどの分野において、研究開発に取り組んでいます。ボーイング787旅客機の炭素繊維や、スマートフォンのタッチスクリーンに使用される透明導電膜など、産総研のオリジナル技術も多くあります。2016年3月の「世界で最もイノベティブな国立研究機関」（「イーター通信社」）では第7位に選ばれています。

2016年10月には、物質・材料研究機構、理化学研究所とともに「特定国立研究開発法人」に指定されました。これまでに、大学、企業との連携を強め、人工知能技術やIoT技術の活用による「ものづくり」「サービス」「ロボット」「医療」の高度化など、新たな取り組みを加速させます。



Innovation 一橋大学×産業技術総合研究所 包括連携協定締結
「文理共創」によるイノベーション創出へ



二つの経営人材育成プログラムで、 ダイナミックなイノベーション創出を加速化



一橋大学 理事・副学長 沼上 幹

具体的には二つの教育プログラムを考えており、一つ目は「イノベーション・マネジメント博士課程」です。理系の修士号を持つ企業の技術者を対象に、働きながら経営学の博士号を取得していただく夜

間教育プログラムで、現在企画準備中です。一橋大学は、経営やファイナンスなどの基礎教育を体系的に行い、イノベーション経営に関する研究成果を盛り込んだ教育を担います。産総研の皆様には、各種技術分野の最先端事例の解説や考察、技術開発から事業化につなごうとした多様な事例の紹介などを行っていただきます。双方の指導担当者、生とディスカッションを積み重ねるなど、真の共創教育を行っていきたく考えています。

日本でイノベーションを活かすに生み出していくには、科学と技術と商業化という異なる活動の間で連携がとれなければなりません。かつて、科学に注力していたら、その知識がそのまま技術へと流れ、その後ビジネスを生み出すと素朴に考えていた時代がありました。しかし、科学と技術とビジネスの世界は、それぞれを担う人が異なるコミュニティに属しているのになかなかつながりません。これらのコミュニティをつなげていくことができればイノベーションの活性化は達成できま

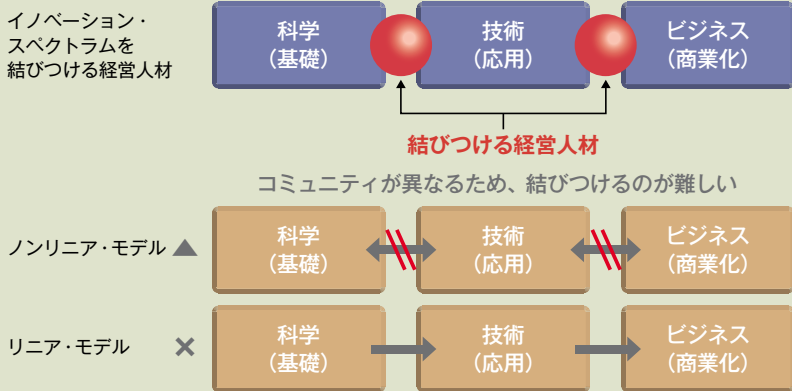
二つ目は「CTOエグゼクティブ教育プログラム」です。将来のCTO（最高技術責任者）候補として期待される上級管理者を対象として、経営者としての思考を体系化するプログラムを構想中です。

一橋大学も産総研も、基礎研究と社会応用の双方で実績がある点は共通の強みだと思います。ポテンシャルの豊かな土壌を持ち、社会科学と自然科学という二つのインターフェイスで共創できることは大きな価値がある。そう考えています。（談）

日本のイノベーションを促進する人材育成

「科学」「技術」「ビジネス」異なる社会を結びつける経営人材
ダイナミックなイノベーション創出社会を作る

イノベーション・スペクトラム



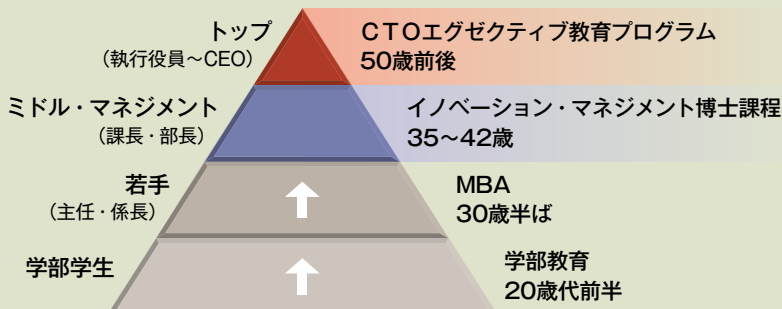
経営人材の育成

イノベーション・プラットフォーム中期・長期の基盤

イノベーション・スペクトラムをつなぐ経営人材の育成

育成／効果のタイムラグ → 対象者の階層別実行

上位2階層に注力



『一橋大学における高度経営人材の育成 —一橋ビジネススクールの発足に向けて』

2016年10月23日(日)、一橋大学創立140周年記念講演会シリーズの第2回として、

『一橋大学における高度経営人材の育成—一橋ビジネススクールの発足に向けて』というテーマで講演会が行われた。会場となった大手町の日経カンファレンスルームには、休日にもかかわらず学内外から多くの聴講者が集まった。この講演会シリーズは、2015年に創立140周年を迎えたことを記念してスタートした。

2015年10月に開催された第1回では、一橋大学の学問史に焦点が当てられた。続く第2回となる今回は、未来に目を向けたテーマになっている。

果たして「一橋ビジネススクール」とは？

背景にある、研究科の再編・統合を含む動きとともに、講演会の様子をお伝えする。

新生一橋ビジネススクールとは？

一橋大学プロフェッショナルスクール構想

蓼沼宏一学長が2015年3月に発表した「一橋大学強化プラン(1)・・・3つの重点事項」。この中で、一橋大学の強みである高度専門職業人(プロフェッショナル)の養成を、さらに強化するためのプロフェッショナル・スクール構想が示された。これまでも高い評価を得てきた既存のMBAコース、法科大学院、国際・公共政策大学院といったそれぞれの大学院課程を、今日の社会が直面する諸問題に対応できる世界水準のプロフェッショナル・スクールへと押し上げていくこと

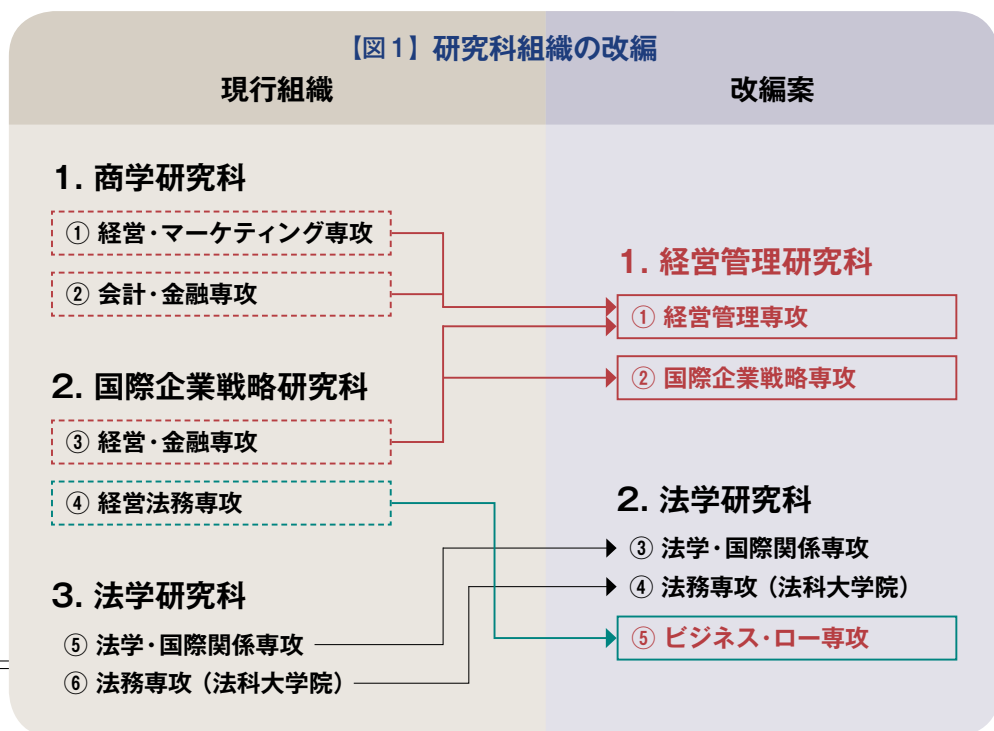
がその主眼だ。

この体制を整えるため、商学研究科、国際企業戦略研究科、法学研究科の再編・統合が2018年4月に予定されている(図1)。新たに一橋ビジネススクール(経営管理研究科)と一橋ロー・スクール(新たな法学研究科)の二つの研究科を整備し、これに国際・公共政策大学院を加えた3本柱でプロフェッショナル・スクール構想を支える。

新生一橋ビジネススクール

こうした動きの中、今回の講演会で焦点が当たったのが、「一橋ビジネススクール(経営管理研究科)」である。これまで国立キャンパスの商学研究科と、千代田キャンパスの国際企業戦略研究科に分かれていた二

【図1】研究科組織の改編



つのビジネススクールを統合・再編する。具体的には、図1に見られるように、新たなビジネススクールのもとに経営管理専攻と国際企業戦略専攻を置く。

この統合と歩調を合わせて、千代田キャンパスでは夜間に日本語でMBAプログラムに参加できる経営管理プログラムがスタートし、既存の金融戦略・経営財務プログラムと合わせて、千代田キャンパスで夜間に通えるプログラムが充実することになる。また、英語でMBA教育を行う国際企業戦略コースは、既存のフルタイムMBAプログラムにエグゼクティブMBAプログラムを加えて多様な教育需要への対応を進めていく予定である。なお、国立キャンパスで行われている研究者養成コースや、昼間に日本語で学ぶフルタイムのMBAプログラムも継続される。これらすべてのプログラムあるいはコースについて、ビジネススクールの国際認証AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business) の取得に向けた取組みも加速していく。

世界水準に立ち、その時代の要請に応える。一橋大

学が140年の歴史の中で培ってきた強みが、「一橋ビジネススクール」という新たな形で体现される。

講演会レポート

講演会の冒頭、蓼沼宏一学長より挨拶が行われた。一橋大学のルーツである商法講習所の開設から現在に至るまでを振り返りながら、蓼沼学長は「今日、日本の社会や経済の状況は、商法講習所が開設された頃と似ているのではないか」と問いかける。世界のビジネスパーソンを相手に事業を進めるためには、経験や勘に頼った経営ではなく、戦略・組織・金融・財務・会計等に関する、より高度な体系的知識に基づいた確かな判断力が必要である――。そのような時代の流れの中で、高度専門職業人の養成機能を抜本的に強化。「新たなビジネススクールでは、開設以来担ってきた高度経営人材の育成を、さらに一段高いレベルで実現することを目指す」と力強く語った。

続いて来賓挨拶として、文部科学省高等教育局長の

常盤豊氏が登壇。国立大学には、強み・特色・社会的役割を踏まえ、学術研究・人材育成の両面において時代の要請と国の期待への的確な対応がつねに求められていること。その中で、社会科学の雄である一橋大学に対しては、「自然科学と産業・経済とのインターフェースとなり、新しい価値を創造してもらうことに大変強い期待を寄せている」と常盤局長は語る。そして今回の講演会は、「一橋大学の強み・特色を踏まえた意欲的な構想をより深めていく機会として、時期に合った意義深いものと考えている」と締めくくった。

ここから、「一橋ビジネススクールの中核となる、3人の気鋭の教員」(蓼沼学長)による講演が行われた。(1)「コーポレート・ファイナンス：経営を支える3つの意思決定」商学研究科・中野誠教授、(2)「サービス・マネジメント：価値共創の未来」国際企業戦略研究科・藤川佳則准教授、(3)「シナリオ・プランニング：未来シナリオで繋ぐイノベーション」商学研究科・鷺田祐一教授。以上三つの講演の概要については別項に譲る。

最後に、「ビジネススクールで学ぶ意義」と題して、沼上幹理事・副学長より一橋大学におけるビジネススクール教育の解説が行われた。「なぜビジネススクールで経営を学ぶのか、なぜ一橋なのか」。この問いに対して、沼上理事・副学長は、アジアにおける経営リテラシー・戦略リテラシーのレベルが向上してきており、国際競争上、フレームワーク思考と理論構築の重要性が増していること。少人数教育(ゼミナール教育)と、現場に近い現象から一般化を行う実証研究と理論構築の伝統は、一橋大学ゆえに可能であること。以上2点の回答を紹介し、次代の高度経営人材育成に向けた意欲を改めて発信。講演会は終了した。



蓼沼宏一 一橋大学長



常盤豊 文部科学省高等教育局長



沼上幹理事・副学長



講演要旨 ①

コーポレート・ファイナンス

経営を支える3つの意思決定

一橋大学大学院商学専攻 中野 誠

近年、「コーポレート・ファイナンス」への社会的需要が高まっている。基本的には個々の企業の経営について、財務（カネ）の視点から考える「経営学のおカネ版」である。この領域を学んだ本学の学生たちを採用しようとする企業の動きには、目を見張るものがある。

日本では比較的新しい学問領域だが、近年のビジネススクールでは「定番科目」。経営戦略論、経営組織論、マーケティング、アカウンティング等と並んで必修科目に設定している大学院がほとんどだ。

コーポレート・ファイナンスが扱うのは「事業投資の意思決定」「資金調達・資本構成の意思決定」「ペイアウトの意思決定」の3領域。資本市場ではなく、あくまでも経営者目線の意味決定をサポートする学問領域である。

昨今、日本企業の資本生産性は欧米と比較して低水準という指摘が多い。高い技術力、質の高い労働力を持つ日本企業の収益性はなぜ低いのか。コーポレート・ファイナンスの視点から考えると、多くの事柄が解明される。資本生産性向上のヒントも得ることができる。

モノづくりに邁進してきた日本企業が、コーポレート・ファイナンスのテイストを社内ですら重視するだけでも、大きな成果を見込めるだろう。

中野 誠（なかの・まこと）

商学専攻教授 博士（商学）。専門は、コーポレート・ファイナンス、財務会計。1990年商学部卒、1995年商学研究科博士課程修了。主な著書に『業績格差と無形資産―日米欧の実証研究』（東洋経済新報社、2009年）、『日本企業のバリエーション』（共著、中央経済社、2006年）、『International Perspectives on Accounting and Corporate Behavior』（共編著、Springer、2014年）、『戦略的コーポレートファイナンス』（日本経済新聞出版社、2016年）などがある。



講演要旨 ②

サービス・マネジメント

価値共創の未来

一橋大学大学院国際企業戦略研究科准教授 藤川 佳則

「脱コモディティ化」「製造業のサービス化」「モノのインターネット」などの現象に見られるように、サービス企業にとっても、モノづくり企業にとっても、従来の産業の垣根を越えて「サービス・マネジメント」の重要性が高まりつつある。

「SHIFT」（世界経済のサービス化）、「MELT」（産業の垣

根がますますあいまいに）、「TILT」（世界経済の重心が北半球から南半球に）――世界規模の変化が急速に進む環境において、新たな「価値づくり」の論理を構築する視点として、近年世界規模で議論が進む「サービス・ドミナント・ロジック（SDL）」の特徴は、経済活動をサービスとして「使用価値」を重視し、顧客を「価値共創者」としてとらえる点にある。また、「価値共創」の概念を複数市場に拡張してとら



講演要旨 ③



シナリオ・プランニング

未来シナリオで繋ぐイノベーション

一橋大学大学院商学研究科教授 鷲田祐一

「シナリオ・プランニング」の授業では、「未来洞察」(Fore-sight)という手法の修得を目指す。「未来洞察」とは、技術開発、企業経営、行政施策などに対する10〜20年ほどの「中距離」な未来について「多様な未来シナリオ」を構築。戦略的な意思決定に資するためのワークショップ活動である。

米国や欧州各国を中心に、1970年代から実施され、日本でも1990年代から徐々に普及してきている。産業界では「ビジネス・インテリジェンス」と呼ばれることもある。

この手法の目的は、10年先程度の未来を想定して、目前の社会変化による不確実性に対して「社会変化シナリオ」を構築することで、その先の技術適用の可能性について、ユニ

える「マルチ・サイド・プラットフォーム(MSP)」も、企業活動を展開するうえで欠かせない。

モノ企業のサービス化事例(コマツ・KOMTRAX等)、サービス企業のモノ化事例(グーグル・スマートコンタクトレンズ等)、Airbnb、Uber等のシェアリングエコノミー事例など、いずれも経営戦略や事業構築の背後に「価値共創」の論理を見出すことができる。日本企業がSDLやMSPの視点から自社の未来をとらえることで、新たな機会や課題が見えてくる。

藤川佳則(ふじかわ・よしのり)

国際企業戦略研究科准教授。専門は、サービス・マネジメント、マーケティング、消費者行動論。1992年経済学部卒、1994年商学研究科修士、2000年ハーバード・ビジネススクールMBA(経営学修士)、2003年ペンシルバニア州立大学PhD(経営学博士)を取得。主な論文としては「Harvard Business Review」(Harvard Business Press)、「橋ビジネスレビュー」(東洋経済新報社)、「マーケティング・ジャーナル」(日本マーケティング協会)などに執筆。訳書に『心脳マーケティング——顧客の無意識を解き明かす』(共訳、ジェラルド・ザルトマン著、ダイヤモンド社、2005年)などがある。

クな商品や研究テーマなどの「アイデア」を大量に構築することにある。

まず、スキヤニングという手法を用いて「未来の芽」になるような情報を大量に収集し、それをまとめることで社会変化仮説を構築する。それらと予測したい未来のテーマを掛け合わせる二段推論手法を用いるのが大きな特徴である。

鷲田祐一(わした・ゆういち)

商学研究科教授。専門はマーケティング、イノベーション研究、認知科学、ネットワーク科学、国際マーケティング、消費者調査。1991年商学部卒、2008年東京大学総合文化研究科博士課程修了。(株)博報堂コンサルティング局イノベーションラボ主任研究員での勤務経験を持つ。主な著書に『未来を洞察する』(NTT出版、2007年)、『デザインがイノベーションを伝える——デザインの力を活かす新しい経営戦略の模索——』(有斐閣、2014年)、『イノベーションの誤解』(日本経済新聞出版社、2015年)、『日本は次に何を売るか』(共編著、同文館出版、2015年)などがある。

“Captains of Industry”を理念として誕生した一橋大学。学舎から巣立った卒業生の中には、その精神の体現者がいます。「若きイノベーターたち」シリーズの第1回は、新たな日本酒マーケットの創造に意欲を燃やす、山本祐也氏にご登場いただきました。インタビュアーを務めるのは、『HQ』編集長でありマーケティングの研究者である鷺田祐一商学研究科教授です。



MODE group株式会社
代表取締役CEO、
ミライシュハン株式会社
代表取締役

山本祐也氏

Yuya Yamamoto

1985年生まれ、石川県出身。2008年、一橋大学社会学部卒。資金調達について学ぶため野村證券に入社。その後JPモルガン証券を経てコンサルタントとして独立、AKB48プロジェクトの新規事業チームに参加、衣装製作システムの見直しやNGT48の立ち上げ準備に関わる。2013年9月、日本の伝統産業やクリエイティブ産業のブランディング及びリノベーションを行うMODE groupを設立。その後2014年11月にミライシュハン株式会社を設立し、「日本酒」を軸に多彩な活動を展開している。



商学研究科教授

鷺田祐一

Yuichi Washida

クリエイティブの力で地方を元気にする

地元への思いを実現するために 東京、一橋大学へ進学

鷺田 まず山本さんの軌跡から伺いたいと思います。山本さんは石川県出身で、進学・就職先には地元も考えたことがあると聞きました。結果として一橋大学や東京を選ばれた理由は何だったのですか。

山本 私は石川県津幡町の出身で金沢市の高校に進学したのですが、同級生に酒蔵の息子がいました。石川県は昔からの酒どころですが、彼の実家も創業400年を超える老舗で、旨い酒をつくと評判でした。しかし一方で、資金調達面や販路開拓面で困っている蔵元が多い業界だということも聞いていたのです。自身はサラリーマン家庭に育ちましたが、食と地元には強い関心を持っていました。

「資金がない・売れない」という地方企業の悩みに、どこかで助けになり、頼られる存在になれたら一緒にビジネスができたのでは、という気持ちを強く持っていました。その思いが、現在手掛けているビジネスの原点になっています。

地元ではなく、一橋大学や東京を選んだのは、より多くを学べる環境に身を置きたいと思ったからです。当時は石川県という選択肢はなかったですし、石川県は世界に誇れる場所と言い切る自信も持てなかった。それが残念でしたね。

鷺田 起業される前に就職先に金融業界を選んだのも、将来のビジネスのために学ぼうと考えたからですか。

山本 そうですね。金融機関に就職し、まずは資金調達について学びたいと思いました。ですから、就職活動もその仕事に携われるコース別採用を行っている会

社に絞りました。周囲は、真剣に金融業界を志している人ばかりでしたから、やや異色というか畑違いだったかもしれない（笑）。

金融業で培ったノウハウを活用し、 自分の好きな クリエイティブ産業をサポートする

鷺田 その後、コンサルタントとして独立し、ファッションプロジェクトとアイドルグループのプロジェクトに関わられた。これも全く畑違いですよな。

山本 AKB48プロジェクトには3年半ほど関わり、機能的分社化という課題に取り組みました。具体的には、アイドルがステージで着るアーティスト衣装の製作に関わる仕組みとコストの見直しです。そのグループの衣装は、チームやメ



ンバーごとに少しずつアレンジされており、ファンもそれを楽しんでいます。全員分の衣装となると製作する数は、1年に数千着にも及びます。デザイナーなど衣装製作のスタッフは良いものをつくりたいという思いが強いですから、コストを度外視しがちになります。そこでコストや製作システムを見直し、そのノウハウを外に売るという仕組みをつくりました。アパレルも関心のある分野でしたし、いい経験になりましたね。また、地方発のアイドルグループの発足にも関わり、オーディションの方法を考えるなど、さまざまな仕事に携わらせてもらいました。これらの経験を通じて販路開拓力を向上させるための企画力を身につけることができました。

鷺田 そうですか。しかしいくら自分の興味のある分野であっても、実際にビジネスとして踏み込むのは勇気のいることです。キッカケや勇気はどこから来ているのですか。

山本 地元でのものづくりもファッションも、自



分の好きな分野です。しかし、私にはものづくりのセンスはありません。クリエイティブな仕事への憧れはありましたが、彼らが得意じゃないことで自分が力を発揮すれば、一緒にできるのではないかと思います。

鷺田 なるほど。毎日きちんとお金の管理をする金融の世界とものづくりの現場の仕事では、文化が違いますね。それをどう合わせたのですか。

山本 金融業界には、業界の評価基準があります。考え方や見方は違って、目標値を105%にするか106%にするべきかといった議論ができます。一方、クリエイティブな現場では、そうはいきません。アーティスト衣装の例でいえば、クリエイターの世界では、良いものをつくるのが先にありきで、原価計算などは見落とされがちです。相見積もりという考え方もありませんでしたから、いわば共通言語がない状態です。でも、そこに私が呼ばれたのは、彼らに困ったことがあったからなのです。クリエイターた

ちも、今のままがベストと想っていたわけではなく、これでいいのかという疑問を持っていました。たとえば、アイテムごとに発注を分けることでコストダウンができるなど、良いものをつくりながらも仕組みや進め方をコントロールすることでビジネスとして継続できる、そのことを分かってもらいました。

今手掛けている日本酒プロジェクトも同じです。非常に歴史のある業界ですが、オペレーションに関わっていくと、抱えている問題点が見えてきます。もともと立ち位置や背負っている文化は異なっているけど、「お金はないより、あつたほう



がいい。商品は売れないより、売れたほうがいい」というのが合意点になるし、共通言語にもなります。

売上や成功は、 努力に対する通信簿

鷺田 ベンチャービジネスの経営者にもいろいろなタイプの人がありますが、山本さんは手堅い人という印象があります。

堅実に仕事を進めていける秘訣は何ですか。

山本 ビジネスフィールドの特性というものもあると思います。大雑把な言い方ですが、「BtoC」であればイケテル商品を出せばOKというところがありますね。でも、日本酒業界は基本的に「BtoB」の世界で、ものづくりには酒類製造免許が必要です。素人が簡単に手を出せる業界ではありません。堅いロジックで進めることで受け入れてもらうという部分もありますね。

鷺田 なるほど。ベンチャービジネスで成功し、大金を扱うことに慣れてしまった人の中には、その人しか見えない境界線を踏み越えてしまう人がいますね。社会通念と違うことがしたいと、倫理観が麻痺してしまうこともあります。

