



Hitotsubashi
Quarterly

Captains of Industry～知と業(わざ)のフロンティア

対談 **グローバル時代の大学経営とは？**

ロンドン・スクール・オブ・エコノミクス・アンド・
ポリティカル・サイエンス (LSE) 学長

クレイグ・カルホーン氏

一橋大学長 蓼沼宏一

学長見解

一橋大学強化プラン(1):3つの重点事項

一橋大学長 蓼沼宏一

新企画

Innovation

配分率130.0%という高い評価を得た

「法科大学院公的支援見直し加算プログラム」

一橋大学CFO教育研究センター発足とHFLPの開始

——日本企業の弱点克服に産学連携で対応する

GNAM Deans & Directors Meeting

**世界23校のトップビジネススクール幹部が
HITOTSUBASHIに結集**

新企画

Project Report

8年目を迎えた『関西アカデミア』

今、動向が注目される「TPP」を徹底検証

連載企画

時代の論点

コーポレート・ガバナンスと企業行動:

企業年金の影響と変容

国際企業戦略研究科准教授 野間幹晴

新企画

Global Report

「留学生招待鎌倉ツアー」を通して伝えたい
如水会ネットワークの大切さ

連載企画

Bridges

商学部「渋沢スカラープログラム」
渋沢スカラー拡大ゼミ レポート

連載企画

People

株式会社エマリコくにたち 代表取締役

菱沼勇介氏

対談

一橋の女性たち

NPO法人インテリジェンス研究所 事務局長

野村由美氏

商学研究科准教授 山下裕子

巻頭特集

グローバル時代の大学経営とは？

【対談】

ロンドン・スクール・オブ・エコノミクス・アンド・ポリティカル・サイエンス(LSE)学長
クレイグ・カルホーン氏

蓼沼宏一学長

1

学長見解

一橋大学強化プラン(1)：3つの重点事項

2015年3月

蓼沼宏一学長

8

新企画

Innovation

配分率130.0%という高い評価を得た

「法科大学院公的支援見直し加算プログラム」

一橋大学CFO教育研究センター発足と

HFLPの開始

日本企業の弱点克服に産学連携で対応する

「二橋大学財務リーダーシップ・プログラムへの期待」

株式会社日本取引所グループ 代表執行役グループCEO/清田 瞭氏

バランスシートと数字と戦略で夢を語るリーダーを育成したい

一橋大学CFO教育研究センター長 商学研究科特任教授/伊藤邦雄

GNAM Deans & Directors Meeting

世界23校のトップビジネススクール幹部が

H-I-T-O-S-U-B-A-S-H-Iに結集

国際企業戦略研究科長/一條和生

新企画

Project Report

8年目を迎えた『関西アカデミア』

今、動向が注目される「TPP」を徹底検証

研究室訪問 chat in the den

商学研究科教授/花崎正晴

経済研究所教授/植杉威一郎

24

22

21

20

18

14

28 26

48



42



38



36



24



22



14



1



連載企画

時代の論点

コーポレート・ガバナンスと企業行動

企業年金の影響と変容

国際企業戦略研究科准教授/野間幹晴

30

新企画

Global Report

「留学生招待鎌倉ツアー」を通して伝えたい
如水会ネットワークの大切さ

36

連載企画

Bridges

商学部「渋沢スカラールプログラム」

渋沢スカラール拡大ゼミ レポート

38

連載企画

People

株式会社エマニコにたち 代表取締役/蓼沼勇介氏

42

連載企画

一橋の女性たち

【対談】

NPO法人インテリジェンス研究所 事務局長/野村由美氏
商学研究科准教授/山下裕子

48

Love of Culture

茶道部活動 in Boston

法学研究科講師/新見有紀子

囲碁が好き

社会学研究科准教授/中澤篤史

52

53

Campus Information

◆一橋大学基金ご寄付者のご芳名

◆ホイットニー先生のご子孫が

肖像画鑑賞のため来学されました

◆第10回ホームカミングデー/

学業優秀学生表彰を行いました

◆松田芳郎名誉教授が平成27年春の叙勲で

「瑞宝中綬章」を受章されました

◆一橋大学兼松講堂レジデントオーケストラ

国立シンフォニカー第11回定期演奏会開催のお知らせ

57

57

56

54

53

52

48

42

38

36

30

24

22

21

20

18

14

8

1

グローバル時代の大学経営とは？



社会科学における世界最高峰の大学として知られる、ロンドン・スクール・オブ・エコノミクス・アンド・ポリティカル・サイエンス (LSE)。

一橋大学は、これまで「一橋・LSEレクチャーシリーズ」などを通じて交流を深めてきた。

この度、学長であるクレイグ・カルホーン氏を2015年度の入学式のゲストスピーカーとして招聘したことを機に、蓼沼学長と対談。

グローバル時代における大学経営などをテーマに、大いに語り合った。

「見えざる手」と「市場の可視化」の バランスが重要

蓼沼 入学式のご講演、ありがとうございました。特に印象に残ったのは、「公共財としての知識」というコンセプトを示されたことです。その意味について改めて教えていただけますか。

カルホーン ありがとうございます。私は以下の三つの意味において、「公共財としての知識」をとらえています。

まず、知識は社会に役立つべきものであるということです。知識を得ようとする動機は、たとえば純粋に知識欲であったり、人によってさまざまな思いがありますが、社会に貢献するために、新しい知識を得ようと思えることが重要だと思います。

二つ目は、知識は他者と共有されるべきものであるということです。知識は希少財とは違い、共有されることで失われるものではありません。統制や制限を必要とせず、広く共有されることで利益が最大になるのです。

三つ目の視点としては、知識はそれ自体が公共性を求めているということです。知識は広く公開されることで、他者から批判を受け、新しい視点が加えられ発展していきます。

知識を発展させるためには、これら三つの視点が不可欠です。一橋大学やLSEに与えられた使命は、この三つの視点を持ちながら、社会に知識を与え続けることだと思っています。

蓼沼 公共財としての知識は、社会のためにあること、広く共有されること、広く開かれていくことが求められるということです。一方で知識には、公共財としての知識から私的な財としての知識まで、さまざまな段階、区分けがあるのではないのでしょうか。公共財という側面はもちろん、私的な利益のために知識が利用されるという側面もありますね。

社会科学の知識というのは、そのさまざまな段階に分けられ



ると思います。たとえば競売に関する知識というのは競売に参加する人の私的な利益のために有用ですが、競売理論のそもそもの目的は、市場の効率化の促進にあります。

LSEや一橋大学といった社会科学系の大学は、さまざまな段階や種類の知識を扱っていますが、たとえばビジネススクールなどは、主として私的な財としての知識を教えているという側面もあるように思います。このことについて、どうお考えですか。