山本 ビジネスには、グレーゾーンの部分があると思います。でも、そもそも売上というのはいちやんとしたことを成した結果の通信簿だと思っています。売上は、世の中に提供した効用の和である、と。ですから、効用を第一に考えよう、分らないものは避けようと考えています。

ただし、新しい付加価値をつけることは大事だと思います。私見ですが、日本はフランスに似た環境下にあると考えています。日本はGDPや経済規模では中国に抜かれ、また鉄鋼や家電では生産コストの安い新興国や途上国の企業に追いつかれましたが、高品質で安全な食の分

野では高い信頼性があります。GDPでいうと欧米でナンパーワンではありませんが、農業産品や高付加価値ブランドでは世界を席巻しているフランスと類似していると思うのです。ブルゴーニュでもシャンパーニュでも、ワインにはブドウ畑の基準があり、等級があります。同様に、日本酒の原料であるお米も、この田んぼでこの等級でというような基準づくりは必要だと思う。生産者を巻き込んで



方だから東京よりもできる事業」に興味がありました。石川県でも小松製作所やDMM.comなど傑出した企業が生まれていますが、成長すると本社を東京に移してしまいます。これでは「地方だからできる事業」にはなりません。また、規模では東京には勝てないと思います。一方、酒は水と米がおいしくないとできませんし、「秘境の水でつくりました」というほうが、安心感がある。地方の蔵



ワインづくりに従事する人びとの人件費も含まれています。地方の過疎の自治体の住民全員が年収1000万円を得ることができれば、社会に対する貢献になります。地方でそういう産業を創出していきたいと願っているのです。酒からなる都のような、社会や大企業にも評価される地域振興モデルをつくり、将来的には「日本のブルゴーニュ」を実現していきたいですね。

鷺田 すでに第一歩は踏み出している。自社ブランドの日本酒も製造していますね。
山本 契約農家ベースですが、米づくりも行っています。小さくても成功事例を生み出し、ストーリーづくりもしていきたいですね。今はプレーヤーとして価値があるわけですから、まずそこで邁進していきたいと思っています。

一橋大学はエッジの効いた大学。 機会さえ与えれば、 面白いことになる

鷺田 博報堂で働いていた経験があるから余計にそう思うのかもかもしれませんが、私は一橋大学が創立以来使命としてきた「Captains of Industry」を育てる大学、新しいことに挑戦する大学ではなく、昨今はビジネスパーソンを育てる大学になっているのではないかと危惧を感じています。現状、卒業生の多くは上場企業に就職し、そこで長年勤める人が多い。それを一概に否定するわけではありません

基準をつくっていきたいと考えています。
鷺田 そうすると地方というのもキーワードですね。石川県にはさまざまな伝統工芸と独自性があり、比較的裕福な土地柄であり、そういう地域の力が助けにもなっているというわけですね。
山本 率直に言つて、石川県出身で得していると思います（笑）。私は地方出身者ということもあり、「地方でも東京と同じようにできる事業」ではなく、「地

のほうが、イメージがいいのです。
鷺田 地方に留まることによって雇用の拡大や活力の提供など、地域への貢献もできますね。アイドルグループも地方を大切にしているでしょう。
山本 Jリーグもそうですね。地域のサッカーチームを地域の皆で応援している。また、ワインの例に戻りますが、ボルドーワインはワインの中でもブランドとして位置づけられています。その価値には

が、大きな船に乗り、20年後は部長、30年後は取締役と航路を定めてしまうと、新しいことはリーダーになった時に考えればいい、と守りの姿勢になる。学生を見ていても、グレーな部分を含めたビジネスの本当の姿に触れるのは怖いという意識を感じる。自分で切り拓くビジネスの世界を体験する人が余りにも少ないのは、一橋大学の課題だと思いますね。

山本 学生の時に感じる怖さは、想像でしかありません。これを壊すには、体験するしかないと思います。小学生が中学生を見て、大人だ、スゴイ、と感じると同じで、実際に触れてみると、何だこの人も普通の人じゃないかと認識できると思うのです。

それに、ビジネスの世界では、一橋大学自体がマイノリティです。一橋大学が最大派閥という企業はないと思います。そういう大学に在ることを自覚し、エッジの効いた変わったことをすると、キャラクターが肯定されると思います。一橋大学で学ぶという独特の道を自ら選んだわけですから(笑)。

鷲田 一橋大学は、マイノリティ。確かにそうですね(笑)。ビジネスは何をやっても怖い側面がある、リスクがあるということを教えていないのは問題だと思います。社会のためになることを適正に行えばリターンが得られるということを、もっと上手く伝えるべきですね。

山本 一橋大学の学生は、処理能力は高

いけれど場数が足りないと思いますね。だから、スタートダッシュでエンジンをふかせないのです。今、ビジネスプランコンテストの審査をさせてもらっていますが、こうしたコンテストやゼミを通して挑もうという人が出てくると思う。機会を増やしてあげることが大事だと思います。

MODE group株式会社について

「夢の瞬間を、自然の恵みから創造する。」をコンセプトに、2013年9月に設立。

現在、ゴールに設定しているのは、(1) 日本が誇る屈指の伝統産業であり日本ブランドの象徴である「日本酒」事業でのブランド・カンパニーの創造、(2) 米と水に優れた地域で「日本のブルゴーニュ」を実現し、地方経済圏を構築すること。どちらも世界トップレベルを目標としている。

SAKE事業として、以下の事業を展開している。

- ・世界初のライフスタイル型SAKEアプリ「& SAKE by Six Star」の運営
- ・月額2980円から酒蔵の共同オーナーになれる「MIRAI SAKE OWNERS CLUB」の運営
- ・自社ブランド「桜咲け!」「15世紀の叙情」の企画開発、販売
- ・「日本酒をカッコ良く」するための体験型イベント「KURA FES」の運営
- ・日本の酒ムーブメントのクラウドファンディングサイト「未来蔵人」の運営
- ・日本酒のオーダーメイドサービス「ICCON」の運営

[MODE group] <http://modegroup.jp/>

[ミライシュハン] <http://mirai-shuhan.com/>

現在のMODE group展開ビジネス

Creation & Development ブランドを産み出す	Event & PR 新たなユーザーを創出する	Multi Channel Sales 多様な多彩な販路を展開する
MIRAI SAKE OWNERS CLUB 酒蔵の共同オーナーになれる 月額2980円から mirai-sake.com	& SAKE by Six Star 世界初の、ライフスタイル型SAKEアプリ 飲み、遊ぶ、贈り やすいお洒落なSAKEで世界を 楽しむ	SIX STAR SAKE TOKYO グループで選んだSAKEの ハイセンスなパッケージ sixstar.jp
桜咲け! 日本酒の魅力を最大限に引き出す 「桜咲け!」は、日本酒の魅力を最大限に引き出す 「桜咲け!」は、日本酒の魅力を最大限に引き出す	KURA FES 「日本酒の魅力を最大限に引き出す」 体験型イベント kura-fes.jp	MONOCO {M} MONOCO 日本人の酒文化を世界に広げる 「MONOCO」は、日本酒の魅力を最大限に引き出す 「MONOCO」は、日本酒の魅力を最大限に引き出す
15世紀の叙情 江戸時代の名酒を再現し、現代に 再現する。酒蔵と共同開発して、 オーダーメイドでオリジナルSAKE 15c-sake.com	KURA FES NIGHT 「KURA FES」の夜に限定した 限定「SAKE Experience」を 体験する http://kura-fes-night.com/	iccon ICCON 「日本酒をカッコ良く」 「iccon」は、日本酒の魅力を最大限に引き出す 「iccon」は、日本酒の魅力を最大限に引き出す
MIRAI SHUFUND 日本酒の魅力を最大限に引き出す 「MIRAI SHUFUND」は、日本酒の魅力を最大限に引き出す mirai-shufund.com	酒 FES(北海道) 北海道の酒蔵と共同開発した 「酒 FES」は、日本酒の魅力を最大限に引き出す sake-fes.com	MIRAI Bar & Restaurant 日本酒の魅力を最大限に引き出す 「MIRAI Bar & Restaurant」は、日本酒の魅力を最大限に引き出す mirai-bar.com

- ★ 新規事業プロデュース
- ★ MODEパートナーズ

新規事業を企画立案から事業立ち上げまでワンストップで請負います
月額10万円から経営や事業開発に関するアドバイスを行います

- ★ M&Aアドバイザー
- ★ 幹部人材採用アドバイザー

事業面における関係性を背景にした質の高い案件のご紹介を行います
将来の幹部候補生として期待できる質の高い人材採用をサポートします

- ★ コーポレートサイト制作
- ★ ブランドサイト制作

ミニマルデザインかつ必要な情報が網羅されたウェブサイトを開発します
ブランドの世界観を消費者に最も効果よく伝えるためのウェブサイトを開発します

過去実績例

三越伊勢丹
AKB48プロジェクト
オサレカンパニー
他

「中部アカデミア」に一橋大学出身の若手起業家が集結。 「ベンチャー企業の戦略ストーリー」を明かす

2016年10月15日（土）、名古屋市のミッドランドホールにて

「第7回一橋大学中部アカデミア」が開催された。

シンポジウムのテーマは「ベンチャー企業の戦略ストーリーに学ぶ」。

パネリストとして迎えられたのは、一橋大学の卒業生であり、

起業したビジネスの急成長で脚光を浴びる3人の若きアントレプレナー。

「優れた戦略の条件」とは何か。

一橋大学屈指の競争戦略研究者を交えた濃密な議論に、

会場を埋め尽くした来場者が聞き入った。



村田光二理事・副学長



安井隆豊如水会名古屋支部長



河村たかし名古屋市長



楠木 建
国際企業戦略研究科教授

「当たり前前」の「当たり前」 「当たり前前」にやること

日本経済の再生には、産業の新陳代謝が欠かせない。促進するためにも「ベンチャーの加速」は大きな課題の一つであり、国の日本再興戦略にも掲げられている。それは新たな雇用を生み出し、イノベーションの創出にもつながるが、ベンチャー企業が経済を牽引する米国に比べると、日本はなかなか波に乗れないでいる。起業数が多いものの、持続的な成長を遂げる事例は少ないのが現状だ。そんな

な背景を踏まえて開催された今回の中部アカデミアは、注目度の高いシンポジウムとなった。「ベンチャー企業の戦略ストーリーに学ぶ」というテーマに期待して詰めかけた来場者は約210人で、会場はほぼ満席に。如水会名古屋支部から安井隆豊支部長、一橋大学のOBである河村たかし名古屋市長も来賓として駆けつけ、実学を重視する一橋大学らしい知の共有の場となった。

シンポジウムでは、最初に一橋大学大学院国際企業戦略研究科の楠木建教授が基調講演を行った。そのタイトルは「ストーリーとしての競争戦略…優れた戦略の条件」。企業が持続的な競争優位を構築する理論について研究する楠木教授は、多くの日本を代表するベンチャー企業の経営者と親交があるだけに、さまざまな事例や裏話を持ち出しながら優れた戦略の条件について解説。その内容はどれも本質を突くもので会場を大いに沸かせた。

経営には、自然現象とは異なり法則がない。商売に限って言えば、世紀の大発見はあり得ず、当たり前前であることを当たり前にやるのが大前提。それは、長期的な利益創出を最重要な目標に掲げ、顧客満足を目的として真正面から追求するこ

ともある。そう語る楠木教授だが、言われてみれば当たり前のことであるものの、できていないケースは少なくないと言ふ。なぜできないのか。その理由の一つとして、経営者は「全社戦略」を重視する一方で、実際に稼ぐ力となる「事業戦略」に対する意識が甘い点を指摘する。そして、事業における競争戦略には、長期的な利益へと結びついていく「つながり（因果論理）」が重要であり、競争を優位にする違いとは、製品・サービスといった事業の構成要素ではなく総体としての「ストーリー（時間展開）」にあると説いた。

成熟経済下に 「あからさまな好機」はなく、 事業戦略に「飛び道具」はない

基調講演の後にはパネル・ディスカッションが行われた。司会進行役は楠木教授で、パネリストとして登壇したのは一橋大学が輩出した若きアントレプレナー3人。図らずも全員が同時期にキャンパスで学び、企業での勤務を経て起業した後、数年で会社を急成長させたという点も興味深い。語られた戦略ストーリーの一部を紹介する。

1人目は古川亮氏（2002年商学部

第7回一橋大学中部アカデミア
シンポジウム「ベンチャー企業の戦略ストーリーに学ぶ」

プログラム

開会挨拶	村田光二	一橋大学理事・副学長
挨拶	安井隆豊	如水会名古屋支部長
来賓挨拶	河村たかし	名古屋市長
大学紹介	村田光二	一橋大学理事・副学長
基調講演	楠木 建	一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授
	古川 亮	株式会社バーニャカウダ代表取締役CEO
	佐々木大輔	freee株式会社代表取締役
	加藤智久	株式会社レアジョブ代表取締役会長
パネル・ディスカッション	司会	楠木 建 一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授
		沼上 幹 一橋大学理事・副学長
閉会挨拶	沼上 幹	一橋大学理事・副学長
総司会	青島矢一	一橋大学イノベーション研究センター教授

日時：2016年10月15日(土) 14:00~18:00

会場：ミッドランドホール(名古屋市中村区名駅4-7-1)

主催：国立大学法人一橋大学

協賛：名古屋商工会議所、リゾートトラスト、東海東京証券

後援：中日新聞社、如水会名古屋支部



古川 亮
株式会社バーニャカウダ
代表取締役CEO



佐々木大輔
freee株式会社代表取締役



加藤智久
株式会社レアジョブ
代表取締役会長



沼上 幹理事・副学長



青島矢一
イノベーション研究センター教授

卒)。株式会社バーニャカウダの代表取締役CEOを務め、20歳以上の女性の課題解決に特化した新しいカウンセリングサービス『ボイスマルシェ』を運営する。提供しているのは、問題解決サービスであり、相談の本質と語る。

「『ボイスマルシェ』は、過去の時代にとたえれば駆け込み寺です。打ち明けたいことを相手に言えて、自分が主人公になれる。そんな機会に対して対価を払う人が社会には溢れていると感じて立ち上げました。事業運営にあたっては、短期では「赤字」でも、長期では「好循環」を回すという観点を重視しました。たとえば、利用顧客を女性に限定するという方針を採れば、男性顧客を捨てることになるものの、長い目で見れば日本女性の悩みに関するニーズが集積され、顧客が満足する質の高いカウンセリングの提供につながります。また、料金を一律・前払い制とすることで、見込み利益は減るものの、プラットフォームとしての利用者の安心感や確実性に向すると考えたのです」(古川氏)

これは、部分的には非合理でも、ストーリー全体では合理的な戦略の好事例と

「これまでの会計ソフトは、経理業務の最終工程である仕訳入力に特化したものでした。一方で『freee』の特徴は、受注から請求、売掛金管理、入金消込、仕訳入力までの全経理業務を省力化できる点にあります。クラウドを活用することで家族経営の小さな事業所でも気軽に利用でき、すべての人が創造的な活動にフォーカスできる」ことを目指してソフト開発を進めました」(佐々木氏)

コンセプトは、バックオフィスの最適化。先進国の中でも顕著な日本の労働生産性の低さを解消するための戦略でもあるという。売っているものの本当の姿は、会計ソフトではないのだ。

**共通点は、
「自分が一番
面白がっていること」**

最後にマイクを持ったのは加藤智久氏(2004年商学部卒)。SNSoを利用したオンライン英会話サービスの先駆者とな

言えるだろう。

次に語ったのは、freee株式会社代表取締役を務める佐々木大輔氏(2004年商学部卒)で、現在シェアナンバーワンを誇るクラウド会計・給与計算ソフト『freee』を提供

なった株式会社レアジョブの創業者であり、現在は代表取締役会長を務める。一橋大学卒業後は1年間中国やメキシコを放浪。その頃のさまざまな話題となり、現在の事業の立ち上げを志す。

「戦略の中核に据えたのは顧客推奨です。そこで、毎日25分のマンツーマン英会話を月額5800円で提供するという学習者本位のプライシングを行い、スタートアップや講師は英語が堪能な方が多いフィリピンのみで確保。国をまたいだイノベーションにも積極的に投資しました。どれも競合他社が採用していないものです。我々はITを用いた英語学習市場での持続的ナンバーワンを目指し、日本人1000万人を英語が話せるようにすることをサービスミッションに掲げています」(加藤氏)

この事例から学ぶべきことは、業界の思い込みを直視し、顧客満足を追求するという当たり前のことを徹底して行っている点ではないだろうか。

事業形態は違うものの、3社には共通点がある。提供する製品・サービスは、過去に存在し得なかった飛び道具ではない。また、利用する人々の日常が豊かになつていくストーリーも垣間見える。そして何より、創業者である本人が事業を一番面白がっていることが強く印象に残った。ベンチャーの活躍が期待される分野は、生活支援サービスやITによる製造業の革新など幅広い。来場者にとっても、自らの新陳代謝を大いにうながすシンポジウムとなったはずだ。

ノーベル物理学賞受賞 中村修二教授 特別講演会 「日本の未来と文理融合」

一橋大学社会学研究科では、2016年10月3日(月)、兼松講堂において、青色発光ダイオード(LED)の研究で2014年にノーベル物理学賞を受賞した、カリフォルニア大学サンタバーバラ校の中村修二教授による特別講演会を開催した。その内容をレポートする。



中村修二カリフォルニア大学サンタバーバラ校材料物性工学科教授

苦勞する環境を求めて アメリカに渡る

300人以上の学生や市民の方々がか詰めかけた盛況の会場で、社会学部長・社会学研究科長である中野聡教授の司会により講演会は始まった。中野教授は「一橋大学の若手教員派遣事業で社会学研究科の福富満久教授がカリフォルニア大学サンタバーバラ校を訪ね、中村教授に会った際に講演を要請、快諾いただいた。中村教授はこの講演会のために来日してくださった」と本特別講演会開催の経緯を紹介。次に、イノベーション研究センターの清水洋准教授が中村教授の略歴を紹介した。そしていよいよ中村教授が登壇し、「日本の未来と文理融合」日米同時に裁判を経験して」というテーマで講演が始まった。

中村教授は、徳島大学工学部電子工学科卒業後、日亜化学工業に入社。以降一貫して研究開発に従事する。そして、1993年11月、高効率青色LEDを世界で初めて発明、製品化。この画期的な業績のちにノーベル物理学賞を受賞している。1995年には、世界初の紫色半導体レーザーの開発に成功。1999年に日亜化学工業が青色半導体レーザーを製品化すると、次なるチャレンジを求めて会社を辞め2000年2月に渡米。カリフォルニア大学サンタバーバラ校材料物性工学科教授に就任することになる。自分は苦勞すること成長してこられた」と、その動機を語った。

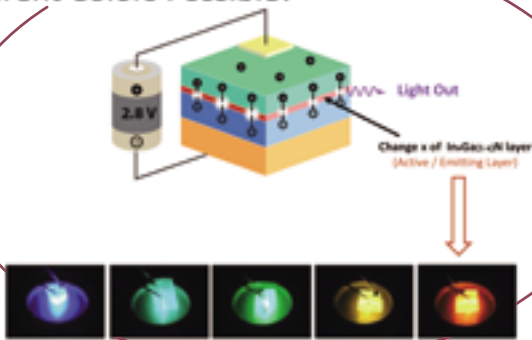
2000年12月、中村教授は日亜化学工業から企業秘密漏洩の疑いでアメリカの裁判所に訴訟を起こされる。しかし、2001年8月、反訴として日亜化学工業を相手取り、特許権の帰属と相当対価を求め、日本の裁判所に提訴。その結果、2002年11月、米国の裁判では全面勝訴し終結。日本では、2004年に東京地裁が日亜化学工業に対し200億円の支払いを命じる判決を下し、さらに2005年1月、控訴審で東京高裁が8億4000万円の和解勧告を出す形で終結した。

日本の司法制度の問題点とは

中村教授は以上のような略歴に触れたうえで、日米両国での裁判の同時進行という貴重な経験をもとに、日本の司法制度を舌鋒鋭く批判。その指摘は次のとおりである。

- ・日本には、アメリカにある証拠書類を提出するデイスカバープロセスがない。
- ・証人録取証人尋問もない。
- ・アメリカの法廷では、原告側・被告側のそれぞれの弁護士が議論を交わし、裁判長や陪審員が論点を理解する。日本では、証拠に基づかない準備書面を提出するのみ。裁判官も理解できているかどうかチェックできない。
- ・日本の裁判所の判決は「利益衡量判決」であり、国や大企業など、その判決でより多くの人が利益を受ける側が有利となる。また、証拠に基づかないため原告・被告の双方が納得できず裁判が長期化し

Different Colors Possible!



LEDや半導体レーザー構造の発光層であるインジウム窒化ガリウム $\text{In}_x\text{Ga}_{1-x}\text{N}$ の組成 x を変えることで、直流電流により生じる光の色（波長）が変わる。中村教授が1992年に初めて、この発光層であるインジウム窒化ガリウムを発明し、青色、緑色LEDや紫色半導体レーザーを開発、製品化した。

やすい。ベンチャーと大企業が知財で争ってもベンチャーに勝ち目はなく、ベンチャーの成長を阻害している。

・日本の量刑は判例主義。アメリカのような懲罰的損害賠償判決でないので効果が薄い。

・アメリカの裁判官の給与は憲法で保障されているが、日本ではそうっていない。

・知財の裁判は、アメリカに集中している。徹底的に証拠を集め、正義に基づき懲罰的損害賠償判決を下すから。

・日本の特許には虚偽の記載が多い。アメリカでは偽証罪は重罪で、犯せば禁固刑などに処せられるが、日本ではまれ。

中村教授は、「日本の将来のためには、こうした司法制度の問題を改める必要がある」

と訴えた。法曹を多く輩出している一橋大学の学生に強いメッセージを送った形である。

四国で生まれ育ち 世界に知れ渡った研究者

さらに、日本のマスコミや諸団体が中村教授のノーベル賞の受賞理由を「青色LEDの量産化技術の開発」と伝えたことも取り上げ、事実を正しく理解し正しく伝えるという当たり前のことができていない在り方を批判した。

次に、愛媛県西宇和郡四ツ浜村大久（現・伊方町）に生まれてから、ノーベル賞の受賞に至った高効率青色LEDの世界初の発明・製品化までの半生が紹介された。小学校2年の時に転居した大洲市で高校時代までを過ごし、中学・高校の6年間はバレーボール部で活躍。徳島大学に進学し、就職先も徳島県阿南市の日亜化学工業と一貫して四国で過ごしたことを語った。

赤色LEDは1962年、緑色LEDは1968年に発明されていたが、青色LEDだけ困難を極めていた。これができれば光の三原色が揃い、あらゆる色が再現できることになる。

「そこで、日亜化学工業の創業者である小川信雄氏に直訴したところ、高額の研究資金を出すことを認めてくれた。その代わり、『誰にも頼らず、国からも資金をもらわず、独自にやれ』と。以来21年間、ずっと見守ってくれた。今でも小川氏を最も尊敬している」と中村教授は強調した。

発明した青色LEDは 劇的な省エネなどに貢献

青色LEDの発明により、スマートフォンにも使われるディスプレイ用光源やさまざまな照明光源が開発され、我々の生活がいつそう豊かになった。そして、「LED照明は蛍光灯の2倍、白熱灯の10倍という高効率により、劇的な省エネルギー効果をもたらしている」ことにも触れた。また、1995年に、中村教授らによって発明された紫色半導体レーザーにより、ブルーレイディスクも生まれた。

中村教授は現在、カリフォルニア大学サンタバーバラ校で半導体レーザーを用いた照明の研究開発に力を入れ、青色LEDと蛍光体を組み合わせた一般的な白色LEDよりも高輝度かつ高効率な照明の実現を目指している。そして、半導体レーザーのベンチャー企業も共同設立しているといった近況を紹介した。

講演後は、来場者から活発に質問が寄せられた。

世界で通用する 英語力を

また中村教授は、次のように発言している。

「これからの時代は、英語力は可能性を広げる上で不可欠。大学における講義や論文が英語であれば、欧米から留学生も研



究者も大勢来る。ベンチャー企業も、日本国内だけを意識していると、どれだけ良い商品でも海外市場では模倣された品がすぐに出回り、商品価値を引き下げてしまう。サミットなどの国際会議から商品発表イベントに至るまで、レセプションパーティー等での雑談がその後の流れを決める。あらゆる局面でネイティブ並みの英語能力が重要だ」

海外で大いに活躍されている中村教授の言葉は、会場に集まった学生にとって、説得力のあるアドバイスだったのではないだろうか。

ノーベル物理学賞受賞 中村修二教授 特別講演会 「日本の未来と文理融合」

講演 中村修二 カリフォルニア大学サンタバーバラ校材料物性工学科教授

司会 中野 聡 一橋大学社会学部長・社会学研究科長、教授

略歴紹介 清水 洋 一橋大学イノベーション研究センター准教授

日時：2016年10月3日（月）13:00～14:30

場所：一橋大学兼松講堂

主催：一橋大学社会学研究科



清水 洋

※役職は当時 イノベーション研究センター准教授



中野 聡
社会学部長・社会学研究科長

福島原発事故と法政策

震災・原発事故からの復興に向けて

「第1日目」9月24日(土)

冒頭に、一橋大学環境法政策講座責任者の高橋滋教授から環境法政策講座の活動紹介を兼ねた開会の挨拶がありました。環境法政策講座は、国内最大規模の人為的災害である福島原発事故に関して、2013年度に東日本大震災及び原発事故からの復興に向けた法政策的な課題を研究し、成果を社会に還元する目的で設置され活動を行ってきました。

2014年には原子力損害賠償に関するシンポジウム、日本公共政策学会共通セッションでの政策課題の分析・提案という二つのイベントを実施。2015年には一橋大学・公共政策提言シリーズ『福島原発事故と法政策―震災・原発事故からの復興に向けて』を刊行し、増刷に至っています。

4年間の活動の総決算として、経済協力開発機構原子力機関(OECD/NEA)、原子力規制庁の協力のもとで開催したが、今回の国際シンポジウムです。「有益な政策提言の場となることを願っています」という高橋教授の言葉で、2日間のシンポジウムは始

まりました。

続いて、松本正義氏からの来賓挨拶です。松本氏は、住友電工グループが2009年に設立した公益財団法人住友電工グループ社会貢献基金の代表理事です。東日本大震災とその後の原発事故を受け、2012年、同財団法人は防災対策やエネルギー問題、被災地支援等、東日本大震災からの復興に資するテーマを研究する大学講座を募集。その中から一

橋大学環境法政策講座を採択し、4年にわたる支援を行ってきました。

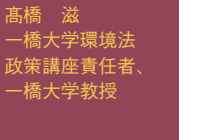
原発事故の問題に関して、部分最適や感情論ではなく、大局的な視点で課題を整理したうえで議論を進め、産学官が連携して取り組む。そして社会全体で合意を形成していくうえででは社会科学的なアプローチによる研究が必須。「その意味でも一橋大学には大いに期待しています」と松本氏は語りました。

原子力規制庁における「原子炉等規制法」改正の検討チームに高橋教授が参加している関係で、同庁長官の清水康弘氏からも挨拶がありました。福島第一原発事故の背景には、

2016年9月24日(土)・25日(日)の2日間にわたり、一橋大学政策フォーラム／環境法政策講座シンポジウム「福島原発事故と法政策―震災・原発事故からの復興に向けて―」が行われました。国内外から原子力損害賠償や放射性物質汚染対策、リスクコミュニケーション、原子力安全規制等の研究者・実務家が集まった今回のシンポジウム。会場の一橋講堂・中会議場は、休日にもかかわらず100人を超える聴講者で賑わっていました。各登壇者による貴重な講演内容の概要を紹介しながら、環境法政策講座が、福島第一原子力発電所事故後の日本に課された問題について、どのように向き合ってきたかを整理していきます。



松本正義
公益財団法人
住友電工グループ
社会貢献基金代表理事



高橋 滋
一橋大学環境法
政策講座責任者、
一橋大学教授



清水康弘
原子力規制庁長官



ダニエル・イラカン
NEA事務局長



原子力規制に関する「組織」と「規制」の問題が存在した、と清水氏は指摘。前者については環境省の下に原子力規制委員会を設け、推進と規制を分離させたこと。後者については、2013年にIAEA(国際原子力機関)の基準を参考に規制基準を強化し、新基準を既設の原発にも適用する等(バックフィット制度)、世界最高水準になったと語りました。運転後の安全確保の検査制度を改善するため、高橋教授が参加する検討チームでは、2017年の通常国会提出に向けて改正の準備を進めているという報告もありました。

そしてシンポジウムの基調講演として、ダニエル・イラカン氏(NEA事務局長)より、『福島第一原子力発電所事故からの教訓と原子力安全の向上』と題して、原発事故後の国際的な動向や今後の課題について発表がありました。福島原発事故を受け、NEA及び各加盟国が、原子力に関する安全規制の強化や危機対応にどのように取り組んできたか、また今後どのように取り組む必要があるかについて、さまざまな事例を紹介。

「安全性の確保は継続的なプロセスであり、経験から不断に学び続け、安全性の向上につなげていくことが重要である」というイラカ

ン氏の指摘は、研究者や実務家に向けられた、強い期待のメッセージでした。

セッションI

「福島原発事故後の法政策」

まずは高橋教授より、「原子力損害賠償制度の現況と改革課題」と題して発表が行われました。日本の原子力損害賠償制度について、基本的な枠組み／福島第一原発事故後の対応措置／事故の経験が踏まえた見直しの作業等に言及。そのうえで福島第一原発事故の損害賠償の現状を概観し、賠償の特色や課題に関する説明がありました。さらに、「原子力損害賠償制度の見直し」について、事故を踏まえた見直しと留意点、事故後の新たな状況や見直し作業での合意点と対立点等に関する紹介があり、最後に「私の見解」として、「避難者への賠償、風評被害への賠償を踏まえるならば、迅速な政府の災害対策、地域復興施策と賠償とは不可分であり、この視点からの検討が重要である」との指摘がなされました。

続いて、「放射性物質汚染対策」について二つの発表が行われました。一つ目は、上智大学の筑紫圭一准教授による《事故由来放射性物質汚染廃棄物処理の現状と課題》です。処理の仕組みとして、放射性物質汚染対処特措法（以下、特措法）の制定とその大きな特徴、その他の適用法（原子炉等規制法、廃棄物処理法等）、原子力政策の五つの基本方針について言及。福島県内外それぞれの処理の仕組みから、2015年7月時点での指定廃棄物処理の現状に関する報告がありました。処理問題の性質と成果、課題についても触れ、最後に「法政策上の論点」として、①放

セッションI



田中良弘
新潟大学准教授
一橋大学客員准教授



筑紫圭一
上智大学准教授



ヒメナ・バスケス・メニャン
NEA事務局原子力法課長



織 朱實
上智大学教授



射能濃度に応じたリスク管理、②リスク分担のあり方、③リスク管理の意思決定主体、④専門性・中立性の確保、⑤一般法の整備などが指摘されています。

二つ目は、田中良弘・新潟大学准教授兼一橋大学客員准教授による《除染法制の検証》です。まず、日本の除染法制に関する事故前後の変化や、特措法の評価・課題についての発表がありました。そして、除染に関する費用負担の観点から特措法を検証。国内関連法やアメリカンスタフォード法*等を参照しながら、除染費用の負担に関する規定のあり方について指摘がなされました。最後に、「汚染者負担原則から、放射性物質を排出した原子力事業者に寄与割合に応じた費用負担を求めるときは当然であるが、原子力事業者の費用負担を前提として法制度を構築すると、不法行為法の枠組みを超える、より踏み込んだ対策を講じることが、困難となりかねない」と指摘。事故の規模や原因に応じた柔軟な対応が可能な法的仕組みを採用すべきとの言葉で、発表が締め括られました。

コーヒーブレイクを挟み、後半はヒメナ・バスケス・メニャン氏（NEA事務局原子力

法課長）から《国際的な原子力損害賠償の枠組み》について発表がありました。国際的な原子力損害賠償の基本的な特徴として、「無過失責任」「原子力事業者への責任集中」「賠償限度額の設定が可能」「損害賠償措置の義務付け」「賠償に関する時効制度」をベースに、1960年代のパリ条約やウィーン条約から、2015年に日本も批准した「原子力損害の補完的な賠償に関する条約」（1997年採択）等を紹介。各条約における賠償限度額の

変更や、限度額を超えた場合の各条約の対応について詳しい報告がなされました。そして福島原発事故後の国際的な課題として、自国の被災者を保護するため原子力損害賠償条約を批准し、近隣国と連携を取ることが重要と語ります。

セッションI最後のプログラムは、パネリスト5人（イラカン氏及びセッションI登壇者4人）によるパネルディスカッションです。上智大学の織朱實教授がコーディネーターを務めました。「ステークホルダー（住民）の信頼が得られるようなしつかりとした意思決定過程の構築が必要」（イラカン氏、「技術、社会の変化に合わせて原子力損害賠償制度も見直していかなければならない」（バスケス・メニャン氏、「除染の実施に住民の同意が不可欠か、という問題は今後の法制度上の検討課題である」（田中准教授、「民事上の損害賠償の範囲を超えて、政府がもっと環境回復に踏み込むべき」（高橋教授）、「今後は除染基準数値の合理性や、その数値が決定されたプロセスについても考えていかなければ」（筑紫准教授）等、多様な意見が交わされました。

「第2日目」9月25日（日）

セッションII

「住民参加、リスクコミュニケーション」

2日目に突入したシンポジウム。初めに織教授より、わが国の取り組みについて《高レベル放射性廃棄物処分とリスクコミュニケーション

ション》というテーマで発表が行われました。高レベル放射性廃棄物の地層処分の概要やその特色、地層処分を選択した理由、そして日本における地層処分の法律制定の経緯と現状に関する説明がありました。さらに、現行制度における処分地選定プロセスの概要、各調査地区選定段階における地域の意見反映の仕組み、科学的有望地の検討状況や提示手

*スタフォード法：アメリカにおいて、大規模災害や緊急事態が発生した際、連邦政府が州や地方政府等を支援することにより被災者の救済を図る仕組みについて定めた法律

法についても言及。全国シンポジウム、インターネットを活用した情報発信の強化等、実施団体であるNUMO（原子力発電環境整備機構）の取り組みを紹介しながら、国民や地域住民との丁寧な対話、学習活動の重要性について指摘がなされました。

次に、國學院大学の川合敏樹准教授より、放射性廃棄物の最終処分場の立地や設置・操業を巡る《海外の取り組み》に関する報告がありました。立地選定に「成功」した例として、フィンランドの最終処分場であるオンカロ、スウェーデンのフォルスマルクの事例を紹介。さらに立地選定の途上にあるアメリカのユッカ・マウンテン、ドイツのゴアレーベンの二つの事例も紹介されました。最大の課題は立地であり、合意形成と社会的受容性の確保が欠かせないこと、また、選定を「成功」に導くための論点として、民主的手続きの整備・実践、科学的な確実性への対処（決定を取り下げ再議論できる可逆性、回収可能性の確保）、国と事業者との役割分担等が挙げられました。



最後の発表は、ドイツのロイファナ大学のトーマス・シヨメルス教授による《オーフス条約と原子力》です。オーフス条約（正式名称：環境に関する市民参画及び司法へのアクセスに関する条約）は、1998年、国連欧州経済委員会（UNECE）で採択され、2001年に発効した条約です（日本は未加盟）。シヨメルス教授は、ドイツのブルンスビュッ

テル原発、ルーマニアの新原発、ハンガリーのパクシ原発といった事例を紹介。各事例にオーフス条約が果たした役割、及び原子力分野全般への適用について、数々の示唆に富む指摘がありました。

セッションIIにおいてもパネルディスカッションが行われ、高橋教授をコーディネーターに、パネリスト（登壇者）3人からさまざまな視座が提示されました。「高レベル放射性廃棄物の最終処分は、超長期的な期間を要する。それだけにリスクコミュニケーションは欠かせない」（川合准教授）、「日本では立地選定の議論に参加しただけで賛成派・反対派等のレッテルを貼られる。お茶の間レベルで『廃棄物をどうすべきか?』という話ができない」（織教授）、「最終処分の議論において、全員が合意することはないとしても、放射性廃棄物に対応しなければならぬという必要性を共有することが必要。議論を先送りすれば、それだけ難しくなる」（シヨメルス教授）等、セッションI同様活発な意見交換がなされました。

セッションII

織 朱實
上智大学教授

川合敏樹
國學院大学准教授



トーマス・シヨメルス
ロイファナ大学教授



福島原発事故と法政策 —震災・原発事故からの復興に向けて—

セッションIII

「福島原発事故後の安全規制」

冒頭は山形浩史氏（原子力規制庁総括官）より、《日本における安全規制 —実用発電用原子炉に係る新規規制基準について—》というテーマでの発表です。事故以前の安全規制に関するさまざまな問題点を指摘。そのうえで、新規規制基準の前提となる法改正、新しい原子力規制組織としての原子力規制委員会の独立性・中立性、相対的安全性を前提とした安全目標の設定、「深層防護」を基本とした新規規制基準の考え方・主要要求事項等について説明が行われました。さらに、従来の基準と新基準との比較や、「深層防護」に関する基本的な考え方が紹介されました。また、津波等による異常の発生防止策、電源喪失等の事故への拡大防止策、炉心損傷・格納容器破損の防止策、敷地外への放射性物質の拡散抑制対策等についても説明がありました。

次にキンバリー・S・ニック氏（NEA事務局原子力法課）より、《NEA諸国における

安全規制 —規制機関の構造と機能及びその改革—》というテーマで発表がありました。規制機関の基本的な機能について、国際レベル及びEU域内の考え方、アメリカの原子力規制委員会の事例を紹介。それらには共通点が見られる一方で、組織構造については、カナダ、フランス、スペイン、アメリカは委員会形式を取り、ロシア、ドイツ、イギリス、スウェーデンは通常の行政機関の形式を取る等、規制機関にも異なる形式があることが、氏の報告で共有されました。また、スリーマイル、チェルノブイリ、福島の各原発での事故を契機に、独立性や機能等の観点から規制機関の改革が行われている、との報告もありました。

東アジアにおける安全規制については、台湾及び韓国の取り組みに関する報告がありました。まず陳春生氏（台湾司法院大法官）より、《アジアの原子力安全管理体制を打ち立てるといふ観点から》というテーマで発表が行われました。現在、台湾では3基の原発が稼働中で、4基目を建設中です。日本、韓国、中国を加えると、2024年にはこれら四つの東アジアの国・地域で原発は127基の稼働が見込まれています。そのため、安全性や規制機関の独立性・透明性をいかに確保するかが喫緊の課題です。この課題に対して、陳氏は「規制に関する各国の国内法と国際的な安全規制の親和性を高めることが必要」であり、その取り組みによって、「東アジア全体で原子力安全管理体制を打ち立てることは可能である」と述べました。

続いて、韓国全南大学の咸仁善教授より、《韓国における安全規制として —法システムと原発関連不祥事の防止を中心として—》という発表がありました。安全規制の法シス



高橋 滋
一橋大学環境法政策講座責任者、
一橋大学教授



テムとして、東日本大震災をきっかけに、従来の原子力法が「原子力振興法」と「原子力安全法」に分けられたこと。大統領直下の規制機関として「原子力安全委員会」が設けられたこと（のちに国務総理の所属に変更）。関連法として「原子力施設等の防護及び放射能防災対策法」「生活周辺放射線安全管理法」「放射性廃棄物管理法」の制定にも言及。原発関連工事契約・納品等を巡る不祥事の再発防止に向け、「原子力発電事業者等の管理・監督に関する法律」が制定されたこと等、韓国における安全規制の整備状況について報告が行われました。

セッションⅢ最後のプログラムは、登壇者4人によるパネルディスカッションです。日本大学の友岡史仁教授がコーディネーターを務めました。冒頭に、「原子力技術の専門的知見と法的規制」というテーマで、友岡教授より「『新規制基準』と再稼働」「技術と信頼性の関係」「信頼性向上の努力」「新たな課題（放射性物質の放出と安全規制をリンクさせること）の法的課題、ほか」等について説明がありました。そのうえで、パネリスト4人の発表内容の共通点である、規制組織のあり方、安全規制の中身のとらえ方、実効性の確保について、日本・NEA・台湾・韓国というそれぞれの経験から意見が述べられました。特に実効性の確保については、技術の信頼性、情報公開の方法、専門家の育成等、さまざまな課題が指摘されました。

全体講評は、セッションⅠで《除染法制の検証》の発表をした田中准教授より行われました。セッションⅠのテーマである原子力損害賠償や放射性物質汚染対策は現在もなお、復興に向けた課題であるとともに、今後の原

セッションⅢ

一橋大学政策フォーラム/環境法政策講座シンポジウム 福島原発事故と法政策 —震災・原発事故からの復興に向けて—

【第1日目】2016年9月24日（土）13:30～17:00

開会挨拶	高橋 滋 一橋大学環境法政策講座責任者、一橋大学教授
来賓挨拶	松本正義 公益財団法人住友電工グループ社会貢献基金代表理事
挨拶	清水康弘 原子力規制庁長官
基調講演	ダニエル・イラカン NEA事務局次長

セッションⅠ「福島原発事故後の法政策」

・原子力損害賠償	高橋 滋 一橋大学環境法政策講座責任者、一橋大学教授
・放射性物質汚染対策①	筑紫圭一 上智大学准教授
・放射性物質汚染対策②	田中良弘 新潟大学准教授、一橋大学客員准教授

《コーヒーブレイク》

・国際的な原子力損害賠償の枠組み	ヒメナ・バスケス・メニャン NEA事務局原子力法課長
------------------	----------------------------

《パネルディスカッション》

・コーディネーター	織 朱實 上智大学教授
・パネリスト	セッションⅠ登壇者

【第2日目】2016年9月25日（日）10:00～15:30

セッションⅡ「住民参加、リスクコミュニケーション」

・わが国の取り組み	織 朱實 上智大学教授
・海外の取り組み	川合敏樹 國學院大学准教授
・オーストラリアと原子力	トーマス・ショメルス ロイファナ大学教授

《パネルディスカッション》

・コーディネーター	高橋 滋 一橋大学環境法政策講座責任者、一橋大学教授
・パネリスト	セッションⅡ登壇者

セッションⅢ「福島原発事故後の安全規制」

・日本における安全規制	山形浩史 原子力規制庁総括官
・NEA諸国における安全規制	キンバリー・S・ニック NEA事務局原子力法課
・東アジアにおける安全規制	陳 春生 台湾司法院大法官 咸 仁善 韓国全南大学教授

《パネルディスカッション》

・コーディネーター	友岡史仁 日本大学教授
・パネリスト	セッションⅢ登壇者

全体講評	田中良弘 新潟大学准教授、一橋大学客員准教授
閉会挨拶	高橋 滋 一橋大学環境法政策講座責任者、一橋大学教授

日⇄英 同時通訳あり

主催：公益財団法人住友電工グループ社会貢献基金 一橋大学環境法政策講座

協力：経済協力開発機構原子力機関（OECD/NEA）



山形浩史
原子力規制庁総括官

キンバリー・S・ニック
NEA事務局原子力法課

陳 春生
台湾司法院大法官

咸 仁善
韓国全南大学教授

友岡史仁
日本大学教授

子力法制のあるべき姿を検討するうえでも重要な問題であること、セッションⅡの三つの発表は、原子力分野における合意形成・意思決定に関し、大変重要かつ有益であったこと、また、セッションⅢの発表は、いずれも原子力安全規制について、国際比較の観点から非常に興味深い題材を提供するものであり、今後の安全規制のあり方を検討するうえで重要な示唆を得られるものであったことなどを指摘。最後に、各セッション後のパネルディスカッションにおける活発な議論と併せて、「本シンポジウムは、全体としても非常に有益なものであった」と振り返りました。

最後に、環境法政策講座責任者の高橋教授から、閉会の挨拶がありました。2日間にわたる三つのセッションにおいて、日本をはじめNEA諸国、東アジア諸国の、福島原発事故以降のさまざまな事象に関する取り組みが紹介されたことを確認。そのことを受け、高橋教授は「福島原発事故を真剣に顧み、事故以降の経験を踏まえて新たな取り組みを行い、世界に発信し続けること。これが日本に課された課題であり、今回のシンポジウムは、その大きな取り組みの一環として位置づけられると考えている」と述べました。

そして今回のシンポジウムによって得られた成果は、しかるべきタイミングで書物として刊行することを予定している、という発表もありました。高橋教授の「我々のプロジェクトの成果がここに集大成されたのだと思う」との言葉にもあるように、本会議の成果の刊行もまた、日本の重大な課題と向き合う大きな流れの中で、環境法政策講座が確実に一つの役割を果たした証となるでしょう。

通説とは異なるストーリーを打ち立てて 金融の観点から日本企業を見つめる



**規制業種の銀行を研究テーマに据えながら
金融全般、そして企業サイドへと
視点を多角化**

私の専門分野は「コーポレートファイナンス」です。私の研究テーマをあえて一言で大胆に表現すると、「日本企業を《お金》の視点から考察する」ということになります。科目としての大本をたどれば、「銀行論」や「証券論」などの伝統的な科目に行きつきますが、今は「コーポレートファイナンス」という大きな傘の中に入り、その中でかなり幅広いテーマで研究が行われている学際分野です。

私自身の研究の出発点は前述のところかというと「銀行論」です。「銀行論」といってもさまざまなテーマが

ありますが、特に銀行規制を中心に研究を進めていました。銀行をメーカーなどのいわゆる一般的な企業と比べた時、銀行業の大きな特色の一つは、行政の介入が大きい規制業種の一つであることです。特に修士論文を書いていた1990年代後半は、金融業界が護送船団方式から一転、金融ビッグバンの下で再編の時期を迎えていました。その中で、行政やBIS（国際決済銀行）による規制・介入にはどのような根拠があり、また、それがどのような影響を与えるのか——その経済的な効果・影響について研究することを主眼に置いていました。

その後、企業への資金融資は銀行だけではなく、たとえば保険会社でも行っていることから分かるように、金融業界全般に視点を広げるとともに、借りる側＝企業側の視点にも興味を持つようになりました。その頃からちようど実体経済自体においても実は「お金の流れ」が変わり始めたからです。

金融を学ぶうえでの基本は「お金の流れ」、つまり「どこからどこに流れるか」を見ることです。資金があるところ（黒字主体）から足りないところ（赤字主体）に流れるわけで、前者は貯蓄のある家計、後者は生産活動を行う企業というのが基本構造です。しかし、90年代後半から、マクロで見ると企業部門がずっと黒字という状況になっていました。これはなぜなのか、また何を意味するのか。グローバル化、資金還流の変化など、さまざまな背景が考えられますが、原因を簡単



に一つに特定できるものではありません。その中で日本企業のビジネスモデル——自社内でのファイナンス部門の立ち上げ、ITの導入など——がどのように変遷してきているか。銀行の役割はどう変わり、どう対応していくべきか。これらの問いに対して通説が通説ではなくなった時代に、より多くの視点から金融と日本企業を見ていきたい。これが私の研究スタンスです。

**世界金融危機後の
日本企業の資金調達データから
通説とは異なるストーリーを提示する**

2007年から2008年にかけて、アメリカの住宅バブル崩壊とそれに伴うサブプライム・ローン問題が顕在化しました。これにより、震源地のアメリカに

とどまらず世界各国の経済に甚大な影響をもたらしました。その象徴的事例がいわゆる「リーマン・ショック」です。日本でもマスコミなどで「危機だ！」と報じられていたので、ご記憶の方も多いでしょう。しかし、データを一つひとつ丁寧に分析していくと、「本当に日本においても危機だったのだろうか」という疑念が湧いてきました。

確かに日本の輸出産業をはじめ、実体経済への悪影響はありました。一方で、日本の銀行が証券化商品にほとんど手を出していなかったこともあり、日本の金融システムはきわめて健全だったのです。むしろ、お金の貸し出し先を探していたほどです。実際、企業も、先ほど触れたように90年代後半以降ずっと黒字、いわゆる資金剰余の状態でした。

この状況を踏まえ、社債市場に絞って資金調達状況について分析してみました。すると、高格付けで信用リスクの低い企業にとつては、社債発行を増やす絶対のチャンスになっており、社債発行がむしろ増加していました。歴史的な世界金融危機下では、資金調達で発生する金利が著しく低かったからです。

ではこれらの企業に比べて、相対的に格付けが低く、信用リスクが高い企業ではどうでしょうか。社債市場からの資金調達（直接金融）こそ困難でしたが、銀行からの借り入れ（間接金融）にシフトすることで乗り切っていました。実際、当時の国内銀行の貸出金残高を見てみると、20兆円ほど急増していることが分かります。銀行をはじめ貸し出し先を探していた金融機関にとつて、この間接金融のニーズは渡りに船でした。つまり、日本においては、間接金融優位のシステムの良い面が、世界金融危機時に一定の機能を果たしていたのです。あの世界金融危機でさえ、よくよく調べて