カルホーン おっしゃるとおりで、知識はいろいろな型を持っており、さまざまな利益のために使われています。私は、知識が私的な利益に利用されること自体は悪いことではないと思います。私が心配するのは、私的な利益のためにだけに知識が利用されることです。

そして先ほどのビジネスの例でいえば、啓発されたビジネスは、公共の利益だけでなく、さまざまな面で私的な利益をもたらすものです。資本家は、投資によって利益を得る。労働者は仕事を得る。消費者はものを求め、自分のために使う。けれども、このように私的な利益を動機としてビジネスが回っていく一方で、損害を生んではいけないという社会的な認識や責任がある場合に、ビジネスは成功するといえます。

たとえば、商品が安全ではないということもあるかもしれません。企業にはまず、高品質でありながら安全な製品の製造が求められます。そして、リスクを見つけた顧客に伝えることも大事です。たとえば自動車産業は、自分たちがつくった車に問題があればリコールを行い、問題を解決して消費者に戻します。これは私的な利益のための知識と、公共のための知識とが結びつく例ですが、私たち大学は、知識を与えるだけでなく、公共の利益にもなるように知識を活用する責任についても教えるてはならないのです。

蓼沼 今のお話をうかがって、アダム・ス



ロンドン・スクール・オブ・エコノミクス・アンド・ポリティカル・サイエンス (LSE) 学長 クレイグ・カルホーン氏

2012年ロンドン・スクール・オブ・エコノミクス・アンド・ポリティカル・サイエンス (London School of Economics and Political Science: LSE) 学長に就任。マンチェスター大学で社会人類学を専攻し、オックスフォード大学で社会学、近代社会学及び経済史の博士号を取得。アメリカでは社会科学研究会議の議長を務め、ノースカロライナ大学、コロンビア大学及びニューヨーク大学で教鞭をとった。氏の多くの著書は、多岐にわたる学問領域の学術理論と経験主義に基づく研究を併せ持っている。

Craig Calhoun

ミスの「見えざる手」を思いました。

カルホーン アダム・スミスは、私が敬愛する思想家の1人です。今日の社会は、「見えざる手」と「市場の可視化」の両方の影響を受けていると思います。現代社会では、「見えざる手」によって市場経済が維持されるメカニズムのほかに、欠陥商品に対して訴訟を起こす司法の仕組みや、政府が市場を規制する仕組みも存在します。大学はこれらの異なるメカニズムをバランス良く運営する方法を知的に示す必要がある。もし政府による過剰な規制を行えば、市場の良さを奪うでしょうし、一切の規制や枠組みがなければ、市場は崩壊してしまうでしょう。

現実の問題は

すべて学際的である

蓼沼 では、世界を代表する社会科学の総合大学であるLSEの方針に話を移させてください。LSEには社会科学という領域において、さまざまな分野の知見がありますね。組織も、人材も多様であると推察します。私の関心は、カルホーン学長がこうした多様な世界をどのように調整され、また学際性を確保されているのかということです。

カルホーン それは、私にとっても非常にチャレンジングなことです。簡単なことではありません。団結と調和によって実現しているところですが、実際には違います。開かれた議論によってというのが最良の回答ですね。たとえば、経済学者と政治学者の間に意見の相違があった場合、徹底的にお互いが納得するまで話し合うことが大切です。もともと避けるべきは、違いを認めず自分たちの殻に閉じこもってしまうことです。話し合うことで、考え方の違いや、その意見に至るまでの経緯、思考法の違いが見えてきます。違いを認識することが大事なのです。

学際的な研究活動については、自身の専門から離れ、新しいものをつくるという意味ではなく、他の専門とつながるという意味でとらえてもらうように、研究者たちに働きかけています。複数の英知を内包する結束性の高い研究ということです。そもそも社会科学の各領域は、それぞれが独自に発展してきたわけではなく、互いに影響し合ってきたという歴史を持っています。たとえば、社会学は20世紀の初頭に経済学

から分離したという側面があります。経済学そのものも、何もないところから誕生したわけではありません。

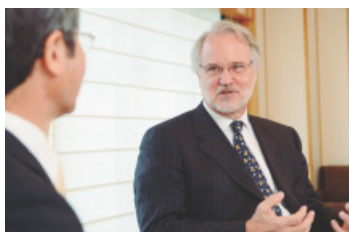
その背景には、哲学的知見や政治学的な考え方があります。冒頭の会話で触れたアダム・スミスの思想も、法律やそれ以外の分野の影響を受けているのです。

蓼沼 そのとおりですね。

カルホーン これは社会科学に限ったことではありません。たとえば、ゲノム研究などがあげられると思います。生物学にとつて、コンピューターサイエンスは長い間関心の外にありました。ところが、ヒトゲノムがコンピューターによって解析されてからは、生物学においてもコンピューターサイエンスが重視されるようになりました。

また、今日の現実的な課題を解決する場合には、事実として総合的、応用的な社会科学の知識が必要になります。そもそも世の中にあるさまざまな問題は、専門分野に特化して起こっているわけではありませんから。私たちがそのような問題を解決しようとする時、学際的な知識が必要になるわけです。経済的な問題はつねに政治と密接に関わっています。政治家が経済政策を考え、規制をつくることは、経済に影響を与えます。同様に経済政策が、特定の政党を選挙で勝利に導くということもあります。

私が今日本にいる理由の一つは、LSEはさらに緊密に日本の研究者とつながりたいと考えているためです。たとえば、今回の一橋大学とのつながりのように。なぜかという点、現代社会に重要な影響を与えるであろう日本を、さらに深く理解したいからです。それは市場を理解するだけに留まりません。日本の文化、社会、政策、とりわけ日本が高齢化問題にいかに対峙していくか。そのほか人口問題、健康問題、経済問題、社会問題など、世界は日本がこうした問題をいかに解決していくかを見守り、学びたいと思っています。その意味でも、学際的重要性を実感しています。



一橋大学長
蓼沼宏一

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了、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、公共経済学。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。

Koichi Tadenuma

学際研究を推進する 大学マネジメント

蓼沼 カルホーン学長は、学際的な研究を推進する際に、学内にどのような働きかけをしているのですか？ また、各研究分野で専門性を深めることが重要という意見がある中、それぞれに独立した学部や研究組織をどのように調整し、協力関係を築いているのでしょうか。それは学長として大変苦労の多い作業だと思いますが。

カルホーン そのとおりです。簡単ではありませんし、どの方法が正しいという正解もありません。科学的解決法もありません。結論からいうと、学長はこうした学際研究に関するすべての問題を解決する立場ではないと思います。こうした問題を解決するのは、研究者であり学生です。私たちの役割は、こうした研究活動のファシリテータ（促進者）です。学際的な研究を推進するにあたり、重要なことはお互いに対話ができているか、学習効果が期待できるか、資産を共有できているかといったことを確認することなのです。たとえば、人間行動研究実験室では、心理学者、経済学者そして経営学者が活用することのできる実験を行っています。こうした施設を適切につくっていくことが重要なのです。