いくと、世界中の金融が一樣に影響を受けていたわけではないことが分かります。

こういった、通説に必ずしも当てはまらない例は、ほかにもたくさんあります。お金は節約して効率的に回すだけではなく、公共事業のような——一部の方にはムダと言われてしまう——投資も時には必要だということ。「先送り」も、言葉自体にネガティブな印象がありますが、金融の世界ではオプションというれっきとした概念として存在し、「待つ」ことの経済価値や合理性は周知の事実です。日本の古くからある伝統的な経営手法の一部は、リスクマネジメントという視点から、現在アメリカなどで新しいものとして活用されていることもあります。

勇気を持って1回立ち止まること 学術、そして大学の価値はそこにある

通説に対して「本当にそうなのか？」という視点を持つこと。「ではほかにどんなシナリオがあり得るのか？」そして、それはなぜか？」を考えること。それが学術の役割ではないかと、私は考えています。そして学術の役割を果たすためには、勇気を持って1回立ち止まることであり、それができる場所が大学である、というのが私の意見です。その時に大切なのは、流布された通説を鵜呑みにしない、極端に言えば逆張りの発想だと思っています。

「世界金融危機は日本にとつて本当に危機だったのか？」——そこから研究が始まるのですから。

私は2006年から2年間、アメリカで研究をしていました。その時の共同研究者が言ったことを、今でも覚えています。

当時、ある研究テーマに対して仮説を立て、1年ほどかけてさまざまなデータを集めていました。そしてあともう少しで目途が立つ……という大詰めの段階で、私たちが立てた仮説とは矛盾する結果が得られることが分かったのです。1年かけて積み上げたことが全否定された気分です。さすがにつらかったですね。ところが彼はニヤリと笑いながらこう言いました。「つまり、今まで僕らが描いていたストーリーとは違うものがある、ということだね？」じゃあこれを説明するのがこの研究の本筋だ。今までの準備作業はこれで一区切りだ。アメリカのアカデミズムはすごいなと痛感しました。それから研究が一区切りになったことを覚えていました。

私は、学部生にとつても、大学院生にとつても、大学はこのような環境であるべきだと思います。ビジネスの現場からは少し距離を置き、出てくるデータを一つひとつ丁寧に分析して、通説に流されずに普遍的な理論を構築する。大学をそのような場として活用してほしいと思っています。私自身も、一橋大学に来てます。学生、学生の皆さんといろいろと議論を交わしたり、あるいは一緒に研究をできることに幸せを感じています。(談)

商学研究科教授 安田行宏 (やすだ・ゆきひろ)

1972年生まれ。博士(商学)。専門分野は金融論及び企業金融論。1996年一橋大学商学部卒業、2002年一橋大学大学院商学研究科博士後期課程修了。2002年東京経済大学経営学部専任講師に就任。同大学にて助教授・准教授・教授を経て、2015年一橋大学商学研究科教授に就任。2006年から2008年までカリフォルニア大学パークレー校ハース・ビジネススクールにて客員研究員。主要著書・論文に『経済価値ベースのERM』(共編著、中央経済社、2016年)、『金融論』(共著、有斐閣、2007年)、『高校生のための大学の授業』(共著、弘文堂、2008年)、『ストック・オプション導入の決定要因』(共著、『現代ファイナンス』2011年)、『Disclosures of Material Weaknesses by Japanese Firms after the Passage of the 2006 Financial Instruments and Exchange Law』(共著、『Journal of Banking and Finance』2013年)など。

前近代の法体系から、現代の法体系をとらえなおす



日本の中世には、ヨーロッパの法と比較可能な法の観念や制度が存在した

私が研究対象としているのは「日本法制史」ですが、中でも特に中世（鎌倉幕府～建武政権～室町幕府）を専門的に研究しています。従来研究の乏しかった室町幕府の法や訴訟制度を中心に検討してきました。もともと中世に着目したのは、日本の法制史を研究するうえで最適な出発点だと考えたからです。

日本の江戸時代までの法体系は、近代に継受されたヨーロッパの法とは大きく異なる性質を有しています。ヨーロッパの法は、民法や商法に代表されるような私法、いわゆる「私人」相互間における法が発展したところに大きな特徴があります。それに対して、たとえば江戸時代は——時代劇などで過酷な刑罰を科すシーンがありますが——「国家」が民衆に対して刑罰を下すタイプの法体系（刑事法）が発展した時代でした。諸説ありますが、江戸幕府が権力を統合した強力な政権だったことが背景

にあると言われています。

ところが中世の法体系は、近世法に連なる要素を含みながらも、もう少し性質を異にしていたように思います。と言いますのも、さまざまな領主が一定の自律性を持った支配を行っていた中世には、国家権力と呼べるような強力なまとまりはなく、そのぶん法の中心領域というのは刑罰を定めた法よりも、個人間・私人間で成り立つ私法的な法の領域が発展していたからです。ただ、ここでの個人・私人とは商人や農民なども含めた社会の人々一般ではありません。幕府に所属する御家人や、朝廷に所属する官人、荘園領主やその下にいる荘官などを指します。このような身分の人たちが、自身の所領（土地）をめぐる争う際の裁判規範が発展した点に中世法の特徴があります。ここに江戸時代の法体系との違いがあり、ヨーロッパの法と似た側面が見出せるのです。

日本の中世において、ヨーロッパの法と比較可能な法の観念や制度があったこと。それ自体は、日本法制史という学問が生まれた頃から指摘はされてきました。そこで私はそれらの成果に学びながら掘り下げようと考え、振り返ると中学生の頃から関心を有し、かつ大学で学びたいと考えていた日本の中世のうち、法に焦点を当てて研究することになりました。

その際に意識したのは、法学部において歴史を研究することの意義です。私はその意義を、「現代とは異なる過去の法制度について理解し、現代の法制度をとらえなおすことにある」と考えています。ですから、法制度の歴史的な展開を追う歴史学的なアプローチに加えて、ヨーロッパの法及び中国の律令法との比較を念頭におきながら、現代の法制度へのフィードバックを試みるというア

プローチを行っています。これは、法制史ならではの醍醐味だと思います。

中世から近世にかけて

法体制が大きな転換を遂げたことは

日本法制史上の《謎》

前述しましたように、日本の中世には、個人間・私人間で成り立つ私法のような観念・制度が見られました。領主が、自分の所領を侵奪しようとする相手に対し、自らの権利を保持する手段として、裁判で判例や代々伝わる文書をもとに所領の権利を主張するだけではなく、近代国家では原則として違法行為とされる、実力によって相手の妨害を排除するといった「自力救済行為」が一定の合法性を帯びていました。

ヨーロッパの場合は農民や職人など身分集団ごとの自律性が高く、領主の自律性も認められていました。絶対王政などの集権的な政治体制が敷かれても、身分制議会などを通して権力構造は保たれ、君主は行政権しか持ち得ない……というように、自分の自律性が保たれたうえで国家という集合体ができあがっていききました。くり返しのようになりますが、日本中世の分権的な秩序は、このヨーロッパの秩序と多少とも近いものがあります。それが戦国時代を経て近世（江戸時代）になると、法の性質が大きく変容したことは、日本法制史上の謎と言えるでしょうか……。つい先日の授業でも、学生から「なぜ中世から近世にかけて法体制の転換があったのか」という質問を受けました。非常に悩ましい質問ですね（笑）。その問題についての議論は多様です。一つ紹介しましよ

う。豊臣秀吉にせよ、徳川家康にせよ、統一政権をつくらせた政治家は天皇を利用してきます。天皇を名目上の頂点に置き、その下に大名を配し、「大名のトップ」が將軍であるという上下関係に編成された権力構造をつくりました。そこには、皇帝がトップダウンで指示を出す中国の律令法がベースにありました。その法体系を利用して国制（統治の体制）の転換を行ったがゆえに、ヨーロッパのような議会制的な権力構造が発展しなかった——というのが一つの議論です。

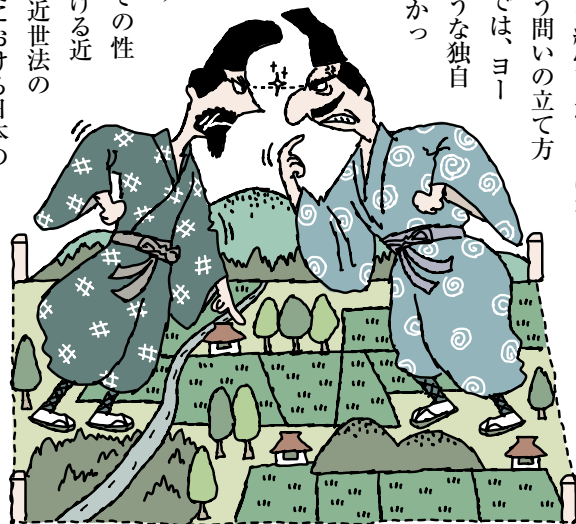
一方で——より民衆支配に焦点を当てた議論として——、そもそも江戸時代の体制はそれほど稠密な、統合された権力としてはとらえられないという議論もあります。民衆の属する村落というものには強い自律性があった、権力はその上に「乗っかって」支配しているだけだ、というものです。専制的なイメージとは裏腹に、実は江戸幕府の体制は、戦国時代までにできた村落などの構造に乗っかっていただけだ、と。どちらも歴史の実態的な認識としては理解できますが、法制史の観点からとらえたとき、ヨーロッパや中国などの法体制と比較することによって、さらに新しい議論を展開できるのではないかと考えています。

独自の近代法を生み出したヨーロッパ なぜ日本ではそれが成し得なかったのか

ヨーロッパが生み出した近代法は、中世的な伝統が一つの基盤となって発展したものである、というのが法制史学や、法と権力構造の歴史を問う国制史学の立場です。そして近代／現代の日本は、ヨーロッパの近代法を受け入れ、その下で生活をしてきました。日本における「人権」や「立憲主義」という概念も、ヨーロッパの近代法を受け入れることで成熟してきました。

このように考えてくると、ヨーロッパと日本の中世は、分権的な法秩序という点ではある程度共通のスタート地点に立っていたものの、ヨーロッパでは人権や立憲主義を包含した近代法へと発展を遂げたのに対し、日本では幕藩体制のもとで法の性質が変容し、その後明治になってヨーロッパの近代法を継受したことになりました。つまり、こういう問いの立て方ができます。「なぜ日本では、ヨーロッパが成し遂げたような独自の法体系を生み出せなかったのか」。

当然のことながら、ヨーロッパと日本の中世法の性質にはその歴史的な前提も含め相違する点が多々みられます。そこで、その性質の違いや、日本における近世法の形成（中世法と近世法の関係づけ）、近代法継受における日本の固有法（前近代法）の意義といった論点が浮かび上がります。日本における法の展開という縦軸の問題に、横軸（比較）の問題を付け加えるということですが。



これらの問いに対する十分な答えはまだありませんが、今後も研究や授業を通じて考えていきたいと思っています。

過去とは「終わってしまったもの」ではなく 私たち現代人が「意味を付与する対象」

歴史を学ぶ際には、過去にどのような事実があったのか？というのと、その事実がどのような歴史的意味を

持っているのか？ということ、この二つの視点が必要になってきます。過去に起きた事実を正確に知るためには、史料をきちんと読めるようにならなければなりません。そして、過去に起きた事実の意味づけをするためには、関連する幅広い事象について知識を得て、論理的に考察していく必要があります。

講義では、学生の皆さんになるべくこれまで述べましたような法制史学固有の視点を提示できるように努力しています。また、ゼミでは、基礎的な理解を得てもらった後に、学生の皆さんに興味を持ったテーマを選んでもらいます。たとえば今年度は、江戸時代の刑事裁判の仕組みを理解してもらい、判例を読む作業を行っています。それにより史料解釈の仕方を学ぶとともに、近代刑法との違いなどについて理解を深めてもらえたら、と考えています。

現代とは違った法制度を知ることによって、逆に現代の法制度がわかってくる。それが法制史の面白く、意義深いところだと思います。過去とは「終わってしまったもの」ではなく、現代に生きる私たちが「意味を付与する対象」です。現代とは違うから研究・勉強する必要がないわけではありません。過去を知ることが現代を知ることにはかならない。私は日頃から学生の皆さんにそういうメッセージを伝えていきます。（談）

法学研究科講師 松園潤一郎

（まつその・じゅんいちろう）

専門は日本法制史。研究は日本中世の法制史（特に、土地法や債権法、それらに関する裁判法）を中心とし、前近代法の固有性やその意義などについて検討している。北海道大学文学部卒業。一橋大学大学院法学研究科博士後期課程修了、博士（法学）。一橋大学大学院法学研究科特任講師（ジュニア・フェロー）・同非常勤講師などを経て、2014年4月より現職。大学院の「日本法制史」、学部の「日本法制史」「日本近代法史」等、日本の古代から近代までの法の歴史に関する授業を担当している。

「ホームグロウン・テロリズム」の社会学的背景

フランスにおけるマイノリティ差別とセグリゲーション

法学研究科 准教授 森千香子

2015年11月13日、パリ市内と郊外サン・ドニの7カ所で同時多発襲撃事件が発生し、死者130人、負傷者352人を生んだ大惨事となったのは、まだ記憶に新しい。その前後にもフランスでは2012年3月ミディ・ピレネー連続銃

撃事件、2015年1月パリ風刺新聞社・ユダヤ食品店襲撃事件、2015年8月タリス鉄道銃乱射事件、2016年7月ニース・トラック襲撃事件、同月ルーアン近郊教会襲撃事件など、同様の事件が頻発している。¹これらは国内住民

表1 移民にルーツをもつ15-34歳人口の国別分布 (2013年)

	両親が外国生まれのネイティブ	人口に占める割合 (%)	片親が外国生まれのネイティブ	人口に占める割合 (%)	外国生まれの子供時移住者	人口に占める割合 (%)	外国生まれの成人後移住者	人口に占める割合 (%)
オーストリア	132.9	6.3	110.0	5.2	134.8	6.4	241.5	11.5
ベルギー	198.3	7.4	240.7	8.9	142.5	5.3	291.3	10.8
デンマーク	54.1	4.0	78.0	5.7	43.8	3.2	131.9	9.6
フィンランド	9.8	0.7	32.4	2.4	38.1	2.8	72.6	5.4
フランス	1,263.1	8.4	1,519.0	10.1	557.5	3.7	840.9	5.6
ドイツ	1,366.0	7.2	475.0	2.5	1,419.0	7.5	1,536.0	8.1
ギリシャ	15.1**	0.6**	38.2**	1.5**	94.1	3.7	180.0	7.0
アイルランド	9.7**	0.8**	58.0**	4.5**	68.0	5.3	218.4	17.0
イタリア	30.7**	0.2**	277.4**	2.1**	577.7	4.3	1,381.6	10.4
ルクセンブルク	18.9	14.0	11.1	8.2	17.3	12.8	29.3	21.7
オランダ	296.0	7.3	310.0	7.6	193.0	4.7	202.0	5.0
ポルトガル	38.7**	1.5**	58.6**	2.3**	111.2	4.3	107.5	4.2
スペイン	80.3	0.7	331.7	2.8	583.6	5.0	1,506.3	12.9
スウェーデン	151.2	6.2	208.1	8.5	170.2	7.0	297.5	12.2
イギリス	990.2	6.4	224.7	1.5	642.0	4.2	2,063.6	13.3
全 EU (15)	4,654.9	4.9	3,973.0	4.2	4,792.9	5.0	9,100.3	9.6

注1) EU加盟国中、当該データを保有する15カ国。

2) 無印の国のデータが各国で実施された2012-2013年の調査に基づくのに対し、**印の国では国レベルの調査が行われていないため、2008年のEU調査に基づく。

出典: OECD (2015: 235)。

第16回
「大佛次郎論壇賞」
受賞

第33回
「渋谷・クロード賞」
特別賞受賞



『排除と抵抗の郊外：フランス（移民）集住地域の形成と変容』

森千香子 / 著
東京大学出版会刊
定価: 4,968円 (税込)
2016年3月発行

の安全を脅かすだけでなく、国内総生産の7・5%を占める観光業を中心とした経済面にも大きな打撃を及ぼしている。

イスラーム国やアルカイダ系などの国際テロ組織が事件後に犯行声明を発表したことや、実行犯・容疑者が「ムスリム」であったことから「グローバル・テロリズム」などの外在的要因からの解釈が定着している。しかし実行犯の大半がフランスに生まれ育ち、フランス国籍の移民二世、三世の若者だったという事実は「グローバル・テロリズム」だけでは説明できない。原因の解明にはフランス社会の内在的な要因も検討する必要がある。

「ホームグロウン」の若者たちをこのような暴力へと向かわせる社会構造とはいったい何なのか。このような問題意識のもと、本稿はフランスにおける移民差別とセグリゲーション（居住地の棲み分け・隔離）の構造を概観する。

フランス型共和主義の統合政策——形式的平等とコミュニティの否定

ヨーロッパでは国によっては第二次大戦後の高度成長期から移民労働者の定住化が進んでおり、二世代以降の定住移民の数も増加している。中でもフランスは移民人口に占める「二世以降」の割合が他国に比べて多く（表1）、オイルショック直後に大規模な定住化が始まってから45年近くが経過していることを考えると、三世以降が主流になっていることが

推察される。

ヨーロッパ全体で定住移民は増加しているが、社会統合に関する方針は国ごとに異なる。イギリスは人種民族的多様性を尊重し、マイノリティのコミュニティに政治的権利を付与し、その文化を支援する多文化主義で知られる。オランダは、宗教や思想を同じくする人の集団が複数で社会を支える「柱状化社会」の伝統に基づき、複数の集団が、各々の差異を保ったまま連携する文化的多元主義をとってきた。それに対しフランスの移民統合モデルは「フランス型共和主義」の理念に基づき、普遍主義の性格を強く持つ。

共和主義は古代ギリシャ・ローマ時代に起源を持ち、欧米の歴史に重要な影響を与えてきたが、「フランス型共和主義」とはフランス革命を契機に独自の発展を遂げた思想を指す。基本的な考え方は、フランス国憲法第一条に示されている。ここでは同国は「一にして不可分」であり、国民は「出自、人種、宗教」の違いにかかわらず、法の下で平等が保障されるという原則が定められている。

このような理念に基づいた移民統合とはどのようなものなのか。フランスは国籍法で血統主義とともに出生地主義を採用しており、フランス生まれの外国人の子どもは成人（18歳）になると自動的にフランス国籍が付与される。そのうえで、移民であってもひとたび国籍を取得すれば、法の下で平等に扱われる、とい

うのである。

ここに表れる「平等」の考え方は「公的領域」と「私的領域」という二元論に立脚する。実際の個人間には階級、人種、ジェンダー、宗教などさまざまな面で差異がある。だが「公的領域」においてこれらの差異は捨象され、平等な存在として扱われる。その代わり、個人は「公的領域」では自らの差異を主張したり、それに基づいた権利を要求してはならず、差異を「私的領域」にとどめねばならない。つまり「法の下での平等」と引き換えに「孤立した、普遍的な個人」として振る舞うことを求められる。

したがって、マイノリティが集まってコミュニティを形成することも、普遍主義の原則に抵触するとみなされ、その存在も権利も承認されない。この点で、移民の統合過程でコミュニティの役割を重視する英米圏の多文化主義²とは180度異なる。コミュニティを承認しないだけでなく、それを「コミュニティ主義（communautarisme）」と呼び、危険視

する傾向が強いのもフランスの特徴である。「コミュニティ主義」は、マイノリティ同士で固まり、社会に溶け込もうとしない集団を批判する否定的な文脈でのみ用いられるので、その点で「蔑称」である。

このようなコミュニティの捉え方は、フランスの移民を取り巻く環境にも影響を及ぼしている。同国には移民一世・二世をあわせ約1200万人（全人口の約20%、2012年）が居住し、そのうち500万人あまりがムスリム（全人口の約8%）といわれるが、その内状を調査すると「ムスリム・コミュニティ」と一括りにできるような、まとまりのあるコミュニティが存在しないことが分かる。ヨーロッパのムスリム移民の比較研究を行った社会学者のファラッド・コスロカヴァールも、フランスのムスリムは民族や出身国によって分断されているだけでなく、コミュニティの存在を認めぬフランス型共和主義の影響で、ヨーロッパの他国と比べても、出身国別コミュニティの組織力や紐帯がきわめて弱いと指摘した。



根深いセグリゲーションの実態

コミュニティから離れ、バラバラの個人となることを条件に、平等を与えられ、フランス社会に溶け込む——これがフランス型共和主義の統合モデルである。これは理想的な移民統合のあり方に見えるかもしれない。実際、人口学者のエマニュエル・トッドは1990年代末に上梓した『移民の運命』で、移民女性の外婚率に基づいて欧米諸国の移民統合の度合いを比較し、フランスを「積極的な移民同化を進める最良のモデル」³として位置づけた(トッド1999)。

だが、このような理想とは裏腹に、実際にはさまざまなレベルで移民差別や「(メインストリームである)白人」との格差が存在し、実質的な平等にはほど遠いという現実が存在する。そうした問題の一つに、都市空間における「白人」と「非白人」、中でも旧植民地であるアフリカ大陸出身者(北アフリカとサブサハラ出身者)との棲み分けが進み、特に後者が主に都市郊外の貧困地区に集住するというセグリゲーションがある。

筆者は拙著『排除と抵抗の郊外——フランス(移民)集住地域の形成と変容』で、パリ郊外セーヌ・サン・ドニ県の事例をとりあげた。パリに隣接し、人口155万人を抱える同県は、2015年

11月の襲撃事件の主犯格が潜伏し、事件数日後に警察との銃撃戦が起きたことで知られるが、同時にフランス本土で最も平均所得が低く、また移民比率が最も高い県でもある。移民比率は若年層でより高く、2010年の調査では18歳以下の57%、新生児の64.9%が外国人の子ども、2015年の別の調査では人口の75%が「移民一世とその子ども」との結果が出ている。全国レベルでは「マイノリティ」である移民が、同県では「マジョリティ」を構成するという状況が起きている。

同県内部でも移民人口は均等に分布しているわけではなく、移民のうち、特にアフリカ大陸出身者は県内でも「脆弱都市区域(通称ZUS)」に集中する。これは国で「優先的に社会・経済的支援を行う必要がある」と指定された地区で、失業、福祉受給、犯罪、無学歴者、片親世帯、外国人などの比率が高く、また公共インフラや交通網などが不十分である。ZUSは全国に存在するが、中でもセーヌ・サン・ドニ県内のZUSは27%が貧困ライン以下の収入(全国平均の3倍強)、失業率もパリ都市圏平均の倍、大家族世帯(世帯人員6人以上)にいたっては3割とパリ都市圏平均の15倍近い格差がある。

またもう一つの特徴に社会住宅(日本

表2 脆弱都市区域(ZUS)の社会的指標(2006年)

	セーヌ・サン・ドニ県 ZUS	平均的 ZUS	パリ都市圏平均
等価所得(€)	7,799	11,392	18,455
失業率(%)	19.2	14.8	11.0
労働力率(25-65歳)(%)	69.4	77.1	83.1
社会住宅割合(%)	73.4	58.0	23.4
国民健康保険料免除対象者(%)	21.5	15.1	5.8
世帯人員6人以上(%)	30.4	27.4	2.6