行動経済学が良い例ですが、経済学での知的な進歩は学際的な接続からなっています。したがって、私たちは共同セミナーや討論の場で、それらの新しいアイデアの創造を容易にするような議論を促進する必要があります。

蓼沼 それが学長の一つの役割ですね。

カルホーン 学長は、大学のための資金獲得や大学の重要な資産を守るということにも責任を持たなくてはなりません。フアンドレイジング（寄付募集活動）については、学長は寄付者を訪ね、寄付を募るといった活動をしなければなりません。それには学内・学外における対話も含まれます。学内の対話では、何を研究したいかを明確に議論し、学外では、どんな研究なら人々は資金を提供したいかと思ってくれるのかのヒアリングを行います。そして、お互いの接点を探っていくのです。学外からの資金を得るために、学内の調整が必要になることもあるでしょう。もし投資者が国際化に高い関心を寄せているとして、

まだ大学が国際化に対するアプローチを構築できていないとするならば、学長は研究者とどうしたらその関心に応えられるかを議論する必要があります。こうした会話は、つねにデリケートです。こちらはやるべきことを提案しますが、できないという意見は必ず出てきます。

しかし、そこで妥協するのではなく、辛抱強く実現のための方法を共に考えていく姿勢が必要です。進捗が思わしくない場合は、予算を提示しつつ早く動くように促すことも必要です（笑）。私の経験では、こうしたことはつねに妥協と刺激から成り立っているといえます。そもそも学長が5件の案件を持ち込んだとしても、2件ぐらいしか受け入れられないものです。し



かし、それでも一度合意され、動きだすと研究とアイデアの基礎がつくられていくのです。

蓼沼 私も、努力したいと思います。

カルホーン 簡単なことではないですけどね（笑）。

大学ランキングの問題点と これを是正する学長の役割

蓼沼 ところで、今の時代は、資金獲得に大学ランキングが大きく影響していると思います。多くの大学ランキングは、学術ジャーナルに掲載された論文数やその引用頻度に依存しています。そうした点での評価は、学術分野の特性や標準的な成果の量について、社会科学分野と理工学分野や医学分野の間では大

きく異なるという事実を反映していません。その結果、社会科学系の大学が正当に評価されていないという問題があると思います。この問題については、どうお考えでしょうか。

カルホーン ランキングについては私も忘れたところですが、そうはいきません。どのようなランキングにも、その方法論において問題があります。完全に大学を評価できているものはありません。大学の価値を測る時には、論文数や引用頻度、資金調達力、卒業生の進路、大学そのものの認知度など複合的な観点から行われるべきだと思います。しかしながら、中にはデータを取ることが難しい指標もありますから、比較的データが取り易い論文数や引用頻度ということになるのでしょう。

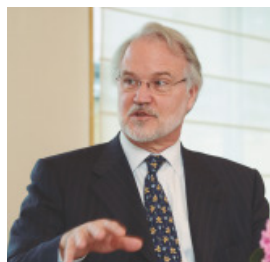
ランキングは学生が大学を選択する際に影響します。でも、ほとんどの学生の関心は、卒業後にどんなところに就職できるかなんです。しかし、そうした基準で大学はランキングされています。歪められてしまっています。

この問題について、学長はいくつかの重要な役割を担っていると思います。一つは、前述したとおり資金を守ることです。そして二つ目は外に向けて大学の認知度をあげること。三つ目は、大学の質を高め、維持できるようにクオリティコントロールを行うこと。そして四つ目は、イノベーション。大学はつねに革新的でなくてはなりません。

これはビジネスがそうであるのと、全く違うことではないと思います。たとえばトヨタやその他の有名企業を見ると、企業は売り上げや資金面同様に評判について神経を使っています。製品に欠陥があれば、企業にとつては大惨事です。評判は傷つき、売り上げも減少するでしょう。ですから、クオリティ・コントロールは不可欠です。ところが、イノベーションをおざりにして、単に品質ばかりに気をとられていては、人々から見向きもされなくなってきました。大学経営も同様です。

蓼沼 同感です。

カルホーン ランキングに話を戻すと、大学ランキングは大学の知名度の影響を受けます。そして、質を確保するための内部的なメカニズムと関連する論文数や引用頻度の影響も受けます。LSEでの成果評価では、我々はすべての教授や部局を評価し、彼ら（彼女ら）のやっていることをチェックしており、この取組みを評価している。特に質については、つねに保証できるように心がけています。それは、イノベーションが少しな



おざりになりがちなことを意味しています。大学の名声は、質と同じくらいにイノベーションに依っています。優れた大学には質の良い仕事をする人とともに、斬新なアイデアを備えた創造力の豊かな人材もまた必要なのです。

私の意見としては、大学ランキングは正しい指標を基に大学を比較するガイドにはなっていないと思います。いくつかのランキング機関でLSEは最高ランクの評価を得ている一方で、他のランキングではあまり評価されていません。その違いは何でしょうか？ いくつかのランキングでは、理系や工学系、医学系の大学と競争していたり、大学の大きさと競っていたりするものもあります。

たとえばQS (QS World University Rankings) を例にとると、私たちは社会科学分野では高く評価されています。QSはとても狭い範囲で引用分析を行っており、LSEは世界の社会科学の中で2位(2014、15年)に位置づけられています。私たちの上にあるのは、ハーバード大学だけです。しかし、私たちは全体としては低く評価されています。なぜなら私たちは工学・医学の分野などを備えていないからです。しかしだからといって私たちが悪いといえるのでしょうか？ 違うでしょう。私たちは専門分野では、とても高く評価されています。誰もLSEに医学を学びに来る人はいませんよね。一橋大学だってそうでしょう。一橋大学も専門分野においては、日本でもっともレベルの高い大学の一つですが、工学や医学を学びに来る人はいないでしょう。ランキングは当てになりません。重要なのは質です。

ベーションは間接的にしか測定されていません。多くは大学の名声からイノベーションを測定しています。その結果、LSEは世界で22位という評価を受けています。私たちはトップ10に入りたいと思っていますが、22位も悪くはないでしょう。私たちは、多くの名声を少数の教員たちによる創造的な仕事から得ています。私たちの課題は、そうした仕事をどのように把握し、促し、人々の考えを変えていけばいいのかということです。私たちは先ほどアダム・スミスやジョン・メナード・ケインズまたは現代のジョージ・アカロフなどの経済学者について語りました。彼らは単に有名な著作を残しただけではなく、人々の考えを変えました。私としては、学長はそうした大学の中にある新しいアイデアが同僚に影響を与え、社会にも影響を与えることに価値を見出していく責任があると思います。

蓼沼 私もそう思います。難しいことですが、やらなくてはならないことです。



研究者と学生を獲得する方法論

カルホーン そのような体制を整えなくてはならないのですが、しかし完璧にはいきません。LSEでは、私の同僚たちは、実績のある著名な研究者を採用する傾向があります。でも私はもっと若い人を採用するべきだと思っています。若い人の中には、特別な可能性を備えている人もいます。それが25歳が適当なのか30歳が適当なのかは分かりませんが、修練を積んだ優秀な若い研究者を採用しようじゃないですか。彼ら(彼女ら)は新しいアイデアをもたらして、大学を繁栄へと導いてくれる可能性を持っています。しかし、そのために大学は彼らに投資を行い、成功を収められるように環境を整える必要があります。55歳の有名な学者を雇うよりも、30歳の若い研究者を雇い、彼らにチャンスを与える。それが大学に良い可能性を与えてくれるでしょう。

蓼沼 LSEは優秀な研究者と学生の獲得に成功しておられますが、何かアドバイスをいただけますか？

カルホーン それは先人たちがつくり上げたものです。なぜなら私たちは、昔からすでに強力な名声を持っていたからです。私たちができるのは、その名声を維持する、発展させることです。LSEは100年以上も優秀な大学としての名声を保ってきました。その間、研究の質が維持され、社会科学の分野でイノベーションでもありました。それが多くの人を惹き付け、リクルーティングにもつながっています。またそれ以外の要素もあります。悲しいかなそれは、お金です。

蓼沼 それもありますね。

カルホーン お金はつねに重要な役割を果たしています。財源を確保していなければ、良い人材の獲得は非常に難しくなります。それは研究者でも学生でも同じです。そして、その予算をしっかりと維持することが私の重要な役割の一つでもあります。それは単に高給を提示することではありません。もちろんロンドンでは世界の中でも生活費のかかる都市であり、高い生活費を支払うために研究者たちは高い給料を要求しますが、私は彼ら(彼女ら)の研究や、一緒に研究をする博士課程の学生たちを支援することも、重要だと考えています。同僚のレベルが低かったり、研究環境が整っていないかったり、研究に割ける時間が少なかったりしたら、彼らはすぐほかのところに移ってしまいます。

つまりそれは、ある程度は財政的な問題ですが、あくまでも一部に過ぎません。なぜなら教員にとっても学生にとってもクラブに入るのと似通ったところがあるからです。学生たちはトップレベルの学生とともに学ぶことで、刺激を受け、大学に所属することを誇りに思うようになります。それが本学の場合には、世界的な広がりになっている。優秀な学生たちは、世界1

60か国から集まっています。彼らもまたグローバルな教育を求めて本学が集まってきているのです。

研究者にとってもグローバルな環境は、とても魅力的なものです。同様に、研究を共にできる優秀な同僚がいることも魅力です。たとえば経済学の分野では、共同研究が盛んで、共著論文も数多く生み出されています。仲間がいることは、研究者にとって有益なことですね。

LSEの教育システムの特徴と課題

蓼沼 一方で、教育についてはいかがですか。LSEの教育システムの特徴についてご教示ください。

カルホーン 学部においてLSEは典型的なイギリスの大学のシステムを採用しており、3年間の教育で高度な専門知識が学べるように体系的に設計されています。それは4年間をかけて多くの異なる分野の科目を学ぶアメリカ型のリベラルアーツシステムとは異なり、3年間でかなり専門性の高いことを学びます。一般にイギリスではかなり専門性に特化した学び方をします。たとえば、経済学専攻であれば経済学を、地理専攻であれば地理を高いレベルまで学ぶこととなります。それは望ましいことだと思います。

このシステムの弱点としては、柔軟性に乏しいことです。学生が選択の幅や柔軟性を求めた場合、高い質の専門性を担保したうえで、柔軟性を加えなくてはなりません。

試験的に4年制を導入することも考えています。なぜならば、学生が海外でも学ぶことを求めるようになってきているからです。3年制の場合、学生は海外留学をする時間がありません。4年制導入を検討する。それもイノベーションの一つですね。

大学院生については、私たちは広い範囲の修士教育を備えており、成功しているといえるでしょう。しかし、競争はとても激しいですから、市場を注視し続けています。LSEは伝統的に高度に専門的な学位を授与してきましたが、より総合的な学位も求められるようになっていきます。たとえば近年では、公共政策の領域はとても人気があります。ですから、私たちはつね

に市場動向を観察しつつ、こうしたことを考える必要があります。

蓼沼 なるほど。

カルホーン そこにおける私たち大学運営側の懸念は、教員たちに対し、研究同様に学生教育に価値を見出してほしいということです。私たちのチャレンジは、研究者たちが学生の支援、育成に時間を割くことをいかに動機付けられるかです。研究を推進する傍らで学生が基礎的なことを学んでも、そこに手を差し伸べられるように。そのバランスを取るように業績評価を工夫する必要があります。



また、教授法が変化しています。最小限のデイスカッションで行われる伝統的な教授法は、衰退しつつあります。学生たちが求めるのは、活性化された対話型の講義です。教室の仕様も変わりつつあります。

従来の教室は、教員が教室の前に立つて床に固定された配列型の椅子に座って講義を聴くというものでした。そして教員は、講義の最中、学生から出た質問に答えるといったスタイルでした。ところが最近では、可変式の教室が人気です。椅子は自由に動かせ、講義室の机はU字型に並べられ、学生同士がお互いに顔を見ながら、話しながら進めるというスタイルです。教員は単に講義を行うのではなく、学生同士のデイスカッションを促します。そして、そのスタイルを取り入れることが、学生の知識定着に有効に働くことを知りました。

コミュニティを形成する 一橋大学の「ゼミ教育」の特徴

蓼沼 今のお話を聞いて、LSEと一橋大学の教育は似ていると思いました。私たちも高度に体系化、専門化された経済学、商学、法学そして社会学のカリキュラムを備えています。それ

は、アメリカ型のリベラルアーツシステムとは少し異なります。学部生たちは、卒業までにより高度な専門知識を有するようになります。私たちは4年制のシステムを採用していますが、優秀な学生は3年で卒業要件を満たすことも可能です。その意味でも両校のシステムは似ているといえるのではないのでしょうか。ですからぜひ、貴学の学生を一橋大学に送ってください(笑)。

カルホーン それは興味深いですね。彼ら(彼女ら)に伝えてみましょう。一橋大学という、まるでLSEのような大学が日本にあると(笑)。

蓼沼 また、一橋大学にはドイツの教育を起源としたゼミナール教育というのがあります。それぞれのゼミナールは10人程度の少数精鋭制です。これは講義形式とは全く異なります。各学生のプレゼンテーションを基にデイスカッションを行い、教員は全体をリードするのみです。