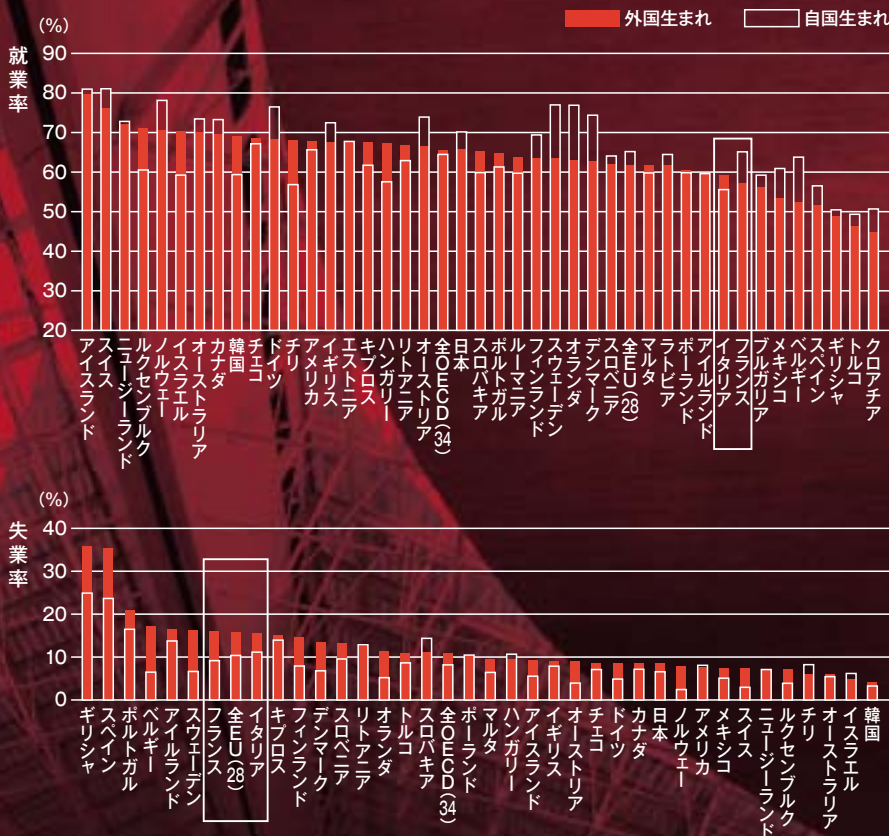
出典: INSEEなどをもとに森が作成。

の公営住宅に近い)の割合の高さがある。同県ZUS住民の7割強が社会住宅に居住している。これは全国平均の4倍以上であり、しかも住民の大半がアフリカ大陸出身者——46%が北アフリカ出身者、20%がサブサハラ出身者——で占められている。視点を変えれば、全国のアフリカ大陸出身者の約半数がZUSの社会住宅に集中しているのである。社会住宅に居住する移民は、社会住宅以外に居住する移民に比べて非熟練労働の割合が高く、労働者38%、従業員23%となっている(「移民」全体では30%、16%)。収入

も移民平均より4割少ない(月当たりの平均所得1408ユーロに対し894ユーロ)。経済面で不安定であるうえ、大家族世帯が多いため1人当たりの所得はさらに低くなっており、福祉受給世帯の割合も移民平均より高(IAURIF 2007)。以上のデータから浮かびあがるのは、移民・マイノリティの中でも旧植民地のアフリカ大陸出身者のうち、特に所得が低く、社会経済面で脆弱な層が、郊外のZUSにある社会住宅に集住するというセグリゲーションと、目眩のするような格差の実態であり、フランス型共和主義



表3 2012-13年 OECD加盟国における移民の雇用率・失業率



出典: OECD (2015: 83, 89)。

世代交代後も消えぬ差別

このようなセグリゲーションを通して見える移民と国民間の格差は、他国と比べるとどうなのか。2015年7月に経済協力開発機構が発表した加盟国34カ国の移民統合に関する調査(OECD 2015)によれば、フランスの移民の就業率は57%で、ドイツ(69%)やイギ

リス(68%)はもちろんのこと、新興移民国のイタリア(59.5%)よりも低く、EU加盟国(平均62%)の中でフランスを下回るのはブルガリア、ベルギー、スเปน、ギリシャ、クロアチアのみである。また貧困層の占める割合は30%を超え(一般世帯は13%)、「移民-非移民経済格差」はOECD加盟国の最大レベルとなっている。

「社会関係資本の低さ」「(フランスが)学歴社会であること」などを要因にあげている(OECD 2015)。

だが困難の背景には、差別の影響があることも無視できない。OECD調査によれば、「差別を受けている」と答えた人の割合もフランスは加盟国平均よりも高く、特に移民一世(17%)より、フランス生まれの二世のほうが高い(27%)数値を記録した。つまり被差別意識は世代を追って弱まるどころか、強まっているという結果が出たのである。

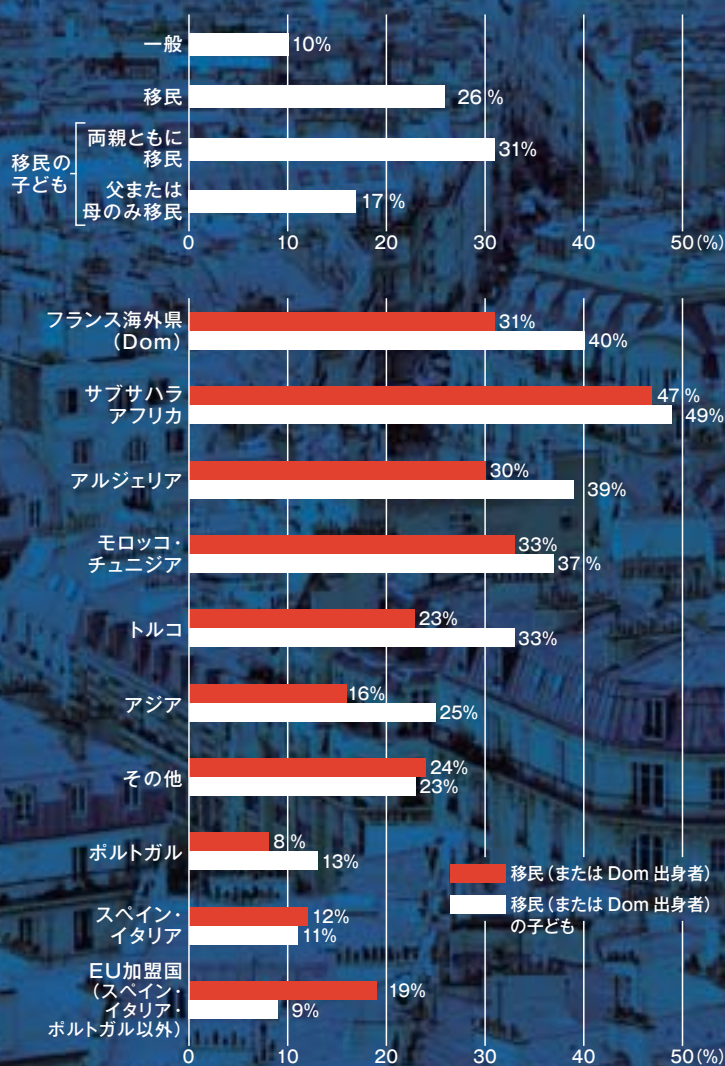
学歴の相対的な低さも特徴的で、低学歴・無学歴者が占める割合は43%とOECD加盟国平均(29%)を大きく上回り、この数値はフランス生まれの第二世代に限っても23%とOECD加盟国平均(12%)の倍近い。以上の数字は移民第一世代だけでなく、フランス生まれの第二世代にも依然として「フランス人」との間に大きな格差があることを示唆している。

同様の結果は、2010年に行われたフランスの移民一世と二世の被差別意識を移民の出身地別に明らかにしたものである。それによれば、一部のヨーロッパ諸国出身移民を除いた大半の移民の場合、一世よりも二世のほうが「差別を受けた」と答える割合が軒並み高くなっているのである(表4)。

住宅や医療へのアクセスは加盟国平均を上回る数値が出たものの、フランスでは他国と比べて雇用や教育の面での移民と非移民の間に大きな格差が存在しているとの結果が出た。いったい原因はどこにあるのか。OECD国際人口移動部門責任者ジャン・クリストフ・デュモンは「フレキシビリティを欠いた労働市場」「言語習得率の低さ」

被差別意識の高まりの背景に、移民の文化的同化の進行と社会的統合の頭打ちの間にあるギャップがある。今日「移民問題」というと文化や宗教の差異に注目が集まりがちだが、教育、言語習得、文化実践、外婚率などの面を見ると一世に比べ二世の同化は確実に進んでいる。二世以降の就学率はフランス人と同じほぼ100%、皆がフランス語話者で、しかも同階層と比較すれば移民二世のほうが全国平均より学業達成率は高い。また外

表4 出身地・出身国別の被差別意識
「過去5年間に不平等な扱いや差別を受けたことがありますか？」
(対象:フランス在住の18-50歳)



出典: Beauchemin et al. (2010)
《Les discriminations: une question de minorités visibles》
Population et sociétés, no.466, INED, 2010.

婚率も二世以降は半数以上に達している。だがその一方で、失業率は全国平均の2倍以上、就職差別も根強く(同学歴の白人フランス人に比べ就職活動で面接に進める確率は5分の1以下)、先に見たセグリゲーションも解消されず、社会経済格差は依然大きい。フランスで教育を受け、フランス型共和主義の原則を学んだ二世が、フランスの理想と自分たちの置かれた現実の間にある落差を目の当

たりにし、そこにある「差別」を、一世のように甘受するのではなく、不当だと感じるようになったことが、被差別意識の高まりにつながっている。

コミュニティ不在で深まる孤立

セグリゲーションや差別の実態に加え、移民の状況を苦しくしているもう一つの要因が、コミュニティの不在である。フランスには、個人をコミュニティから

引き離して、平等を与えようという移民統合モデルがあり、その影響から移民の出身国別コミュニティの組織力や紐帯がきわめて脆弱であることは、先に述べた。ところが、共和主義の理想のもとでコミュニティから引きはがされた移民は、現実にはさまざまな局面で差別を受け、また「異質な他者」「西洋に相容れないムスリム」などと排除される。しかし社会で同じように差別を受けても、抛り所

にできるコミュニティを持つ者と持たない者を比べれば、後者の孤立はより深刻だ。フランスの移民が受ける差別の問題は、程度の差こそあれ他国にも見られるが、このようなコミュニティの不在がフランスの移民の疎外を深めている。

2015年1月の襲撃事件の主犯格だった兄弟は、母子家庭で育ち、それぞれ10歳と12歳の時に母親が自殺したが、彼らをサポートする親族やコミュニティもなく施設で育てられた。家族のネットワークも頼れるコミュニティもなく、フランス社会でも排除され、あらゆるネットワークやコミュニティからこぼれ落ち、疎外されていたことが知られている。社会学者のアブデラリ・アジャットは次のように指摘している。

「(宗教の名における『テロリズム』の原因の一つは)フランス郊外の貧困地区で深刻化する疎外と関連している(中略) 2015年1月の襲撃事件を起こした若者は、言わば『自由電子』*であり、周囲との個人的、感情的な結びつきが弱く、親を失い心に傷を負った生い立ちと社会的な孤立と構造的な不平等の産物だった。その中で非行と暴力的小集団の世界に投げ込まれたのだ。こうした自由電子は、仲間、特に親族や地元モスクの信者とは関係をもたず、教育支援の仕組みによって『す

*自由電子: 原子から離れて自由に飛び回る電子のこと。ここでは、人間関係から離れて自由に動き回る個人。



『くいで上げられる』こともなかった⁷。フランスでは「コミュニティ」の存在を危険視する傾向が強く、中でもムスリムには「コミュニティ主義」のレッテルを貼られることが多いが、実際の問題は「コミュニティ主義」よりも「コミュニティの不在による疎外」である、というのがアジャットの議論である。

この問題点を実証的に示したのが、社会学者のクレール・シフの研究である。シフは同じ貧困地区で暮らす若者のうち、フランスで生まれ育ったムスリムの若者と、ニューカマーで滞仏歴の浅いトルコ出身の若者という二集団に注目し、その文化的同化と社会的統合の比較を行った。それによれば文化面では前者のほうが圧倒的にフランスに同化しているが、文化的同化の進んだ前者はコミュニティから自律した個人として存在しているがゆえに、頼るコミュニティがなく、また自らを差別するフランス社会に対して多くの葛藤を抱えている。それに対して後者は出身国コミュニティと強い結びつきを持ち、フランスへの文化的同化は前者に比べ進んでいないが、コミュニティ

のネットワークを介して職を得ることができ、その結果前者よりも失業率が低く、経済状況のよいことが明らかにされた (Schiff 2002:330)。

同じエスニック・マイノリティでも、出身国や宗教コミュニティから自律的で、フランス型共和主義モデルに適った個人のほうが、共和主義原則に反してコミュニティと強いつながりを持った個人よりも疎外されてしまう、という逆説的な事態が生まれている。フランス型共和主義にならぬ、個人がコミュニティから自律したにもかかわらず、他の市民と平等に扱われないというダブル・スタンダードは、以上のように個人の疎外を深めるリスクを孕んでいる。このような疎外と社会的暴力も、フランスでムスリムを名乗る若者が引き起こす暴力の根を涵養していると思われる。

プラグマティズムとコミュニティ構築

現在、フランスでは国内のテロリズム・ネットワークの摘発に大きな力が注がれている。そのような施策は短期的には事態の沈静化をもたらさだろうが、同時

に、本稿で論じたような差別とセグリゲーションの改善に取り組まなければ、抜本的解決には結びつかない、というのが筆者の立場である。

その前提で、行うべきことは何なのか。筆者は、差別・セグリゲーションの是正に努めるのと並行して、移民・マイノリティのコミュニティの構築を支援することだと考える。アレハンドロ・ポルテスをはじめとするアメリカの移民研究者の調査は、移民の統合過程においてコミュニティが重要な役割を果たすことを明らかにしてきた。コミュニティは移民と社会の懸け橋となり、移民の統合を後押しし、また移民が受ける差別や排除の影響を緩和する。

フランス型共和主義の伝統ゆえに、フランスにはコミュニティという考え方が馴染まない、という批判もあるだろう。しかし社会の現実が変化している以上、政策やモデルにも見直しが必要になるのも当然である。フランスは理念を重んじる国である。そして理念を持つことは大切だ。だが平等理念の現実的達成が実現されてこなかった以上、理念とは距離を

とって現実的対応を考えることも必要だ。伝統的に重んじてきた理念をかなり捨て、現実へのプラグマティカルな対応を考えること、そのような段階に現在のフランスは来ている。そのくらいの抜本的な変化を起こさないうかがり、事態解決の展望は見えない。

1 ただし、このような事件が「フランスばかりで起きている」わけではないことは強調しておきたい。先進国で起きる「テロ事件」が大きく報道される一方で、それ以外の地域で起きる「テロ事件」については先進国よりも頻発しているにもかかわらず、あまり注目されない傾向がある。世界中で起きている「テロ」の最大の犠牲者は非先進国に居住するイスラム教徒であることを忘れてはならないだろう。

2 実際には「多文化主義」といってもアメリカ合衆国とイギリスだけを比べてもさまざまな違いがあり、様ではないが、この点については稿を改めて論じた。

3 トッド自身も2015年のインタビューで、この研究が、ルベン問題をとりあげフランスの移民政策を非難する英米の研究者に対して「フランスはこれほど外婚率が高く、移民が溶け込んでいるのだ」と反論し、フランスを擁護しようという愛国主義 (patriotisme) を出発点にしたことを認めている。詳しくは Le Nouvel Observateur 2015年4月30日号を参照。

4 <http://www.lesinrocks.com/2015/02/15/actualite/patrick-simon-construire-une-cohesion-parti-de-la-diversite-et-pas-dans-sa-negation-11562488/>

5 個人所得中央値の50%。

6 Eloïse Lebourg «L'enfance misérable des frères Kouachi», Reporterre, du 15 janvier 2015.

7 «Qu'est-ce que ça fait d'être un problème» の日本語版 (荒井雅子訳)「自分が『問題』になることは辛いのか」(<http://www.tup-bulletin.org/?p=2777>)。

* プラグマティズム：思考や知識は行為に結びつき、実生活に役立つなければならないとする思想。19世紀後半よりアメリカ合衆国で展開され、20世紀初頭に有力となり、現代社会にも大きな影響を与えている。

世界は多様性に満ちあふれている。
一歩踏み出した人には、必ず誰かが味方になってくれる

株式会社ピー・アンド・イー・ディレクションズ 代表取締役

島田直樹氏

Naoki Shimada

1993年商学部卒

「一橋大学海外派遣留学制度」
による留学が
現在に至るまでのキャリアを
決定づけた

一橋大学には複数の留学制度が存在するが、中でも際立った独自性を持つのが「一橋大学海外派遣留学制度」だ。同窓会組織《如水会》が設立したこの制度の独自性は、本誌第51号（2016年夏号）で既報の通りである。派遣先は、欧米・アジア・オセアニアにおけるトップクラスの大学67校（2016年5月現在）。一橋大学に学費を納めることで、これらの大学の授業料は免除される。また、留学準備金（往復航空券の費用など）や現地での生活に必要な滞在費



が奨学金として支給される。他大学にはない手厚い支援だ。制度が始まってから30年目を迎えた現在、如水会・明治産業株式会社・明産株式会社の協賛という形に規模が拡大。これまでに1000人近い学生が海

外留学の支援を受けている。そして、独自の支援による海外留学経験をバネに自身のキャリアを構築し、社会の中枢で活躍している卒業生もまた数えきれない。株式会社ピー・アンド・イー・ディレクションズ代表

取締役の島田直樹氏もその一人だ。

島田氏は一橋大学商学部に入學後、「一橋大学海外派遣留学制度」の第5期生として、1991年の夏から約1年間、カリフォルニア大学バークレー校に留学した経験を持つ。帰国後、新卒でアップル・コンピュータ（当時。以下、アップル）に入社。3年半の勤務を経て、マサチューセッツ工科大学（MIT）スローン経営大学院でMBAを取得。ボストン・コンサルティング・グループなどを経て32歳で独立、株式会社ピー・アンド・イー・ディレクションズを設立する。同社は社名が示す通り、「P. Planning」「計画策定」と「E. Execution」「実行支援」の双方を重視し、一貫したサービスを提供することを企業コンセプトとしている経営コンサルティング・事業支援会社である。クライアントと伴走し続け、2016年9月、15周年を迎えた。このキャリアの大きな節目とも言えるタイミングで、留学経験が島田氏にもたらしたもの

が何かを振り返ってもらった。

「如水会の制度を使って留学させていた
だかなければ、まずアップルに就職しな
かったと思います。アップルに勤めなけれ
ばMITはないし、MITがなければコン
サルティング業に携わっていない。そし
て、コンサルティング業に携わっていな
ければ今の会社（ピー・アンド・イー・ディレ
クシヨンス）もない……という
ほど、1年間の留学は大きな転
機でしたね」

つまり「一橋大学海外派遣留
学制度」を活用した留学が、現
在に至るまでの島田氏のキャリ
アを決定づけている、というこ
とになる。よくよく話を聞いて
みると、22歳の時の1年間の留
学経験が、29歳でMITの大学
院を修了（MBAを取得）する
までの7年間にわたって影響を及ぼしてい
ることが分かった。それほど大きなインパ
クトをもたらした留学とは、どのようなも
のだったのだろうか。

「同年代のアメリカ人たちは もっと勉強しているぞ」 先輩留学生の言葉で、 その後の人生が変わる

一橋大学商学部に入学期、1〜2年次は
本人曰く「アルバイトに明け暮れる苦学
生」だったそうだ。もっとも島田氏はアル
バイトを、単なる生活費を稼ぐ手段ではな



く、さまざまなビジネスを垣間見るチャン
スととらえていた。せっかく商学部に入っ
ただのだから、というのが動機である。そこ
で日替わりでありとあらゆるアルバイトを
経験した。企業運動会の設営、工事現場で
のセメント運び、露店でのポロシャツ販
売、高層ビル内の飲食店での換気扇掃除、
弁当工場でのライン作業……この時の経験

は、今の仕事に大いに
役立っていると語る。
そして3年次に向け、
学業にシフトしていこ
うと決意し、ゼミの選
択を始めた。「会計」「マ
ーケティング」など明
確なテーマが並ぶゼミ
案内の中で、一つだけ
ユニークなゼミを見つ
けた。「次世代のリーダ
ーを育てる」というテーマを掲げた竹内弘
高教授（当時）のゼミである。「面白そう
だ！」と直感した島田氏は、さっそく竹内
ゼミのドアを叩く。

「今思えば、そこで人生が変わったので
しょう。たまたまその時、周りにはバーク
レー留学から帰ってきた阿久津さん（阿久
津聡／一橋大学大学院国際企業戦略研究科教
授／一橋大学派遣交換留学生の会「HEP
SA」第3代会長）をはじめ優秀な先輩方
がいて、刺激的な環境でした。時代はまだ
バブル期でしたから、順当に卒業すればそ
れなりの企業に就職できたのではないかと
思います。しかし、先輩方から『同年代の

アメリカ人たちはもっと勉強しているぞ』
と教えられました。将来、商社のように国
際的なところで仕事をしたいと漠然と思っ
ていた私は、自分もアメリカに留学したい
と考えるようになったのです」

ただ、最終面接では相当苦戦する。過去
の留学経験者はほとんどがアカデミックな
道に進んだこともあり、英語が苦手と言っ
てはばからない島田氏には、居並ぶ10人の
教授から厳しい質問が飛んできたそうだ。

「たとえば、『英語の成績が振るわないあ
なたに、大学がスポンサーとなるべき理由
を説明してください』とかですね（苦笑）。
今でも忘れません。一緒に面接を受けた同
期の学生からも、『お前は絶対に落ちたと
思った』と言われるほど厳しかったです」
そんな厳しい面接を乗り越え、派遣生の
資格を得た島田氏は4年次の8月、カリ
フォルニア大学バークレー校に留学する。

1年間の留学で 完全燃焼できなかった悔しさが 外資系企業への就職、 そして再度の留学へつながる

島田氏を待ち受けていたのは、ゼミの先
輩が語っていた「同年代のアメリカ人たち」
だった。そして結論を急げば、約1年間の
留学期間を終えて真っ先に感じたのは、悔
しさだったそうだ。もちろんポジティブな
成果もあったのだが、まずその悔しさにつ
いて説明してもらおう。

「ひとえに自分の拙い英語力ゆえですが、

とにかく同年代のアメリカ人たちに歯が立
たない状況でした。彼らも真剣なので、グ
ループロジェクトに入れてほしいと言っ
ても、『こいつは大丈夫か？』という思い
から、断られることも珍しくありません。
それでも何とかメンバーにしてもらいまし
たが、プロジェクトに貢献できていないこ
とは、自分が一番よく分かりますね。こ
れは本当に悔しかったです。せっかく行か
せていただき、機会を与えていただいたの
に、完全燃焼できなかった……。その悔し
さが、1年後、日本に帰る飛行機の中で
沸々と湧いてきました。絶対アメリカに
『帰って』もう一度彼らと勝負して勝たな
いと収まりがつかない、と。今の言葉で言
うと、リベンジですよね」

「同年代のアメリカ人たち」へのリベンジ
を誓った島田氏はまず、卒業後の就職先に
アップルを選ぶことでその第一歩を踏み出
す。

「当時まで200人の規模で、95%の社



学部時代に留学したカリフォルニア大学バークレー校にて

員が中途社員だったアップルの日本法人に行ったのは、外資系なので英語力を磨けること。会社の規模がそれほど大きくないので、一通りのビジネスが社内にあること。そしてプラスアルファ——今で言うIT関連の知識やスキル——が得られること。この三つが理由でした。「2000人で1000億円の売をつくろう！」という時代のアップルでしたので、本当に一生懸命働きました。上司などにも恵まれ、

入社2年目で《アップル・パシフィック・セールス・インパクト賞》を、3年目で《ゴールデン・アップル・ジャパン賞》を受賞したのです。その実績はもちろん、MITに留学する際のエッセイにしっかり書かせていただきました」

そして島田氏は新卒入社3年半でアップルを退職し、MBA取得のためにMITスローン経営大学院に留学することになるのだが、その前に、今度はバークレーでのポジティブな成果について触れておこう。

徹底的に遊ぶ仲間、豊かな一橋大学ネットワーク。かけがえのない出会いや発見を重ねた日々

冒頭で紹介したように、「一橋大学海外派遣留学制度」の独自性は他大学では得ら

れない手厚いサポートにある。実際にその恩恵にあずかった島田氏も「すごい制度です」と語る。インターナショナルハウスで寮生活を送るうえで、経済的な問題で悩んだことはなかったそうだ。

「学費・寮費はもちろん、渡航費も教科書代も、全部出していました。自分のポケットから出したお金は……食事も含めて無かつたくらいですね。ちょっとアルバイトをすれば十分満足に過ごせました」



そこで島田氏は、同じインターナショナルハウスで暮らすブラジル人の友人と、南米を20日間かけて旅行したという。

「冬休みにブラジルのリオ、サンパウロ、アルゼンチンのブエノスアイレス、ウルグアイのモンテビデオ、パラグアイのアスンシオン……この辺りをバックパッカーとして回りました。春にはサンフランシスコ郊外のモントレイでスキューバダイビングの免許を取りました。勉強だけではなく、そういう経験もできたことは大きかったですね。アメリカでの勉強は毎日大変でしたが、『遊ぶ時は徹底的に遊ぶ』ということを実際に体験できたのは大きかったです」

また留学制度のみならず、一橋大学のネットワークの豊かさを感じる場面にも遭遇したそうだ。

「ゼミの竹内教授からの恩恵でもありま



カリフォルニア大学バークレー校留学中に知り合ったブラジルからの留学生とともに、ブラジルへ（イグアスの滝にて）

すが、阿久津さんが師事したデービッド・アーカー教授という、マーケティングの大家のご自宅を訪問する機会も得ました。アーカー先生が、クラスで積極的に発言できなかった私を「アメリカ文化の経験になるから」と、サンクスギビング・デーのファミリーデイナーに招いてくださったのです。英語ができなくて本当に申し訳ない気持ちでいっぱいなのに、奥様がターキーやケーキをご馳走してくださいました。お金だけではないバックアップと言いますが、阿久津さんという一つ上の先輩ばかり、さらにその上の先輩、さらにその上の……というように脈々と引き継がれる一橋大学や如水会のネットワークの豊かさが、一歩踏み出した自分を支援してくださっているという実感を持ってました」

そしてもう一つ、島田氏はバークレーへの留学期間に人生の伴侶と出会うという幸

運にもめぐり合った。

「私の妻は帰国子女で、当時別の日本の大学から1年間の交換留学で来ていたのです。偶然にも同じインターナショナルハウスで暮らしながら、同じ日本人として、英語が苦手な私を助けてくれました。それが縁で結婚することになったのです。そして2016年の9月に、長男もまたカリフォルニア大学バークレー校に入学しました。如水会留学がなければ、公私ともにまったく違う人生だったと思います」

勉強だけではなく徹底的に遊びを満喫する仲間。お金だけではなくネットワークで後輩を支える一橋大学の伝統。そして、人生の伴侶。バークレーへの留学は、悔しさだけではない、かけがえのない出会いや新たな発見を生み出したのである。

MITから50人を引率して日本へ。復路の機内で起こった想定外のリアクション

もう一度、時計の針を戻そう。島田氏はリベンジのために、アップルを退職して再度アメリカに渡り、MITスローン経営大学院でMBA取得を目指す。今度は英語だけではなく数学でも苦勞をすることになる。それでもなんとか修了が見えてきた2年次の春、島田氏はリベンジの集大成として、「ジャパン・トリップ」というイベントを企画・主催した。

「MITスローンの教授、同級生、職員



2回目の留学、MITを卒業した時

など約50人を引率して、日本で1週間を過ごす企画です。私としては、『どうだ、日本はすごいだろう!』と見せつけることで、リベンジを終える予定でした。そのために、MITに企業からの派遣で来ていた日本人クラスメートや先輩、留学斡旋を手がける会社などと交渉して、渡航費や宿泊費などの費用を全額負担してもらったのです。ただ……」

1週間の日本滞在を終え、ニューヨークを経由してボストンに帰る飛行機の中で、参加者から想定外のリアクションが起こったという。

「50人全員が『13-Kに座っているあの男(島田氏のこと)に1本渡してくれ』と、一人ひとりが機内販売で買ったビール缶が、続々と私の席に届いたのです。そして皆から『Thank You!』の言葉をいただきました。リベンジが終わったと感じる一方で、『自分はなんて浅はかなことを考えていたのだろう』と思うぐらい感動したことを覚えていきます」

自分を凹ませた同年代のアメリカ人へのリベンジは、相手を凹ませるのではなく、相手から喝采を受けるという形で幕を閉じた。

本当に求められる英語力とは何か。1年間卒業が遅れることは不利なのか

島田氏の1年間の留学が、その後のキャリアに及ぼした大きな影響について述べて



きた。それでも読者の方々——特に留学という選択肢とどう向き合うべきか決めかねている学生・受験生と、その彼・彼女らを教育・指導する立場にある教職員の方々——には、二つの疑問があるのではないだろうか。一つは「そうはいっても求められる英語力をどうするか」であり、もう一つは「卒

業が1年間遅れた場合、就職に不利になるのではないか」ということだ。

これら二つの疑問に、島田氏は自身の体験に基づいて以下のように語ってくれた。

「まず英語力に関しては、私自身、いわゆる『西側』(欧米)で通じる英語が基準にありました。きれいな発音で、正しい文法で、というような。しかしこの仕事で、日本企業の中国や東南アジアへの進出サポートをする場面が増え、『東側』に目を向ける機会が多くなりました。そこで改めて認識するのが『英語は通じればいいんだ』ということです。アジアの人たちとビジネスで付き合うと、発音や文法より『勢い』『元気さ』『思い』などが勝ることが多いと感じています。英語ができない人、下手な人のほうがローカルのビジネスでは信頼できる場合も少なくない。読み書き以上に、話すことに関して積極的に挑戦することのほうが大事なのではないでしょうか。また、ビジネスシーンでの英語もさることながら、食事やスポーツ観戦に行ったり、友人の家で音楽の話をしたりする中で交わされ

る会話のほうが、お互いの人間性を伝え、信頼関係をつくるうえでとても重要です。ですから留学は、『思い』を育み、生活の中での英語力を培う良い機会ではないかと思えます」

そして二つ目の「卒業が1年間遅れる」ことについて、島田氏は個人的な意見と断ったうえで、きっぱりとこう回答した。

「不利だと思える人には、1年間の留学はお勧めできません。腰かけではなく、そこで生活しながら大学の単位を取りに行くというのは、真剣さが求められます。また、皆が同じ年に入学して、就職活動をして、卒業して……と画一的にやらなくてもいいのではないかと思っています。アメリカでは、大学に受かって、ギャップイヤー制度を利用して、1年間ボランティアをしたり、世界中を旅行してから入学する学生もいます。世界には多様な生き方があり、ためらわず一歩踏み出してみたい人は、案外そのまま通っていきたりするのですから。私はよく当社の若い社員に『やった分は全部自分に返ってくる、だから今のうちから『頑張れ』という話をします。一橋大学は、しっかり通うだけでも十分に楽しく過ごせる4年間を与えてくれるでしょう。その環境を活かしてさらに挑戦するのか、与えられた4年間を食いつぶすだけなのかで、その後の人生はまったく違うものになるはずですよ。ですから一歩踏み出して、失敗したり、誰かの世話になったり……という経験を、ぜひ積んでほしいですね」

People



画期的な「煮炊攪拌機」を
世界で初めて発明し
苦境にあった家業を
トップメーカーに育て上げる

第14回

梶原工業株式会社
株式会社カジワラ
株式会社カジワラキッチンサプライ
代表取締役会長

梶原徳二氏

1957年法学部卒、1959年経済学部卒

「とらやの羊羹」や「赤福餅」といえば、小豆のあんを用いた老舗の菓子としてあまりにも名高い。そのあんをつくる機械を納めているメーカーが、調理器具問屋街として有名な浅草・合羽橋にある。株式会社カジワラ。代表取締役会長である梶原徳二は、一橋大学を卒業後、家業に入り機械の仕組みを学び直して画期的な製品を開発。これを機に、同社をトップメーカーに押し上げた。その根底には、一橋大学でシユンペーターの経済発展理論から教わった「今までにないものをつくり出し、創業者利益を獲得する」という経営哲学があった。（文中敬称略）



梶原工業株式会社 東京工場（埼玉県越谷市）。製造部門や開発・設計部門・管理部門が集結している。

「自転公転」する攪拌機で 通商産業大臣賞などを受賞

株式会社カジワラが手掛けるのは、製あん機だけでは無い。冷凍チャーハンなどの大型炒め機や、コンビニ弁当の惣菜となるきんぴらなどをドリップ（水分）が出ないよう高火力でつくるハイブリッド加熱攪拌機、ソースやルーなどをつくる煮炊攪拌機などバリエーション豊富である。中でも、レトルトカレーをつくる大手食品会社に専用の攪拌機を軒並み納入していることは特筆に値する。まさに知られざるトップメーカーといえる。機械単体だけでなく、工場の生産ライン全体を施工するプラントエンジニアリングも手掛けている。

「あんをつくるには、ていねいに洗った小豆を煮るところから始まり、煮上がった小豆の細胞を壊さないように粉砕し、皮と実を分けて精製するといった工程を踏みます。小豆をおいしく煮るのは難しいのですが、当社では原料の状態ごとに水、温度、時間という三大要素を最適化するデータを保有しています。こうしたノウハウにより、お客様のニーズにあったあんができる製造ラインを構築することができます」と梶原は胸を張る。

製あん機で大事なものは、いかに小豆の成分を破壊することなく加工・加熱してうまみを醸成するからである。このため砂糖を加えて加熱し、低速でよく混ぜる必要があるのだが、微妙な味の変化を注視しながら長時間、焦げ付かないように混ぜる作業は、長年の製あん職人の悩みの種であった。カジワラを製あん機のトップメーカーに押し上げたのは、

1960年に世界で初めて梶原が自ら考案・開発し、1964年に通商産業大臣賞や御法川発明賞を受賞した画期的な「煮炊攪拌機」。従来の製あん機ではどうしても焦げ付きが出てしまっていたものを、焦げ付かないように鍋の底を羽根状の攪拌装置が「自転公転」してあんをかき取るようにし、加えて公転を斜めの軸とし低速での攪拌効率を高めたのだ。梶原は特許出願し、1964年に「煮炊攪拌機特許」を取得。1960年にこの新製品の第一号ユーザーとなったのはある小さな菓子工場で、そのメカニズムと機能が高く評価、従来の製あん機の3倍の値段で買ってくれた。しかし、収益力が乏しかった当時、完成した煮炊攪拌機を宣伝することもままならず、その後はなかなか売れなかった。そこで梶原は、1964年2月に発明協会が主催する東京都発明展示会に出展してみることにした。すると、多くの人の目に留まることとなり、梶原の発明はここで高く評価され、先述の受賞に至る。それだけでなく、展示会に訪れていた大手製菓会社の技術者が注目し、チョコレートに入れるイチゴクリームを練る機械としての導人が決まった。「当社として初めて大企業に認められた瞬間でした。非常に大きな力になりましたね」と梶原は述懐する。



ちなみに、この「煮炊攪拌機」に「製あん機」あるいは「あん練り機」という従来の名称をつけなかったのには理由がある。

「旧型の焦げる攪拌機の時代にも、佃煮・惣

菜などの調理用としても『あん練り機』は少なからず利用されていたのですが、加熱攪拌の必要とされる食品加工の分野が広いことを直感して、分かりやすい『煮炊

攪拌機』という名称にしたのです」

この狙いが的中し、大手製菓会社の採用によって用途展開を始めたことは言うまでもない。

ビジネスパーソンに憧れ 一橋大学商学部に入學

梶原は、1933年7月、東京・浅草に生まれる。父親は1939年に合羽橋商店街に個人で梶原工業所を創業。そこで、菓子店向けの機械や道具の製造販売を始めた。戦後も同じ場所新たに間口5間（9m）、奥行き10間（18m）の工場兼店舗を構えて事業を再開する。

「今でこそ合羽橋は飲食店向け調理器具の間屋街となっていますが、その当時は菓子店さん向けの道具問屋街だったのです。その一角で、うちも菓子店さん相手に商売をしていました」

終戦の年に12歳になった梶原は、翌年東京都立第七中学校に進学する。この1946年（昭和21年）は旧制中学校として最後に新入生が入学した年で、同校は3年後、新制の東京都立墨田川高等学校に改称された。戦前の東京府立第七中学校であり、旧制第一高等学校（現在の東京大学）などの旧制高校や海軍兵学校、陸軍士官学校への進学者を多く送り出した、下町では第三中に続く名門校である。梶原が進学した当時も優秀な生徒が集まっていた。

梶原は、入学するとクラブ活動として英語部に入る。そこには、後に写真家として大成し、2010年に文化功労者に選出された、東京工



芸大名譽教授の細江英公氏もいた。

「細江さんとは今でも親しく付き合っています。強心臓のいい男で当時から英会話がうまかったですね」

英語部には、来日していたリビングストン氏というアメリカ人の実業家夫人が教えに来ていた。夫人は生徒たちに実業家の仕事や生活ぶりについても話し、「その話に影響を受けた」と言う梶原は、将来は自分もビジネスパーソンになって豊かな生活を送れるだけの給料を稼ごうと考えた。家業を継ぐつもりの方が1人いたが、父親は自分一代限りとも考えていた節があったようだ。いずれにしろ、梶原に家業を継ぐつもりはなかった。

大学進学のと時期になり、梶原は担任の教師から東京大学への進学を勧められる。しかし、家業にゆとりがなかったため母親は浪人を絶対に許さなかった。そこで梶原は、英語部の先輩で一橋大学に進学していた田口栄一氏のところへ相談に行く。田口氏は、後に三菱レイヨンの社長・会長を歴任した人物である。

「田口さんは、『お前なら一橋大学に絶対に受かる。だから来い』と言ってくれました。そこで、一橋大学を受験したわけです」

結核に罹り 外交官への道を断念

ビジネスパーソンになろうと考えていた梶原は、1953年に一橋大学商学部に入學。当時のゼミ制度では、後期は自学部でゼミを履修しなければならなかったが、前期はどの学部のゼミでも履修することができた。「商学部のゼミには思想的なものはないだろう」と考えた梶原は、法学部の国際法のゼミを選択する。

「国際法は条文があるわけではなく、条約、慣習法や法の一般原則を中心とし、正義や条理といった概念が総合的にまとまった体系のものです。これを学んだことで、今に



株式会社カジワラ カスタマーセンター東京営業所（埼玉県八潮市）。ユーザーテスト室では、煮炊攪拌機などカジワラ製品の実機で食品製造テストが可能。

至るまで法律の理解と解釈に大いに役立っていますね」と梶原は言う。

一橋大学では、経済企画庁長官や財務大臣などを歴任した尾身幸次氏や、石原慎太郎氏など後に有力な政治家となる人物と同期となった。後年、梶原は中小企業経営者を集め、学生時代から特に親しかった尾身氏に働きかけ、中小企業の同族会社における内部留保金に対する二重課税を解消しようと運動し、その撤廃を実現させた。「その際も、一橋大学で法律を学んだ知識があったからこそ、中小企業基本法に着目して政策と税制の矛盾をつくることができた」と梶原は振り返る。

国際法ゼミに集まる学生たちは、外交官志望者が多くを

占めていた。高校時代の憧れの教師から「外交官に向いている」と言われたことが頭に残っていた梶原は、ビジネスパーソンよりも外交官になることを選び、2年生の終わりに法学部への転部を決意する。当時は商学部から法学部などへの転部ができたのだ。そして4年生の夏に外交官試験を受験し、合格する。最後の面接試験も自信を持ってこなした梶原に、不運が襲いかかった。身体検査で結核に罹患していることが分かり、その診断結果とともに不合格通知が届いたのだ。梶原は、大平善悟教授の門下で、後に一橋大学の法学部長、国際大学の副学長を歴任した細谷千博教授（当時）に相談する。細谷教授も結核で苦しんだ経験があるという話を聞いていたからだ。そして、細谷教授から北里研究所病院を紹介され療養する。仕方なく1年留年し、翌年に外交官試験に再度チャレンジすることにした。ところが、その試験場で咯血してしまふ。

「それで、外交官になるという気が萎えてしまいました。すぐに外交官への道は断念しましたね」

療養でだいぶ症状はよくなり、担当医から「働けないことはない」と告げられる。そこで、知人から誘われた総合商社の就職試験を受けるものの、不合格。企業への就職も厳しい状況に追い込まれたと悟った梶原は、経済学部に入塾して出直すことにした。

「その後、同級生から『いっそ社会学部にも入ったらどうだ。それで一橋大学の全学部を制覇した初の存在になれるぞ』と冗談を言われましたが、落ち込んだりはしませんでしたね」

経済学部では、中山伊知郎教授のゼミを履修する。あのシュンペーターから直接学んだ、近代経済学の担い手とされた名教授だ。

「つまり私はシュンペーターの孫弟子ということになります（笑）。中山先生の理論経済学は私には難しかったですが、企業経営にとって本質的に重要なことを学べたことは大きいですね。特に、『経済発展の原動力はイノベーション

ンであり、イノベーション（新機軸）があらゆる発展のエンジンとなる。そして企業者こそその担い手なのだということ。企業者として今までにないものを開発・つくり出し、顧客の求めに応じる付加価値の高い製品を提供することで企業と市場を発展させることができる。そして企業は結果として開発者（創業者）利益を得ることができ、ゆえに商品開発がことのほか重要である」という考え方は、後に当社の社業で大いに活かせることになりました」と梶原は強調する。

家業のあまりの苦境に 自ら立て直しを決断

1959年に一橋大学を二つ目の学士号をもって卒業する。しかし、結核は完治せず就職はまだ無理な状態であった。そこで、法律にも関心があった梶原は弁護士を目指すことにした。梶原は父親に「昼間は家業を手伝って夜勉強するから、もう2年ほどここに住まわせてほしい」と頼み込んだ。そんな梶原を心配した母親などの薦めもあって、しつかり者の女性と結婚する。その女性は仙台で幼稚園教諭や踊りの指導をしていたが、梶原とともに家業に加わることになった。妻に経理事務を任せて、それまで経理も手掛けていた番頭を営業に出すことにした。経理などは未経験の妻に、梶原が簿記を一から教え込んだ。そのかいあって、妻は今でもカジワラの現役監査役として経理部長や銀行の相手をしている。

あくまでも弁護士志望ではあったが、いざ家業に就いた梶原には経営上のさまざまな問題点が見えてきた。従業員たちは、気性は良くても職場を転々とするような職人気質が充満し、外注依存も多く、極めて生産性の低い町工場であった。さらに、人のいい父親は2人の職人にのれん分けのような形で独立を許したものの、この職人らは仁義から外れて同じような製品をより安く売り、得意客をさらって

しまったのだ。さらに、販売した製あん機に対してクレームが次々に入り、加えて従業員による経費の使い込みも発覚。「あまりの苦境ぶりに危機感を持った」と梶原は打ち明ける。

「父親は戦災の焼け野原から漸く立ち直ってきたことで疲れが出てきていたようですし、兄が経営に加わっていたものの、従業員の管理がでなかつたようです。やっぴいぐうちに『このままではダメだ』と、自分が本気で取り組むしかないと思うようになりました」

従業員は7人とささやかな規模でありながらも、梶原は従業員から「新入りの二男坊に押さえつけられるのは面白くない」などと言われることもあったという。そんな梶原は現場に入って必死になって働いた。幸い、結核は癒えて



体は年々丈夫になり、修理仕事はもちろん、夜行列車に乗っての出張セールスも平気でこなせるようになった。しかし、資金も人材も少ない零細企業。学生上りの自分には仕入れ先との価格交渉もできない。そうした日々の業務の中で、菓子店の職人があんを加熱しながらいかに焦げ付かさず練り上げるかに苦勞している姿を、目の当たりにする。そして梶原は、機械を工夫することで焦げ付かずに攪拌できるようにならないか考え始めるようになった。「幸い、50坪の敷地ながら工場とひと通りの機械だけはある。



この苦境を打開するには、自らの工夫で顧客の悩みを解消しニーズに沿った新製品を開発するしかない。良いものをつくれれば、独立した元の社員に持っていかけた以前のお客さんも戻ってきてくれるに違いないと思に至りました」と梶原は言う。

夜学の理工学部で機械を学び 新製品開発にまい進

子どもの頃から家業を見て多少は機械に親しんできたものの、正式に学んだことはなく図面を引いたこともない。機械を自分でバラすことで組み立て方は学べるものの、基本的な素材や加工法についての知識はまるでなかった。そこで梶原は新聞記事でたまたま見つけた早稲田大学理工学部の夜間講座に1年間、通うことにした。理工学部の教員が副業的に開く講座であったが、理工学部の教室や実習施設で学ぶ、れっきとしたカリキュラムであった。そこで梶原は機械の本質を学んでいく。

「どんな材質をどう加工すればいいか、熱で金属はどのように膨張するのか、機械とは本質的にからくりであるといった基礎知識を通じて、機械設計のベースが身についたと思います」

さっそく梶原は、従来、型の製作や削り仕上げに手間のかかる鋳鉄でつくっていた製品を、より軽く手間も少ない板金製の缶体に替えるなどして製品の改良を試みた。「その際に、モーターの振動をどう吸収するか、溶接による寸法のブレをどう処理するかといった早稲田で学んだ基礎知識が大いに役立った」と言う。

家業に入って数年が経ったこの頃、梶原は未来の弁護士に嫁いだつもりで妻に頭を下げた。

「司法試験どころではなくなりました。仮に弁護士になれたとしても、家業を潰してしまいうわけにはいかない。自分はこの家業のおかげで大学まで行かせてもらった。父



番犬と称する、これまで獲得してきた特許の数々。



カスタマーセンターでは、お客様のレシピに沿って商品テストを行う。機械を使って商品の出来具合をチェックする社員と共に。



カジワラ、梶原工業の現場は、設備の安全と衛生環境を重視。煮炊き攪拌機のトップメーカーとして、高機能・高品質、そして安心・安全な製品を開発・製造している。

親が抜けたら自分がこを背負っていくしかない、妻と自分に言い聞かせて覚悟を決めました」

いざとなったら、妻に幼稚園教諭をやってもらい、助けをもらうことを梶原は考えたようだ。

そして梶原は、「焦げ付き防止」を考え続ける。菓子店があんを練るのには、伝統的な平鍋（銅さわり鍋）が使われていた。従来の攪拌機は、その平鍋の円の中心に軸を置いて羽根を回転させるという単純な構造で、鍋底をまんべんなくかき取る動作ができなかったことで焦げ付きが発生していた。どうすれば、鍋底をまんべんなくかき取ることができるか。海外の業界誌をいくらかめくっても、ヒントになるような製品は出てこなかった。

ある夏の日、電車に乗った際に天井を見上げた梶原の目に、回転する扇風機が飛び込んできた。その動きを見つめた梶原は、「首を振りながら回る扇風機のような攪拌装置をつくって釜の中でうまく回転させれば焦げ付かないのではないか」とひらめいた。そして考案したのが、冒頭で触れた、首を回す扇風機のように、自転公転する攪拌機である。

夢からヒントを得た 画期的な発明と特許戦略

梶原は、この新製品開発の作業に、合羽橋商店街の通りに面した工場を取り組んでいた。完成させた試作品を、たまたま通りかかったお客さんが興味を持つてのぞき込んだ。

「その方は菓子店の店主で、『これは面白い、完成したら買うよ』といって第一号のユーザーになってくれたのです。そのお店は今もなくなってしまいましたが、大いに励まされました。あの時は本当に嬉しかったですね」

開発のポイントは、斜めに自転公転する攪拌軸の導入にある。ミソは、攪拌軸がスムーズに伸縮する機構と、2枚

の攪拌羽根を揺動可能にするためにやじるるように攪拌軸に取りつけるという二つの発明だ。いずれも特許を取得している。

「攪拌軸は、鍋底にぴったりフィットさせるためにスプリングを内蔵しています。この攪拌軸にトルク（回転力）をかけながらスムーズに伸縮させる必要があるのですが、これが非常に難しかったのです。そんな時に、親父が重い製品を大八車に載せて運んでいる夢を見たのです。そう、重い物を動かすには車を使えばいいんだとひらめいたのです」

根を詰めて考えていると夢にまで出てくるとよく聞かすが、まさに梶原も夢でヒントを授かった。攪拌軸の中に溝を削り、そこに車を通すことでスムーズに伸縮する機構を完成させた。後に特許が公開されたことで、今では他社の多様な製品でこの発明が使われている。

ちなみに、自転公転の機構を用いた類似製品はほかにもあったことを梶原は後で知る。

「かまぼこをつくる際に、魚肉を播る機構に自転公転が使われていました。しかし、火にかけるものではなく、羽根でかき取るものでもなく、私が着想したものとは似て異なるものでした」

なお、梶原は特許取得などを通じて、知的財産を守ることもにも熱心に取り組んできた。

「まるで番犬のように会社を守るところから、番犬特許と呼ばれるようになりました」と梶原は笑う。同社は2016年10月現在、50件ほどの特許を保有。期限切れや廃棄分も含めると、百数十件の特許を取得してきた。埼玉県八潮市にある同社のカスタマーセンターには、まさに番犬のように50点ほどの特許証書がズラリと壁に掛けられている。



梶原工業発展のきっかけとなった、初期型の煮炊き攪拌機とその構造について語る梶原氏。

「攪拌機などのニッチな市場に大手は入ってきません。しかし、中小規模の同業は狙っています。特許をしっかりと取って真似されないようにする必要があります」

それでも、中国で行われた食品機械展示会でカジワラの製品を真似た機械をよく目にした。「ひどいケースでは、カジワラのロゴまで同じのももあった」という。

「しかし、当社ではつねに技術改良を加えて新たな特許を取得しており、最新の当社製品のほうがはるかに良いということです。日本の食品メーカーの皆さんは分かってくれています。『中国の工場でも、カジワラの機械を使っています』と言ってくれますね」