カルホーン 私はその授業スタイルを気に入りましたし、学生たちもとても気に入ることでしょう。

蓼沼 私たちのゼミナールは、単に授業というだけでなく、人間同士のつながりをつくっています。学生同士のつながりであり、学生と教員との強固なつながりがゼミナールシステムを通して醸成されていき、この関係性が生涯にわたって続くこともあります。

カルホーン 学生間の結束性の高いコミュニティを形成する、一橋大学の極めて独自性の高いシステムですね。それは少しアダム・スミスの「道徳感情論」の発想に似ている(笑)。

蓼沼 同窓会組織も結束しています。同士の意識が高いのです。

カルホーン 多くの点で、一橋大学を見習う必要があります。LSEには、同窓会組織を形成するという伝統があります。学生たちはそれぞれに特出した経験を持つようになりますが、私たちはそれを知る術がありません。多くの場合、卒業生たちは世界中に散らばります。そうした卒業生たちと接触を図ることは、かなり困難です。それでも努力すべきなのではないでしょうか。卒業生たちのコミュニティを構築する方法を、ぜひ一橋大学に教えてほしいと思います。

蓼沼 LSEの教育システムを知れば知るほど、両校の協力関係をさらに強めたいと思いました。私たちはすでにレクチャー



シリーズ、研究者同士の交流や小規模な教育交流を始めています。それをさらに広げたいですね。特に学生交流を推進したいです。私たちには、教育システムの類似性という利点がありますから。

一橋大学とLSEの さらなる交流の可能性

蓼沼 そのためには、まずはお互いの教育システムの質を確認し、クラスや講義のレベルを調整していく必要がありますね。それが整えば後は発進するだけです。

カルホーン そうです。私もあなたのアイデアを歓迎します。さらに話し合いを進めて交流を深め、二つの大学のコラボレーションを進めていきたいですね。レクチャーシリーズなどを通して、LSEと一橋大学の研究者同士が交流を深め、お互いに信頼関係を構築し、それを学生交流に広げていければ素晴らしいと思います。教員たちが安心して学生を送り出せるような関係づくりが重要ですね。

私の同僚のジャンネット・ハンターさんが私の元に来て、とても一橋大学を褒めていました。このように研究者たちがお互いのキャンパスを行き来することで、より良好な関係性を築いていく必要があると思います。やはり学生を送り出すのは、教員たちですから、教員同士の信頼関係づくりが欠かせないのだと思います。

蓼沼 そうですね。4年制の学部教育を始められることになったら、ぜひ一橋大学を身近なパートナーとして考えていただきたいですね。

カルホーン 1年間の留学プログラムですかね。

蓼沼 そうですね。
カルホーン それは素晴らしい試み

ですね。私たちが一橋大学とこのような話し合いができたことは喜ばしいことです。私の同僚たちも同意してくれることでしょう。

蓼沼 多くの一橋大生たちは、LSEで学ぶことを切望しています。彼ら（彼女ら）にとつて、このうえなく貴重な経験となるでしょう。

カルホーン そのように言っていただけでとても嬉しいですね。事実、例年何名かの一橋大学の卒業生が本学の修士課程で学んでいます。いい経験になっていると思います。そして、このような関係性を発展させられるのは大変喜ばしいことです。とりわけこれからの時代は、ますます修士号などの上位学位の取得が、さまざまな仕事やキャリアを考えるうえで重要な意味を持つてくると思います。



ます。一橋大学の卒業生たちが修士課程を学ぶ先としてLSEを選んできれば嬉しいですね。

蓼沼 研究という点においても、昨年、一橋大学社会科学高等研究院という高度な研究を行う機関が開設されました。非常に柔軟性のある研究組織

で、数か月から1年単位の短期滞在による研究者も歓迎しています。

カルホーン それは素晴らしいですね。

蓼沼 LSEからの研究者も、心より歓迎します。

カルホーン ありがとうございます。ちょうど私たちが近年の日本の経験を精査する研究を強化しようと思っていたところなのです。

蓼沼 私たちは日本経済に関する充実したデータを備えています。経済研究所では長期経済統計を収集・整理しており、それらは明治時代から現代に至るものです。

カルホーン とても興味深いですね。

蓼沼 LSEの研究者の方々にも関心を持ってもらえるのではないかと思います。

カルホーン 日本ということもそうですが、一般的に長い間蓄

積されているデータは不足していると思いますので、研究者たちにとつても、とても貴重な資産だといえます。

蓼沼 LSEの何人かの研究者は日本経済に関心を持っていますし、日本経済以外にも関心はあると思います。

カルホーン 長期価格統計のようなものは、非常に貴重なデータですね。

蓼沼 日本の歴史は、非常に面白いのです。明治

期には西洋の技術が入ってきて、急速な経済発展を遂げました。しかし、第二次世界大戦で廃墟となり、そこから新しい政治と経済が始まりました。日本の経済は、いくつもの大きな変化を経験しています。それを長期的に見るととても興味深いものがあります。

カルホーン おっしゃるとおり、長期統計は興味深いですね。一方で、短期統計も面白いと思います。ここ数年の世界の変化も見逃せません。

蓼沼 そうですね。しっかりと見てみましょう（笑）。

カルホーン 良い結果であることを願いましょう。今日、世界は相互に依存しています。私たちは日本の成長が世界の成長に波及することを期待しています。

蓼沼 私たちもそう願っています。本日はどうもありがとうございます。

カルホーン こちらこそ、ありがとうございます。



最後に
今回のトップ対談記事では、紙面の関係上、多岐にわたった話題の中からグローバル時代の大学経営についてを抜粋し、掲載いたしました。対談ではこのほか、社会科学の責任などについても触れています。よって次号『HQ』第48号の「時代の論点」にて、残りの内容についてお届けしたいと思います。



学長見解 一橋大学強化プラン(1): 3つの重点事項

2015年3月

一橋大学長 蓼沼宏一

平成26年12月に一橋大学長に就任してから3か月あまりが過ぎ、現職として本学の現状を把握したうえで、今後進むべき方向について学長としての見解を述べる時であると考えます。

一橋大学のミッションと強化へのプランについて、学長見解を今後、定期的に発信し、大学構成員との意思統一を図るとともに、広く社会に本学の社会的役割を説明していきます。