一橋大学卒が通じない世界で、 一橋大学で得た友と自信を胸に努力する

先ほどの言葉どおり、梶原の経営方針の真ん中には「新製品開発」があることが分かる。そんな梶原は、中小企業の経営の要諦についてどのように考えているのだろうか。

「新製品ができるかどうかという開発力の問題と、その売上が直ちに伸びていかず、しばらく低迷の時期をたどる問題をどう乗り越えるかだと思います」

新製品ができたとしても、それが世の中に認められて売れるようになるまでに時間がかかる。資金に限界がある小規模企業の場合、その間をどうやりくりするかが大きいというのだ。何か問題が発生しても、たじろがず、逃げずに対処する胆力も求められる。

「うちの場合は、合羽橋商店街に工場があつて他社の製品を積極的に取り扱って、現金収入を得たことに助けられましたね。それで持ちこたえながら、完成した新製品の評判が徐々に口コミで広がり、売上の二次曲線が上向いていきました」



自社開発の製品は、仕入れ販売と利幅のケタが違う。発明した「煮炊攪拌機」がレバレッジとなって、その後も試行錯誤を繰り返しながら順調に拡大再生産のサイクルに入ることができた。つまり、新製品を完成させた後も、飽くなき製品やサービスの改良が欠かせないのだ。

「もつと口当たりが滑らかなあんをつくるにはどうすればいいかを突き詰めるために、小豆の分析研究もずいぶんやりました。その世界で著名な研究所の先生に話を聞きに行くと、『私は製菓組合の依頼で研究しているので機械屋さんには教えられない』とあからさまにシャットアウトされたこともあります。しかし、当社は日本一、つまり事実上世界一の製あん機メーカーになるという自信がありますから、小豆の加工法も自前で研究し、あらゆるデータを蓄積してきました」と梶原。こうした姿勢が、同社の地位を揺るぎないものにしていくといえるだろう。

そんな梶原に、一橋大生へのメッセージをもらった。「あらゆる技術が進んだ今の時代は、新しいことをやるチャンスは少ないかもしれませんが、けれども、どんな大変でも世の中のために尽くし、正当な対価を得るといえることが極めて大事なことであり、私は思います。お金があれば、多くの人を救い、新たな夢を与えることができるからです」

梶原は、外交官や弁護士になるという希望を、罹病と家業のためにあきらめ、苦境にあつた家業を起死回生の新製品開発をテコに、従業員数約300人・年商約65億円の企業グループにまで育て上げた（2016年10月現在）。そして、2人の孫をそれぞれ英国留学に出し、さらにバレリーナになる夢を追う孫娘（次男の娘）も同じくロンドンに送り出している。また、家族だけでなく従業員全員に対しても、ハワイやシンガポールへの社員旅行をプレゼントしている。

「こうしたことはすべて、お金があるからできることで

す。その源泉は何かといえば、付加価値のある商品づくりや、それをものにする人材、商品を正當に評価してください。顧客の存在であると思いますね」

商品や人材、顧客といった事業基盤をつくることは生易しいことではないが努力の果実は大きい。だからこそ梶原は「実家が事業をしている学生は、その基盤を引き継ぎ、力一杯経営努力をすることを考えたほうがいい」とアドバイスする。

そして、もう一つ。

「自分が一橋大学出身であることは、抛りどころとする業界によっては表に出さないほうがいいかもしれませんが、私が家業に入って相手にした多くの方は、菓子職人や菓子店の経営者。一橋大学を出たなんて表に出したら、かえって距離を置かれてしまうリスクを感じ、おくびにも出しませんでした。一橋大学出身であることは、良い友を得たことと、ここで学んだという自信が経営の随所で活かせることで十分であったと私は思っています」

工場が手狭になり、現在向かい側に第二工場を建設中。さらなる発展を目指す。（第一工場4階屋上駐車場より写す）



梶原徳二（かじわら・とくじ）

1933年生まれ。1957年一橋大学法学部卒、1959年一橋大学経済学部卒。梶原工業株式会社、株式会社カジワラ、株式会社カジワラキッチンサプライ・各社代表取締役会長。東京商工会議所常議員・税制委員会副委員長、公益社団法人発明協会監査役・台東区少年少女発明クラブ副会長などの公的機関等の役員も務める。1991年に科学技術庁長官賞受賞、1992年黄綬褒章、2013年紺綬褒章を受章。2014年に知財功労賞特許庁長官表彰を受ける。現在、個人で多額の寄付を続け、一橋大学基金運営委員を委託されている。



「一橋の女性たち」シリーズが始まったのが、2003年。今から13年前のことです。その後この企画は50回を重ね、さまざまなフィールドで活躍する一橋の女性たちを紹介してきました。この企画のインスピレーションとなったのは、80年代に出版された『ハーバードの女たち』^{※1}。第3回（『HQ』第4号、2004年）では、訳者の江川雅子さん（当時商学研究科博士課程在籍）にご登場いただきました。第51回という節目に立ち、商学研究科で教鞭を取ることになった江川さんに改めて、女性が活躍できる社会の実現に向けてご意見を伺いました。聞き手は、商学研究科准教授の山下裕子です。

ガラスの床にご用心

大学進学率は増えたのに

山下 12年前、江川さんはハーバード・ビジネス・スクール日本リサーチ・センター長を務められていましたね。その後、東京大学の理事に就任され、大学の国際化と並んで、男女共同参画にも深く関わられるようになりました。『一橋の女性たち』も回を重ね、この企画の中から「エルメス会」が誕生し、来年は国際シンポジウムの開催を計画しています。一橋大学の卒業生の経験を通じて、女性たちの立ち位置を、未来に向けて振り返ることができたらと思います。

江川 一億総活躍社会にしようということ、女性の働き方が改めて注目されている時期でもありますね。

山下 1980年代に男女雇用機会均等法



江川雅子（えがわ・まさこ）

1980年東京大学教養学部卒。同年、シティバンクに就職。1986年ハーバード大学経営大学院（ハーバード・ビジネス・スクール）修士課程修了（MBA）。1986年から2001年までニューヨーク及び東京で外資系投資銀行に勤務。2001年から2009年までハーバード・ビジネス・スクール日本リサーチ・センター長。2006年一橋大学大学院商学研究科博士課程修了、商学博士。2009年から2015年まで東京大学理事を務め、国際、社会連携、広報、産学連携、男女共同参画などを担当。2015年より一橋大学大学院商学研究科教授、現在に至る。旭硝子、東京海上ホールディングス、三井不動産の社外取締役も務める。

※1 『ハーバードの女たち』

ローマン・ガレーズ著、江川雅子訳。1987年、講談社刊。原題は、“WOMEN LIKE US”（Gallese, Liz Roman）。ハーバード・ビジネス・スクールを1975年に卒業した女性の10年後を描いている。

商学研究科教授

江川雅子



Masako Egawa

商学研究科准教授

山下裕子



Yuko Yamashita

ができましたが、1990年代、女性の教育と就業を取り巻く環境は大きく変わりました。女性の大学進学率が大きく上昇し、ほぼ、男性と肩を並べるまでになっていす。一般職の廃止と呼応するように、短大進学者を吸収する形で進歩しました。ただ、近年では一般職が復活しています。男女の共同参画というアイデアは社会に広く浸



透したものの、その実現という意味ではまだ多くの課題がありますね。

江川 世界経済フォーラムが公表している「ジェンダー・ギャップ指数」※2によると、日本は女性の教育・健康面のスコアは高いのに、政治・経済に参画している割合は低く男女格差が大きくなっています。大きな教育投資もなされているのに、優秀でポテンシャルの高い人材を活用していないと、OECDの報告書でも指摘されています。

山下 政府の熱心な取り組みにもかかわらず、また、順位が下がってしまいましたね。144か国中111位だそうです。女性の教育水準の向上とともに、社会参画が向上するのが一般的な傾向だと思いますが、日本では、大学への壁が低くなったのに、職

業への壁が高くなってしまったように見えます。もっとも、進学率が上がったのは女性だけではなく、男性もです。国際的に見れば、90年代以降、OECD加盟国では、大学進学率が大きく上昇していて、日本はむしろ低いほうです。先進国では、全体の大学進学率が大きく増えた中で女性比率が増え、それが、女性の社会進出に結びついていると言えそうです。日本の女性は、なぜ大学での教育を、職業に結びつけられていないのでしょうか。

江川 日本ではいまだに男女の役割分担に対する意識が根強く、それが女性の活躍を妨げているように思います。英・エコノミスト誌の記事に、東京大学を卒業し、マッキンゼーで働く有能な女性が30歳で仕事を辞めて専業主婦になる希望を持っていてという話が載っていました。人口の半分を占める女性を活かしていないのは、飛行機が片翼飛行をしているようなものです。

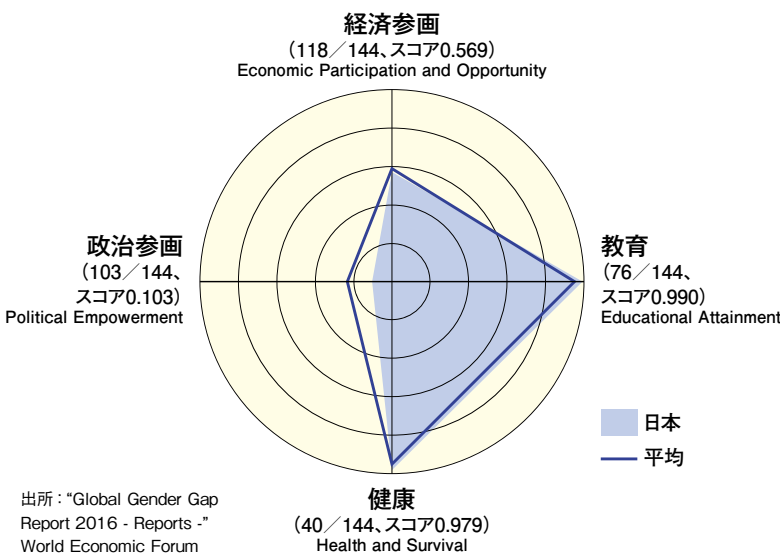
山下 大学進学率にしても、単純に全体的な数字だけでは、男女比は縮まりましたが、文系と理系では差がまだまだ大きい。江川さんは、東京大学の理事をなさっていた時、東大にリケジョを

ジェンダー・ギャップ指数 (2016) Global Gender Gap Index

■日本の各分野の比較と順位 (111位 / 144か国、スコア0.660)

■主な国の順位

順位	国 / 経済圏	スコア
1	アイスランド	0.874
2	フィンランド	0.845
3	ノルウェー	0.842
4	スウェーデン	0.815
5	ルワンダ	0.800
6	アイルランド	0.797
7	フィリピン	0.786
8	スロヴェニア	0.786
9	ニュージーランド	0.781
10	ニカラグア	0.780
13	ドイツ	0.766
17	フランス	0.755
35	カナダ	0.731
45	米国	0.722
50	イタリア	0.719
75	ロシア	0.691
99	中国	0.676
111	日本	0.660
116	韓国	0.649



出所: "Global Gender Gap Report 2016 - Reports -" World Economic Forum

増やすという仕事もなさっていましたね。江川 ハーバード大学やオックスフォード大学等の名門校では、男女比率は半々、理系大学のマサチューセッツ工科大学でも女性性が4割ほどいます。一方、東京大学は全体で2割未満、理・工学部では10%未満です。社会に出れば半数は女性ですから、教育環

境としていびつで問題だと思います。一橋大学も女子学生はまだ三割未満です。山下 東京大学では、80年代に女子学生比率が10%になり、2000年までに18・7%と着実に増加しましたが、その後、ずっと、横ばい状態が続いているようですね。アメリカの大学では入学試験も異なるため、単純比較はできませんが、それにしても、なぜ、2000年でストップしてしまったのか? 江川 受験する女子学生が増えないのが大きな原因です。卒業しても活躍するチャンスが少ないというイメージ、お嫁にいけなくなるという神話のようなものが今でもあるようです。浪人を避けて確実に合格できる大学を選ぶ傾向もあります。また、地方の女子学生は親から地元大学に行くように言われることが多く、理系志望の女子学生は東大よりも地方の国立大学の医学部へ行ってしまうようです。一方、日本と同様に女性の社会参画が遅れている韓国のソウル大学校の学生の男女比は半々で、女子学生がトップの大学へ進学することを躊躇しなくなっています。女性の比率が低いのは学生ばかりでなく、教職員も同じです。東京大学の理事をしている時に、環太平洋の40大学の会議で調査したところ、アジア圏のマレーシアや韓国などと比較しても、日本の大学の女性比率は教員・職員・役職者のすべてで最低でした。海外には女性の学

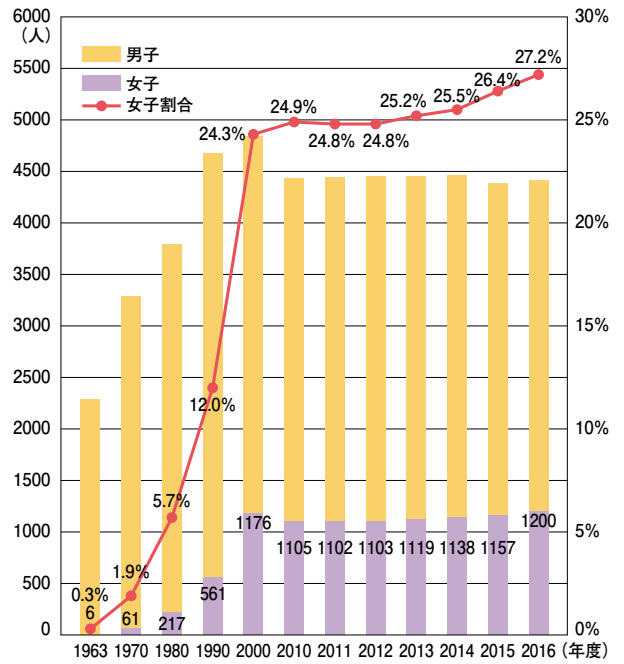


の社会参画が遅れている韓国のソウル大学校の学生の男女比は半々で、女子学生がトップの大学へ進学することを躊躇しなくなっています。女性の比率が低いのは学生ばかりでなく、教職員も同じです。東京大学の理事をしている時に、環太平洋の40大学の会議で調査したところ、アジア圏のマレーシアや韓国などと比較しても、日本の大学の女性比率は教員・職員・役職者のすべてで最低でした。海外には女性の学

※2 「ジェンダー・ギャップ指数」

各国の社会進出における男女格差を示す指標。世界経済フォーラム (World Economic Forum) が2005年から実施し毎年公表している。経済参画、教育、政治参画、健康の4つの分野のデータから作成される。日本は経済参画・政治参画で特に格差が大きく、2015年は145か国中101位、2014年は142か国中104位。

一橋大学 女子学生数(学部)の推移



出典：一橋大学概要（1990年～2016年）、一橋大学要覧（1963年～1980年）

系は専門性が高いことに加え、個人の貢献度が高いため、女性活躍しやすい面もあるかもしれない。

山下 雇用機会均等法世代の女性たちにお話を伺うと、そもそも働く女性の先輩がおらず、将来像がつかめず不透明だった。

部長や学長もいますが、日本ではまだ僅かです。

山下 そもそも女子学生が少ないから、将来の研究者や教員候補の母数が限られてしまいますね。

グラスシーリングの前に天井が

山下 文系の場合、職種との連関をつけにくいところを持ってきて、総合職制度のもとで、女性にとって将来どのように活躍できるのか、イメージしにくいという問題もあると思います。

江川 会社の仕事はチームですることが多いですから、会議に出席できないことはマイナスになりますし、個人がどのくらい貢献したかはつきりしません。その点、理

けれども、その分、「面白そう！」と突っ走ることができた。壁があつたが故に頑張れたということもあるでしょう。今の世代は、情報がありすぎて、逆にこれもだめ、あれもだめと、可能性に蓋をしてしまう。ロールモデルが負の方向に働いてしまうということもあるかと思えます。海外の女性たちは、そういう問題をどう乗り越え、モチベーションやパフォーマンスを維持しているのですか？

江川 海外では女性の活躍の場が徐々に広がっています。外国では売上や時価総額が50位以内に入る大企業にも女性社長が多数います。現在、GM、IBM、英ロイヤル・メール（旧郵政公社）も女性が社長を務めています。日本では社外取締役は増えていますが経営幹部はまだ少ないですね。

山下 教え子たちを見てみると、こんな働

き方では、結婚生活は無理、と、30歳手前で会社をやめてしまうケースが目立ちます。M字カーブというけれども、実際はもっと早くから、具体的な出産や育児の前に将来を予測して気持ち的には戦線離脱してしまう。せつかくそれまで、一生懸命勉強して、生き生きと仕事をしてきたのに本当に残念だなあと思います。

江川 東京大学でも優秀な女性職員が昇進試験を受けたがらないということが多々ありました。ロールモデルが少ないゆえに、結



婚していれば家庭の責任が多くなるのしかかっているんですね。これは女性本人の問題ばかりではなく、強い女性は批判される傾向があると言われていて、ヒラリー・クリントン氏も国務長官時代は憧れられる存在だったのに、大統領候補になったらネガティブな評価になってしまいました。

日本でも管理職における女性比率は上昇していますが、そのスピードは世界と比較すると遅いですね。海外では中間管理職までは女性が進出して、トップに女性が少な

いのが問題になっていますが、日本では中間管理職もなかなか進まない。いわゆる「グラスシーリング」の前に天井があるように思います。

山下 その原因は、どこにあるとお考えですか？

江川 やはり、ジェンダーの役割が固定化していることと長時間労働でしょうね。しかもこれらが組み合わさっています。女性の就業比率は確かに上昇していますが、働くならパートがいい、昇進したくないと考える人が多いのも事実です。

山下 一般的に女性の賃金は男性に比べて低いですし、昇進も遅いですね。

江川 パートで働く女性が増えていることとあつて、統計的に見ると女性の給与は男性の6割未満で、海外と比べても男女差が大きいんです。扶養控除の枠もありますし、女性は家庭の中で仕事もあるから、なかなかフルタイムを選択できない。フルタイムで働きたい人は全体の2割以下です。家庭の中で男女の役割が平等にならないと、女性がやる気や能力を発揮するのは難しいと思います。

自分の中に力を蓄えつつ、楽観的に考える

山下 環境の問題は大きいですが、女性の動機づけの問題も大切だと思います。江川さんのソース・オブ・アンビション（大志の源）はどこにあるのですか。

江川 アンビションという言葉が適切かどうかは分かりませんが、「自分が成長できて



一橋の女性たち

対談を終えて

「江川さん、余裕の源泉は何ですか？」

江川さんに登場いただいた2004年。ここまで女性が苦戦するとは思わなかった。女子学生数が年々増え、働く女性の厚い層が生まれていたからだ。

しかし、今振り返ってみると、大変皮肉なことだが、『一橋の女性たち』が始まったころをピークに、女子学生数は頭打ちになっていた。時代の転換期だったのだろう。第3次ベビーブームが期待された2000年以降も出生率は下がり続けた。一方、M字カーブ（年齢を横軸とした女性の労働力人口の形状）の存在が知られているように、出産のため職場を去る女性も多かったのである。女性が仕事をするのは当たり前、でも、子どもと仕事と両方は無理。じゃあ、何のために勉強するの？

若い女性たちが後に続くためには、先に続く世代が風穴を開けていかないと。なのに、私たちはガラスの床を作り出していないかしら？

2004年の江川さんとの対談で印象に残っているのは、金融界からHBSへと転身されたきっかけの一つが卒業15周年の同窓会の時に出席した同級生の追悼式だったというお話だ。人生を振り返って、社会貢献をしたいと思われたそう。

その後、当時のミッションを鮮やかに実現された。誤解を恐れずに言えば、江川さんは、男の中の男、いやもとい、ジェントルマンの中のジェントルマンだと密かに思っている。ジェントルマンの定義はさまざまだろうが、私なりに言えば、「余裕のある人」。余裕の中身は、井の中の蛙にならず大きな視野を持つ、他人に思いやりをもって接する、文化を味わい醸成する、ユーモアがある、柔軟である、身のこなしが軽やか……。女性の江川さんに、ジェントルマンのエッセンスが凝縮されているのは、江川さんが、ジェンダーの差を超え、国境の壁を越え、ビジネスと大学の橋渡しをし、と、フェアな視野をもって生きてこられたからだろう。

とりわけ、素敵だと思うのが、さまざまな場面での人への接し方。若い人にも敬意をもって丁寧に対応されるので、爽やかでほんわりあたたかな風が吹く。心の余裕がなくなりかけているときに、そんな姿をみて、すーっと心が落ち着く。能力があり成功した人だから余裕があるのよ、と、言い訳したいが、因果は逆で、余裕があるから成功されるのだろう。

余裕の源泉は、人によっては、感謝の心だったり、丁寧な暮らしだったりさまざまだと思う。江川さんの場合は、瑞々しい好奇心なのかな。他者に対しても新しい好奇心をもって接することこそ、敬意を表するということではないかしら。若い女性たちが後に続けないとすれば、それは、上の世代に余裕がなさすぎているからかもしれない。足元に気を付けよう、この足が、ガラスの床を作り出しているかもしれないから。

日本に江川さんがいて下さってよかった！（山下裕子）

面白いと思えることをやりたい」という気持ちでチャレンジしてきました。ビジネスからアカデミックな世界へ行けたのは、幸運だったと思います。チャンスに恵まれましたね。

山下 大学を出て就職される時もそうだったのですか？

江川 東京大学では官庁に行く人が多いのですが、私はあまり関心も持たず、長時間労働にも抵抗感がありまし

た。ビジネススクール卒業後、ゼビウオー



ル街で働きたいと思って投資銀行に入りましたが、気づけば長時間労働もこなしていました（笑）。

博士課程の同期は30〜40歳代ですし、いろいろな年代の人と話すようにしています。

山下 私が今とても残念に思っているのは、先にも申し上げたように、一橋大学で教育

その後、母校のハーバード大学の仕事をしましたが、その経験が東京大学の理事につながりました。国立大学の法人化により、民間の人材が求められるようになった時期と重なったこともあったと思います。

山下 江川さんには、「ジェントル・ウーマン」という言葉がぴったりだと思います。抑制が利いていらつしやるのに、行動力がある。社交的なのに、群れない。憧れます。

江川 あまり褒めないでください。商学研究科では新任の教員です。

を受けた女性卒業生が仕事を辞めてしまうこととです。学生にアドバイスをお願いします。

江川 私は外資系企業にいたからかもしれませんが、せんが、きちんと仕事をしています。それを

見ていると、それを納得できないような人位で見れば是正されました。ですから、自分の中に力を蓄えることが重要だと思います。日本では会社の中でキャリアを重ねていくのが一般的ですが、いつでも転職できる力を身につけておくことも大切です。力を蓄えつつ、楽観的に前



向きに考えること。女性の人生はライフイベントなどサプライズも多い。すべてが上手いくことはまずないですから、そういうこともあるさ、と肩の力を抜くと、違う風が吹いてくると思います。

経済学は「役に立つ」か？

—アルビン・E・ロス著『フリー・ゲッツ・ホワット』日本経済新聞出版社

「文系学部不要論」なる騒動も記憶に新しく、自分の研究分野が「役に立つ」か否かは、(そのような論点自体の是非は別にして) 研究者にとって死活問題となりつつある。そこで今回は、経済学者である私の利害を反映して、経済学が「役に立つ」と読者に思ってもらえそうな一冊を紹介したい。著者のアルビン・E・ロスはスタンフォード大学の経済学教授であり、マーケットデザインと呼ばれる経済学の新しい分野・潮流を開拓した功績に対して、2012年のノーベル経済学賞を受賞している。本書では、著者自身が学術研究および実践を通じて熟知した豊富な実例・エピソードによって、マーケットデザインの考え方が一般向けに平易に(数式を一切用いずに)解説されている。

さまざまな「市場」

マーケットデザインとは文字通り「市場」を「設計」することである。市場と聞くと、多くの人は株式市場や外国為替市場のような金融市場をイメージするかも知れないが、本書での「市場」の意味するところはずっと幅広い。即ち、限りある資源を配分する(「誰が何を得るか(who gets what)」を決める)仕組みは全て「市場」として捉えられ、その中には日常的には市場と呼ばれないものも数多く含まれる。具体的には、新卒採用市場やインターネット・オークションも「市場」ならば、どの生徒がどの学校に入学するか決める学校選択制度

市場の「設計」と細部の重要性

や、どの患者がどのドナーから移植を受けるか決める臓器移植制度すらも、マーケットデザインにとっては「市場」なのである。

このように多岐にわたる市場を見渡すと、個々の市場は異なる仕組み・ルールに則って動いており、当然のことながらその中にはうまく機能しているものも、そうでないものも存在する。マーケットデザインの目的は、うまく機能していない市場の問題点を特定し、それを解決するような仕組み・ルールを「設計」することである。本書では大きく分けて、(1)十分な参加者を集められない市場の厚みの問題、(2)取引や意思決定のタイミングを適切にコントロールできない混雑・暴走の問題、(3)市場に参加することの安全性・簡便性の問題、という3つの観点から、さまざまな市場の「設計」の実例が紹介されている。

さまざまな市場が直面する、あるいはしていた問題の共通点をこのように大別しつつも、著者は個々の市場の違いを無視しているわけではなく、むしろ「マーケットデザインにおいては細部こそが重要である」というテーゼが繰り返し強調される。一例を挙げれば、胃腸科医の採用市場と整形外科医の採用市場と聞けば、(少なくとも医療関係者以外は)非常に似通った市場であることを予想するだろう。実際に2つの市場は、「ルールで定められた採用期間を参加者が守らない」という共通の問題を抱えていたのだが、著者が提案した「設計」が前者では成功したのに対して、文化的な違いから後者では受け入れられなかったのである。

経済学は「役に立つ」か？



細部が重要である結果として、移植専門医や教育行政職員など、細部に精通する各市場の専門家の協力もまた重要であると本書では強調される。では「役に立つ」のは細部に関する専門性のみであって、抽象的・理論的な経済学(者)は「役に立たない」のか、とさえそうではない。そのことを示す最たる例はボストン市の学校選択制度であろう。2005年までのボストン市の学校選択制度には重大な欠陥があり、実際に問題を引き起こしていたのだが、最大の問題は制度を司る行政当局に問題の存在さえ認識されていないこと(166頁)であった。この市場では、「ゼネラリスト」である経済学者が理論研究を通じて、細部を熟知した「専門家」も気づかない問題を発見し、その後2年弱の議論を経て新しい制度への移行が決定された。月並みな言い方であるが、より良い市場を実現するためには、細部にまつわる実践的知識と、市場の仕組みの理論的理解の双方が不可欠なのである。この両者のバランスがどのように現実社会に役立てられてきたか、興味を持った方にはぜひ本書を手にとっていただきたい。



社会科学高等研究院 講師 平田大祐

クリスマスのフォッシル・ハンティング

英国南部の海岸には、白亜紀の地層がある。1億年以上のときを経た化石の宝庫である。1993年のクリスマスの日、ドーセット州・シータウンの海岸で、風化したアンモナイトをみつけて以来、私はより完全なものを手にする機会を狙っていた。それは、実に20年後、2013年のクリスマスに

巡ってきた。潮が満ちると、化石のある崖には近づけない。朝、ロンドンを出発し、到着のところに引き潮となるのは、どの日のどこか。答は26日、ボクシング・デイの午前11時25分、ケント州のフォクストーンという港町に決まった。

報道によれば、23日からイブにかけての低気圧で、目的地への道筋にあるメイドストーンの街が冠水し、土地の人には気の毒なことになっていた。私としても、海岸に嵐というのは避けたいところである。だが幸運にも、当日は運転するにつれて青空が広がっていった。大陸に通じるユーロトンネルのターミナルに誤って入り込み、時間を浪費したことを除いて、道中は順調で、期待が膨らんだ。

クリスマス翌日の閑散とした海を想像していたが、フォクストーンの砂浜は賑わっていた。人々は、なぜか波打ち際に注目している。そこを抜け、遠方の崖へと急いだ。砂地は途切れ、海藻が覆って滑りやすい岩々を、這い上っては下りる。潮は満ち始める。そして行く先には……、人影が見えるのではないかと。同志に先を越されたようだ。

イブの大雨は崖を削り、新鮮な地肌を用意していた。およそ三層に堆積した小高い崖は、今と昔の接触面である。鉱物化し、金属化した太古の生き物が、灰色で生乾きの粘土質にめり込んだような姿で待っている。崖を掘り、隠れた化石を探すことは禁じられている。顔を覗かせたもの、脱落したもの、砕けたもの、風化して消えそうなものを拾うのである。黄鉄鉱質のほぼ完全なアンモナイトと腕足貝、巻きのないアンモナイト、ガラス質のベレムナイトなど、豊穡だった。ハン

ティングは冬、嵐のあとに限る。

英国南部といえば、ヴィクトリア朝時代のドーセット生まれ、自然主義作家のトマス・ハーディを思い出す。彼の作品には、当時の進化論や古生物学の知識が刻まれている。『青い瞳』（1873年）の主人公は、海沿いの崖を滑り落ち、

羨ましいことに、崖壁に三葉虫の化石をみつける。舞台はブリストル方面らしいが、いずれ訪れたいものである。

ところで、砂浜のあの人混みは何だったのだろうか。それは、有志が仮装して凍える海に入り、観衆がそれに寄付で応えるチャリティであった。これをボクシング・デイ・ディップという。私が化石に熱中していたとき、合図とともに浜を疾走して波に突っ込む人がいれば、文字通り半身を浸すだけの人もいた。後日、地元海難救助のホームページにあるビデオで観たのだから、そう断言できる。

そろそろ午後の紅茶が恋しくなり、大型客船のような港のホテルで一服した。食堂の壁には、まさに船の煙突と乗客を描いた昔のポスター“オリент・クルーズ”が、化石のように貼りついている。眺めるだけだが、獲物が一つ増えた。ハーディが言葉を紡いでいたころ、その会社は豪州航路などを担っていた。『青い瞳』は、そうした帝国の拡大を、やはり“自然”の構図で描く。主人公は、ブリストルあたりで空に低く昇る星を指して、それがナイル河の源を真上から見下ろしているのだ、と想いを馳せる。ジョン・スピークがヴィクトリアと名づけたアフリカの大湖から白ナイルが流れ出ているのを確かめたのは、英国が支配することになるウガンダのジンジャにおいて、現地の碑文によれば1862年、『青い瞳』よりも10年余前のことである。

冬の日暮れが迫ってきた。東に少し走ると、海底トンネルから出た土砂で海沿いを埋め立てた公園、サムファイア・ハウがある。夕陽に染まった白亜の崖下で、もう少し化石を探してから帰ろう。

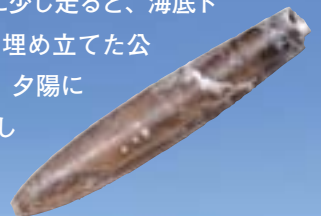
Love of Culture

クリスマスの
フォッシル・ハンティング



社会学研究科教授

上田 元



「一橋大学修学支援事業基金」がスタートしました

「一橋大学修学支援事業基金」は、経済的な理由で修学が困難な学生に対して支援を行うことを目的としています。

以下の事業を通じて、意欲ある学生の修学を支援します。

- ・ 入学料、授業料等の免除
- ・ 奨学金の給付
- ・ 海外留学支援
- ・ ティーチング・アシスタント (TA) 及びリサーチ・アシスタント (RA) の雇用

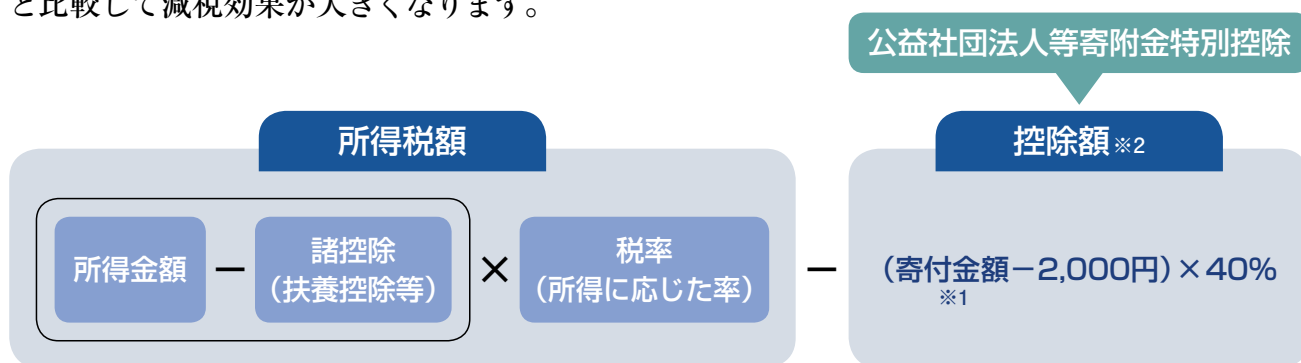
◆税制上の優遇措置の拡大について

平成28年度の税制改正により、上記の修学支援事業に対する個人の方からのご寄付について、これまでの「所得控除」に加え「税額控除」も選択適用されることとなりました。

「一橋大学修学支援事業基金」にご寄付くださった方は、確定申告の際に、所得控除または税額控除のいずれか一方をお選びいただけます。

◆税額控除制度について

個人の方が寄付された金額の一部を、その方の所得税額から直接控除することができる制度です。寄付金額を基に算出された控除額を所得税額から直接控除するため、一般的に所得控除と比較して減税効果が大きくなります。



※1 税額控除の対象となる寄付金額は、寄付された年の総所得額等の40%を上限とします。

※2 控除額は、寄付された年の所得税額の25%を上限とします。

確定申告の際には、「寄附金領収証書」と「税額控除に係る証明書 (写)」の提出が必要となります。

なお、「寄附金領収証書」と「税額控除に係る証明書 (写)」は、寄付金の入金を確認でき次第お送りいたします。

一橋大学基金へのご協力、心より御礼申し上げます。

ご卒業生、ご卒業生のご家族、在学生、在学生のご家族、一般の方々及び企業・団体等の皆様からご寄付をいただき、本学基金の募金総額は、2016年10月末現在で約88億円（申込分）に達しました。この場をお借りし、皆様のご協力に厚く御礼申し上げます。

ご寄付いただきました方々へ感謝の意を込め、ここにご芳名を掲載させていただきます。今号では、2016年8月1日から10月末までの間にご入金を確認できた方々を公表させていただきます。公表不可の方及び本学教職員につきましては掲載しておりません。なお、上記期間内にご寄付いただいた方で、万が一お名前がもれている等の不備がございましたら、誠に恐縮ではございますが、基金事務局までご連絡くださいますようお願いいたします。

本学では、ご寄付いただいたすべての方（公表不可の方は除きます）のお名前を「一橋大学基金寄付者芳名録」に掲載し、本学の歴史に末永く留めさせていただいております。また、高額のご寄付をくださった方のお名前を国立キャンパス西本館1階及び如水会館14階の「一橋大学基金寄付者銘板」に記し、末永く顕彰させていただいております。国立キャンパスでは個人の方で30万円以上、法人の方で100万円以上のご寄付が対象となり、如水会館では個人の方で100万円以上のご寄付が対象となります。

なお、このたび国立キャンパスにおきまして、個人の方で1億円以上、法人の方で3億円以上のご寄付を対象とした、「マーキュリー」（クリムゾンレッド）の銘板を新設いたしました。



【ご寄付者ご芳名】 ※五十音順に掲載させていただきます。

卒業生

75名・1団体 (2,264,000円)

ご寄付金額（累計）

100万円以上	50万円以上 100万円未満	50万円未満
---------	-------------------	--------

5名

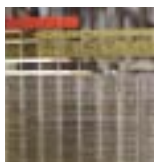
岡本 毅 様
新 悟 様
田中正昭 様
鶴岡 坦 様
他1名

8名

石河正樹 様
加藤 省 様
白土久彌 様
田所亮子 様
津田樹己 様
山田壮夫 様
他2名

62名・1団体

青木晴人 様 中村佳央 様
磯田 卓 様 中山秀雄 様
伊藤 裕 様 野間口雅彦 様
大久保裕一 様 浜田 工 様
大屋清浩 様 速水哲弥 様
岡田純子 様 堀田二郎 様
尾上康浩 様 堀之内俊也 様
上村 寛 様 松宮一男 様
菊地政夫 様 水野直司 様
木住野元通 様 南川和義 様
齋藤健介 様 紅葉山健策 様
坂本豪史 様 森島 聡 様
崎元 惇 様 森田 稔 様
佐瀬隆夫 様 守矢 進 様
澤田知宏 様 山崎正人 様
茂岩利恵 様 山田順一 様
柴田篤志 様 山田高章 様
清水 優 様 山田 哲 様
城山貴司 様 山田 優 様
田坂謙二 様 渡辺浩司 様
樽谷昌樹 様 2016年度JMBACC応援チーム (ICS) 様
永利新一 様 他20名



【ホワイトゴールド】
個人：500万円以上
法人：1,000万円以上
【ゴールド】
個人：1,000万円以上
法人：5,000万円以上
【プラチナ】
個人：3,000万円以上
法人：1億円以上
【ブロンズ】
個人：30万円以上
法人：100万円以上
【シルバー】
個人：100万円以上
法人：500万円以上
【マーキュリー
（クリムゾンレッド）】
個人：1億円以上
法人：3億円以上
（金額は累計）

銘板色

【ブロンズ】

個人：30万円以上

法人：100万円以上

【シルバー】

個人：100万円以上

法人：500万円以上

卒業生のご家族、一般の方

3名 (1,135,000円)

澤 俊男 様
長坂哲次 様
他1名

企業・法人等

13団体 (145,517,201円)

公益財団法人国際理解支援協会 様
一般社団法人如水会 様
Bai Xian Education Foundation Limited 様
PwC Japanグループ 様
Bergé y Compania S.A. 様
株式会社三井住友銀行 様
ミネルヴァインサイト合同会社 様
明産株式会社 様
明治産業株式会社 様
他4団体

本学教職員

2名 (35,000円)

ご寄付のお申込みについて

- お電話、ファックスまたはメール等でお名前とご住所をお知らせください。基金事務局より、ご寄付に必要な書類をお送りいたします。
- 一橋大学基金ホームページより、クレジットカード払い等の方法によるお申込みもお受けしております。ページ内の「寄付のお申込み」からお進みください。一橋大学基金ホームページ <http://www.kikin.ad.hit-u.ac.jp/>

如水会会員証カードによるご寄付のご案内

本学では（一社）如水会と連携し、如水会会員証カードからの定期的なお引落しによるご寄付もお受けしております。お申込みいただきますと、如水会会員証カードからの自動払込みにてご寄付を頂戴することとなり、お振込みのお手間を省くことができます。

また、ご寄付の回数は、年1回（2月または8月）もしくは年2回（2月及び8月）よりお選びいただけます。如水会会員証カードをお持ちのご卒業生の方はぜひご検討ください。

詳しくは、ホームページをご参照いただくか、下記までお問い合わせください。

【お問い合わせ先】 一橋大学基金事務局 〒186-8601 東京都国立市中2-1 TEL:042-580-8888 FAX:042-580-8889 E-mail:gen-kj.g@dm.hit-u.ac.jp

学生ビジネスプランコンテスト結果発表

第7回一橋大学ビジネスプランコンテストの二次審査が2016年10月2日（日）に行われました。このコンテストは、新しいアイデアでビジネスにチャレンジしようとする一橋大生を応援する目的で、株式会社JOUJUの支援を得て実施しているものです。

出場者は、プランをまとめた企画書を7月に提出し、エントリー。一次審査（書類選考）を通過した5チームが二次審査に進みました。一次審査員による企画のブラッシュアップを経て、二次審査では、観客と審査員に向けて熱のこもったプレゼンテーションを披露。審査は難航しましたが、「サラリーマンのonとoffの場所」の提供をコンセプトに据えた「Switch Spot」が最優秀賞に選ばれました。

最優秀賞

プラン名：「Switch Spot」

応募者：辻佳奈子さん（商学部3年）
成田陽一さん（商学部3年）
後藤航己さん（商学部3年）

優秀賞

プラン名：「SQUARE」

応募者：李想烈さん（社会学部4年）
表智妍さん（商学部4年）

プラン名：「仮想オフィス訪問」

応募者：青木哲也さん（商学部4年）



支援者、審査員らと発表者たち

最優秀賞に選ばれたチームのメンバーは、11月19日（土）～23日（水）の間、ハノイ貿易大学で同じくビジネスプランコンテストを勝ち抜いた学生と、お互いのプランをプレゼンテーションするなどの交流の機会を得ました。渡航費用は最優秀賞の副賞として支給され、事前に英語によるプレゼンテーション指導が行われるなど、手厚いサポートを受けました。

*第7回一橋大学学生ビジネスプランコンテストのお知らせ

<http://www.hit-u.ac.jp/function/outside/news/2016/20160502.html>



プレゼンテーションの様子



ハノイ貿易大学の学生と

〈編集・発行〉

一橋大学HQ編集部

〈編集部長〉

副学長（国際交流、広報、社会連携担当） 中野 聡

〈編集長〉

商学研究科教授 鷺田祐一

〈編集部員〉

経済学研究科教授 塩路悦朗

法学研究科教授 小関武史

社会学研究科准教授 久保明教

言語社会研究科准教授 小泉順也

国際企業戦略研究科准教授 古賀健太郎

経済研究所准教授 宇南山 卓

〈外部編集部員〉

株式会社キーンコンセプト 吉田清純

〈印刷・製本〉

三浦印刷株式会社

〈お問い合わせ先〉

一橋大学総務部広報室広報係

〒186-8601 東京都国立市中2-1

Tel: 042-580-8032 Fax: 042-580-8889

http://www.hit-u.ac.jp/

koho1284@dm.hit-u.ac.jp

※ご意見をお寄せください。

一橋大学総務部広報室広報係

koho1284@dm.hit-u.ac.jp

※本誌掲載の文章・記事・写真等の無断転載はお断りします。

【お詫びと訂正】

広報誌HQ第52号（2016年秋号）において、

一部誤りがありました。

関係者の方々にお詫びいたしますとともに

訂正を以下に明記いたします。

●36ページ（3段目、2行目）

【誤】 HPG

【正】 HGP

なお、ウェブサイトに掲載しているPDFは修正済です。

●広告掲載お問い合わせ先

一橋大学総務部広報室広報係

TEL:042-580-8032

編集部から

遠方の異質な他者を主な研究対象とする人類学という学問に従事していると忘れがちになることだが、近代社会とか日本人といった単位で一括りにされる「私たち」の中にも、著しい多様性と共約不可能性が存在している。「自分たちの世代」という意識を獲得する二十歳前後を過ぎると、どの世代、どの専門領域の人々にも「現代とはこのような時代だ」という確信があり、それらは決して同じものではなく、容易に翻訳できるものでもないことに多くの人が気づくだろう。社会のタコソボ化が危惧された時期を過ぎ、いまや私たちはタコソボを前提にしながらそれらを部分的につなぎ続ける「ソーシャル」なサービスに囲まれて生きている。学問が専門語彙の深層から社会全体を論評する特権的な地位を失い、無数のタコソボを横断する形式をもつイノベーション志向の表層にからめ取られつつある中で、深層と表層を斜めに接続する新たな知の産出と展開が求められているように思えてならない。[久保明教]



留学生ウェルカムパーティーを開催しました

2016年10月17日（月）に、10月に新規入学した外国人留学生を歓迎する「ウェルカムパーティー」を開催しました。

このウェルカムパーティーは、新規入学の外国人留学生への激励と、本学教職員並びに常にご支援をいただいている如水会や地域の国際交流団体等の方々との交流を深めることを目的として、春と秋の年2回開催しているものです。

当日は、新規外国人留学生のほか、来賓として地元自治体、如水会及び地域の国際交流団体の方々、並びに本学から蓼沼宏一学長をはじめ関係役職員及び日本人学生チューターなど、合わせて約200名の関係者が出席しました。

パーティーは蓼沼学長の開会挨拶で始まり、永見理夫国立市副市長からの祝辞に続いて、新規入学外国人留学生代表のホ・ビョルさん（日本語・日本文化研修留学生、韓国出身）によるスピーチ、岡田円治如水会事務局長の音頭による乾杯が行われました。

会場には、留学生を中心とした歓談の輪がいくつも作られ、国際・公共政策大学院アジア公共政策プログラム（APPP）の留学生によるパフォーマンスや、茶道部による抹茶と和菓子の振る舞いといった催しが続き、和やかな空気の中、盛んに交流が行われました。

パーティーの進行は日本語と英語で行われ、英語による進行役を担当した商学研究科の高橋脩さんには、会場から惜しめない拍手が贈られました。



スピーチをするホ・ビョルさん



APPPの留学生によるパフォーマンス

平成28年秋の叙勲について

平成28年秋の叙勲の受章者が発表され、小田切宏之名誉教授（元・大学院経済学研究科教授）が「瑞宝重光章」を、寺西重郎名誉教授（元・経済研究所長）が「瑞宝中綬章」を、それぞれ受章されました。これは長年にわたる教育研究への功績と我が国の学術振興の発展に寄与した功績に対し授与されたものです。

シンポジウム

テーマ: 「関西企業の活性化戦略を考える」

日時: 2017年2月18日(土) 13:30~17:30 (13:00開場)

会場: 大阪国際会議場 〒530-0005 大阪市北区中之島5-3-51

ご参加: 無料・定員200名(事前申込制)

定員になり次第受付終了

1以下URLよりお申し込みください。

<https://hrs.ad.hit-u.ac.jp/v33/entries/add/39>

プログラム

基調講演: 宮本又郎 大阪大学名誉教授・大阪企業家ミュージアム館長

パネル・ディスカッション:

(パネリスト) 竹原信夫 産業情報化新聞社代表取締役・「日本一明るい経済新聞」編集長

本多哲夫 大阪市立大学大学院経営学研究科教授

宮本又郎 大阪大学名誉教授・大阪企業家ミュージアム館長

延岡健太郎 一橋大学大学院商学研究科教授・イノベーション研究センター長

(司会) 岡室博之 一橋大学大学院経済学研究科教授

主催: 国立大学法人一橋大学



《お問い合わせ先》

国立大学法人一橋大学 研究・社会連携課
Tel: 042-580-8058 (平日9:00~17:00)
Fax: 042-580-8050
E-mail: w-academia1284@dm.hit-u.ac.jp

一橋大学古本募金

皆様のご支援・ご協力をお願いいたします。

平成29年1月4日(水)から、新しく一橋大学古本募金をはじめます。

読み終えた本や不要となったCD・DVD等はありませんか。それらを社会に還元するとともに買取金額が「一橋大学基金」への寄付となるプロジェクトです。どなたでもお申し込みいただくことができ、寄付金は本学の教育振興のために広く役立てられます。ご自宅にしながら大学の支援ができる一橋大学古本募金をぜひご利用ください。

●お申込方法

1. お電話

書籍・DVD・CD等を段ボール箱に詰め、申込書にご記入のうえ、本と一緒に箱に入れます。提携会社バリューブックス0120-826-292に電話し、「一橋大学古本募金の申込み」とお伝えください。宅配業者がご指定の場所に集荷に伺います。(5冊以上送料無料)なお、1月下旬からホームページでのお申込の受付を開始します。

2. ご持参

一橋大学附属図書館、西キャンパス生協、如水会ビル(千代田区一橋)に回収箱を設置します。お立ち寄りの際にお気軽にご投函ください。

●詳細はホームページ(1月公開予定)をご覧ください。http://www.furuhon-bokin.jp/hit-u/

一橋大学古本募金に関するお問い合わせはこちら

一橋大学学術情報課総務係

受付時間: 月~金
(9:00~12:00, 13:00~17:00)

E-mail: lib-so.g@dm.hit-u.ac.jp

TEL: 042-580-8224

一橋大学基金に関するお問い合わせはこちら

一橋大学基金事務局

受付時間: 月~金
(9:00~12:00, 13:00~17:00)

E-mail: gen-kj.g@dm.hit-u.ac.jp

TEL: 042-580-8888

古本の集荷・仕分け・買い取りについては、株式会社バリューブックスに運営をお願いしています。
株式会社バリューブックス
TEL: 0120-826-292
E-mail: info@furuhon-bokin.jp
古物商免許: 長野県公安委員会第481100800018号



一橋大学広報誌「HQ」第53号 ウェブアンケートご協力をお願い

「HQ」に関するみなさまのご意見・ご感想を、広報誌をよりよくするための貴重な資料として参考にさせていただきたく、ウェブアンケート調査にご協力くださいますようお願いいたします。なお、アンケートにご協力いただいた方の中から抽選で5名様に、素敵な商品をプレゼントいたします。

◆アンケート回答期限: 2017年3月31日(金) 24:00まで

◆プレゼント内容: アンケートにご協力いただいた方の中から抽選で5名様に、

書籍『科学と文化をつなぐ アナロジーという思考様式』をプレゼント

(春日直樹編、東京大学出版会、2016年)

※プレゼント当選者の発表は、賞品の発送をもって代えさせていただきます。

※ご提供いただいた個人情報は、プレゼント当選者への発送のみに使用します。

<http://www.hit-u.ac.jp/hq/enquete.html>

一橋大学 HQ