第1回は、まず本学のミッションと特色を明確にしたうえで、機能強化における3つの重点事項について述べます。

一橋大学のミッションと特色

1 一橋大学のミッション

一橋大学研究教育憲章は、本学のミッションを「日本及び世界の自由で平和な政治経済社会の構築に資する知的、文化的資産を創造し、その指導的担い手を育成すること」と掲げています。本学は、伝統的に「Captains of Industry」の養成を担ってきましたが、「Captains of Industry」とは、単に実業を上手く切り盛りするだけでなく、実業を通して「日本及び世界の自由で平和な政治経済社会の構築に資する」リーダーでなければなりません。さらに、そのCaptainsのスピリットは、企業経営や経済に限られるものではなく、法、政治、社会、学術等のあらゆる分野に活かされるべきものです。

グローバル化の急速に進む世界において、このミッションを達成するためには、本学はさらに一段の進化を遂げなければなりません。一橋大学は、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、その特色と強みを活かした機能強化に取り組めます。その具体的なプランは、大きく3つの柱からなります。

- (1) 社会科学高等研究院を中核とする世界最高水準の研究の推進
- (2) 質の高いグローバル人材の育成
- (3) 「スーパー・プロフェッショナル・スクール」の構築

各プランについては、後ほど詳しく述べます。

2 高度な研究と一体となった密度の高い教育

一橋大学は、旧帝国大学や大規模な私立大学等と比べると、学生数・教員数や年間予算額等で、はるかに規模の小さな大学です。このことは不利に働くこともあるかもしれませんが、むしろ強みとして活かしていくべきであると考えます。

本学は、社会科学における先端的研究で日本をリードする大学です。しかし、研

究だけではなく、規模の小ささを活かして、高度な研究と一体となった密度の高い良質な教育を行っていることに、その最大の特色があります。とりわけ、教員一人当たり学生数平均7〜8人という少人数の必修ゼミナールは、学生数が少ないからこそ実現できることです。高い水準の研究に日々真剣に取り組んでいる教員が、ゼミナール等で学生と非常に近い距離にあり、一人ひとりの学生に向き合う。そして、教員自身の学問研究の経験を基礎にして、学生自身が課題を発見し、多様な観点から把握し、論理的に思考し問題を解決する力を養成する。その一方、学生への教育を通じて、教員は新たな研究課題を発見する。このような相乗作用が働いている点で、本学において研究と教育は不可分なのです。すなわち、一橋大学は**社会科学の先端的研究を推進して社会改善に貢献しつつ、一人ひとりの学生に向き合い、大切に育成して社会に送り出す大学**であり、時代が変化してもこの特色は守り、活かしていかなければならないと考えています。

一方、社会が急速にグローバル化する中で、社会科学に貢献を求められる研究課題も、社会から育成を要請される人材の質も大きく変わってきました。さらに、日本の社会科学における研究・教育をリードすべき本学は、社会からの要請にこたえるだけでなく、先端的教育機関として、時代を先導する人材とは何かを大学から発信し、育成して社会に送り出していかなければなりません。新たな時代に向かい、本学がそのミッションを達成し、社会的責任を果たしていくため、研究力の強化と教育プログラムの改革を一体として実行していきます。

3 一橋大学に対する国際的評価の現状

上述のように、一橋大学は国内においては、研究と教育の両面で高い評価を得てきました。しかし、客観的な世界基準で測ると、日本の他大学の社会科学分野に対する評価と同様に、本学への評価も決して高くありません。本学の世界ランキングは社会科学分野で165位（QS World University Rankings 2014、国内5位）であり、経済学で51・100位（国内3位）、会計・ファイナンスで101・150位（国内3位）にランクされています。社会科学における国内のランキングではトップクラスにあり、特に経済学・商学の分野では日本における世界最高水準の教育研究拠点の最有力候補の一つではあるものの、本学に対する国際的な評価はいまだ厳しいのが現状です。全学において研究力強化と教育改革を確実に実行し、大学ランキング等の国際的・国内的な評価の向上につなげていきます。

社会科学高等研究院を中核とする世界最高水準の研究の推進

1 実学としての研究

一橋大学は特に、社会、経済、法制等における諸課題の解決・制度改革に資する研究や、企業経営の改善に役立つ研究など、実学——社会の改善に実際に貢献する学問——としての研究に強みを発揮するとともに、実学の基盤として、基礎・応用研究も同様に重視してきました。

現代の世界では国家間、組織間、あるいは個人間の競争が激化し、富の格差と貧困、経済の不安定性、環境破壊、国家間や企業間の紛争、人口の高齢化などの問題が深刻になっています。これらの問題を解決し、イノベーションを推進して世界及び日本の持続的成長を実現するためには、社会科学の英知が不可欠です。一橋大学は社会科学の研究総合大学として、世界の諸問題の解決と、社会、経済、法制等のシステムの改善に資する先端的研究を推進していきます。

2 社会科学高等研究院を中核とする研究の高度化・国際化

学長直轄の組織である「一橋大学社会科学高等研究院」を中核に、社会科学の各専門分野において国際共同研究を強く推進し、国際的な評価に値する研究成果を大幅に増加させます。そのためには、学外の研究資金の獲得にいつそう尽力するとともに、全学的に学内資源を世界水準の発展と創造的展開が望める分野、グローバル社会の要請に応えて貢献できる分野に重点的に配分する必要があります。また、特に若手研究者を中心に教員の英語による研究成果発信力を強化するため、国際学会での発表や、評価の高い国際学術雑誌への投稿に対しては、大学として積極的に支援する方針です。

社会科学高等研究院は、重点領域研究プロジェクト部門、国際共同研究プロジェクト部門、個人研究プロジェクト部門の3部門から構成されています。



重点領域研究プロジェクト部門は、その時代の社会的重要課題を多様なアプローチから集中的に研究し、制度改革や政策提言に結びつけることを目指します。本学の経済研究所とも協働し、経済研究所がグローバルな共同研究拠点として長年にわたって蓄積してきた長期経済統計等の貴重な統計資料を活用して、本学の得意とする理論・実証分析につなげます。

一方、国際共同研究プロジェクト部門は、各分野のフロンティアで活躍する海外からの招聘研究者と本学の教員とのコラボレーションによるプロジェクト研究を推進します。個人研究プロジェクト部門は、海外からの著名な招聘研究者及び本学の教員により、個人の自由な創意工夫に基づく基礎・応用研究を行います。

いずれの部門においても、研究課題の今日的な重要性を考慮するとともに、国際的に高く評価される研究成果を数多く上げる可能性のある研究プロジェクトを優先します。また、本学の国際的な評価を高めるために、社会科学高等研究院を最大限機動的に運営します。学内の「旬の」研究者——研究活動が軌道に乗り、国際的な成果を次々に上げた教員——に、サバティカル（研究専念）制度を優先的に適用して社会科学高等研究院兼任教員とするとともに、世界水準の研究者を招聘し、本学における共同研究と論文発表を促進します。さらに、国際公募により若手研究者及びポスト・ドクトラル・フェローを任期付きで積極的に採用するほか、各部署で採用したテニュアトラック教員も、テニュア審査前は社会科学高等研究院兼任とします。こうして論文生産力の高い若手研究者には、教育負担を軽減して十分な研究時間の確保を図り、本学全体の研究活動の活性化につなげていきます。

3 次世代の研究者の養成

社会科学の研究総合大学として、次世代の研究者の養成も本学の重要な責務です。社会科学高等研究院と各部署を含む本学全体の研究の活性化は、研究者養成にも直結します。海外から招聘した第一線の研究者には、大学院生向けの特別講義・セミナーや論文指導を随時担当してもらい、国際的に活躍できる研究者の育成を図ります。それと同時に、大学院生による国際学会発表や査読付き国際学術雑誌への投稿等を、大学としても強く支援していきます。

質の高いグローバル人材の育成

1 人材の基幹となる力の育成

グローバル化の進む社会に巣立っていく若者に対して、世界の動きに柔軟に対応しつつ自らの人生を豊かに設計し、社会に貢献することのできる力を身につけさせることは、教育機関としての責務であると考えています。

「グローバル人材」といっても、人間の基幹に必要な力は、いつの時代にも変わりはありません。それは幅広い視野から課題を発見し、深い専門知識に基づいて論理的に考え、的確に判断し、課題解決への道筋を見出す力、そして自分の考えを他者にも分かりやすく伝える力です。さらに、他者の意見にも耳を傾け、自分の判断と比較して、場合によっては自ら修正していく柔軟性も大切です。

一橋大学の少人数で密度の高いゼミナールは、こうした人材としての基幹的な能力を磨くのに最適な場です。毎回のゼミナールでの勉学や研究発表は、論理的思考力や表現力を着実に向上させる修練となっています。今後も、少人数のゼミナール制度はいつそう充実させていきたいと考えています。

一方、幅広い視野を身につけるためには、自分の専門分野と異なる分野を学ぶことが非常に有益です。一橋大学は、伝統的に学部間・研究科間の垣根が低く、学生は自由に他学部・研究科の科目を履修することができます。さらに、東京医科大学・東京外国語大学・東京工業大学との四大学連合をはじめとする大学間連携により、自然科学を含む他大学の科目の履修も可能です。こうした極めて柔軟な履修制度により、学生は自分とは異なる分野のものの見方・考え方をその分野の専門の教員から吸収することができるのであり、それによって幅広く深い教養を身につけられるのです。本学の伝統を活かした優れた教養教育をさらに発展させるため、今後、学部・研究科横断的な履修モデルコースを実現したいと考えています。

2 グローバル化する社会で新たに求められる力の育成

社会のグローバル化に伴い、今後、ますます人と情報は国境を越えて速いスピードで行き来するようになります。今や世界のさまざまな国や地域の人々とも相互に理解し、尊重し、協働することが求められるようになってきました。そのため、前に述

べた人材としての基幹の力に加えて、コミュニケーション・スキルとしての外国語力も必要になっていきます。

私は、こうした時代においても、一人ひとりの学生を大切に育成し、責任を持つて社会に送り出すため、充実した教育プログラムを提供したいと考えています。その基本コンセプトは、以下の3つです。

- I. 学生自身が明確な目的意識・問題意識を持って主体的に取り組むプログラムの充実
- II. 費用対教育効果の面で最も優れたプログラムの組み合わせを実現
- III. 多様なプログラムにより、意欲と能力のある学生全員に良質の海外研修の機会を開く

一橋大学は、昭和62年に同窓会組織の如水会や企業等の支援により「海外派遣留学制度」を開始し、学生交流協定締結大学へ奨学金付きで1年または半年の派遣留学を実施してきました。近年は独立行政法人日本学生支援機構の支援事業にも採択されています。平成26年度は72人の学部生がこの制度で留学し、平成27年度は95人（学部生1学年全体の約10%）の学部生が留学する予定です。また、現在、5年プロジェクトの3年目にある「経済社会の発展を牽引するグローバル人材育成支援事業」では、海外短期調査、海外インターン等を含む斬新な人材育成プログラムを開発・実施しています。たとえば、経済学部の海外調査では、1年間のプログラムとして一つの発展途上国・新興国等をテーマに設定し、その国の社会経済問題に関する綿密な事前研究を行った後で、現地調査を実施し、事後には英文の報告書を作成します。

これらのプログラムの最大の特徴は、学生が明確な目的意識・問題意識を持って主体的に取り組んでいることです。学生自身が何かを学びたい、身につけたいと思つて各プログラムに応募し、選拔され、真剣に取り組むからこそ、大きな成果が上がるのです。今後も、この点は特に重視していきます。

具体的には、以下の3つの事業を重点的に計画しています。

- ① 海外交流協定大学を増やし、1年または半年の派遣留学を拡充すること。
- ② 海外調査・海外インターン等と、これらの海外研修と有機的に組み合わせる学内





教育プログラムを、経済・経営等の分野だけでなく、各分野で充実させること。

③ 一橋大学ならではのゼミナール単位の海外調査、インターゼミを促進すること。

一方、英語によるコミュニケーション・スキルの養成に関しては、平成25年度から、海外短期語学研修を大規模に試行し、平成26年度は200人を海外の大学の語学コースや語学専門学校に4週間派遣しました。その教育効果について、現在、詳細に分析中です。本学の中長期的な財政見通しと教育効果の分析結果を踏まえたうえで、海外短期語学研修だけでなく、通年の英語コミュニケーション・スキル教育、学内における短期集中英語研修等を含めて、費用対教育効果の面で最も優れた英語教育プログラムを構築したいと考えています。

また、英語による授業をさらに拡充し、学士課程の英語による開講数100科目以上を実現します。これにより、日本人の学生が英語を実際に使って学び、成果を表現する機会を広げるとともに、日本語力のまだ十分でない留学生の受け入れ増加にもつなげていきます。ただし、母語以外の言語による授業では、必然的に知識や質疑応答の実質伝達量が減少します。専門教育の質が低下しないように、母語により専門分野の十分な予備知識を得たうえで英語による授業が受けられるというような、段階的な履修カリキュラムを工夫し、専門知識と英語力の双方を高いレベルで習得できるようにしたいと考えています。

「スーパー・プロフェッショナル・スクール」の構築

一橋大学は、高度専門職業人（プロフェッショナル）の養成にも強みを持っています。とりわけ、ビジネス・スクール（MBAコース）、法科大学院、及び国際・公共政策大学院における教育の質は、日本で最高の評価を得ています。Captains of Industryを掲げる本学は、時代の要請にこたえて、プロフェッショナル教育をさらに拡張発展させ、「スーパー・プロフェッショナル・スクール」の構築を目指します。「スーパー」の意味は、教育内容をいっそう高度化・国際化するとともに、大学院の課程の枠を超えて教育の対象を広げていくということです。具体的には、以下に説明する3つの教育システムを柱とします。

3 グローバル・リーダーズ・プログラムの全学展開

学生全体の能力向上を図る一方で、特に意欲と能力の高い学生からなる少数の特別選抜クラスをつくり、高い目標と課題を設定し、ほかの学生をリードするグループを形成することは、学生間の切磋琢磨を促し、全体のレベルを底上げする効果があります。このような考えに基づいて、「経済社会の発展を牽引するグローバル人材育成支援事業」において商学部と経済学部で実施されている「グローバル・リーダーズ・プログラム」では、外国人教員による少人数授業・ゼミナール、英語による多数の専門科目の履修、1年または半年の留学等が必修とされる少数精鋭の教育が行われています。今後は、このグローバル・リーダーズ・プログラムをほかの学部にも展開することを構想しており、全学において人材育成をいっそう活性化させます。

4 チューニングによるカリキュラムの国際的通用性の向上

カリキュラムの国際的通用性を高めることは、学生の派遣留学と海外からの留学生受け入れの双方を促進します。本学は、現在、機能強化への取り組みとしてチューニングの事業に対して国からの特別支援を受けています。チューニングの成果に基づいて、全学部・研究科で国際基準に合うナンバリングを導入するなどして、全学的にカリキュラムの国際的通用性を向上させます。

1 グローバル5年一貫教育システム

学部・修士を一貫するカリキュラムに、1年または半年の留学を組み込み、留学を含めて5年間で修士の学位を取得できる教育システムをつくりまします。諸外国では、企業の管理職や官僚等は、社会科学分野を専門とする人でも修士以上の学位を持っていることが当たり前のようになっています。高度化・複雑化する社会では、修士以上の学位に相当する専門知識と能力が要求される場合は、ますます増える予想されます。グローバル化する社会で活躍するための専門知識と幅広く深い教養、世界中



学長見解

一橋大学強化プラン(1):3つの重点事項

の人々と意思疎通のできるコミュニケーション能力も求められるでしょう。本学は、留学を含む学部4年プラス修士1年または学部3年プラス修士2年の5年一貫教育システムを構築することにより、現代社会で活躍するために必要な知識と能力を持つ修士課程修了生の数を増加させます。

2 プロフェッショナル教育の高度化・国際化

高い評価を得ているビジネス・スクール(MBAコース)、法科大学院、及び国際公共政策大学院の教育内容をいっそう高度化・国際化します。ビジネス・スクール(MBAコース)では、カリキュラムの国際的な通用性を高め、国際認証の獲得を目指すとともに、ビジネス・スクールのグローバル・ネットワークを形成します。法科大学院では、全国立大学の中で最高の評価を得た「法科大学院公的支援見直し加算プログラム」(130%に加算)における取り組みを、今後5年間に着実に実行します。国際公共政策大学院では、博士後期課程への進学を積極的に支援するほか、海外の有力校との連携を、ダブル・ディグリーの導入を含めて、さらに推進していきます。

3 トップマネジメントのための教育プログラムの拡充

現代では、大学卒業後も、人生の各段階で学びたいという人々が増えており、その意欲に応えることも大学の社会的責務になっています。本学はこれまでも、MBAコースや国際公共政策大学院等で、社会人のステップアップのための優れた教育プログラムを提供してきました。

また、産学官連携のための「一橋大学 コラボレーション・センター」において、商学研究科が実施している「一橋シニアエグゼクティブプログラム」では、企業のトップを対象に、経営者としての力量を高めるための高度な教育研修プログラムを行っています。さらに、商学研究科の「一橋大学CFO教育研究センター」では、企業の最高財務責任者(CFO)及び財務担当者の能力向上を目的とする新しいプログラムを平成27年度にスタートします。本学は今後、このような高度専門職業人がさらなる高みを目指すための特色ある教育プログラムを拡充していきます。

具体的には、シニアエグゼクティブプログラムやCFO教育プログラムの内容のさらなる充実を図るとともに、新たに病院等の医療関係の経営者や管理職のための教育プログラムを構築することを構想しています。現代では人口の高齢化とともに、医療・介護は最大の社会問題になると思われます。一方で病院等の医療機関の経営はさまざまな困難な問題に直面しています。医療経営には、管理会計、経営、医療経済、

財政、保険、医療訴訟、法務等、社会科学の広範な分野の知識とスキルが必要です。言うまでもなく、医療の現場に関する知識も不可欠です。したがって、四大学連合の東京医科歯科大学との連携も視野に入れつつ、本学の各専門分野を有機的に連関させた新しい教育プログラムを構築したいと考えています。

4 「マネジメント・イノベーション」研究の推進

プロフェッショナル教育の高度化には、その裏付けとなる研究も不可欠です。とりわけ、グローバル化に厳しくさらされる経営管理者層の教育には、新たな革新が必要です。

日本の長期にわたる経済的な停滞は、技術革新を実現する経営管理者層の戦略構想力に起因する部分もあると考えられます。この戦略構想力をサポートするために、まず日本企業が直面している問題を実証的に明らかにし、その背後のメカニズムを解明して、ブレークスルーを起こすための焦点を示唆していく研究とその成果の発信が必要です。その情報発信によって日本企業の経営革新(マネジメント・イノベーション)を促進することで、日本経済の活性化を下から支えることは、実学の拠点である一橋大学の使命でもあります。

企業のマネジメント・イノベーション、すなわち、戦略やビジネス・モデルの革新、組織構造の変革、人材育成方法の変革、マーケティング手法の革新等に関する実証研究を行い、その知見を蓄積していきます。経営管理者層の教育そのものについても研究を積み重ね、教育メソッドとして確立することも必要です。さらに、これらの研究成果を国内外に発信して、日本社会の経営者層の戦略構想力を強化し、日本の経済システムを活性化することに貢献します。

マネジメント・イノベーションの研究結果が、スーパー・プロフェッショナル・スクールでの教育に盛り込まれ、本学の活動の有機的な連関が形成されることになり

ます。

以上述べました一橋大学の提供する多様なプロフェッショナル教育プログラムは、それぞれ対象とする人も教育内容・水準も異なるものの、グローバル化する社会で通用する能力を磨くという共通の目的のもとに組み立てられるものです。高度専門職教育の翼を大きく広げ、人生の各段階における国民の学びへの意欲に応えることは、Captains of Industryの養成を掲げる本学の使命であると考えています。

配分率130.0%という高い評価を得た 「法科大学院公的支援見直し加算プログラム」

一橋大学法科大学院は、2015年1月、文部科学省による「法科大学院公的支援見直し加算プログラム」において、審査申請があった42校の法科大学院中第2位となる配分率130.0%という高い評価を受けました。この「法科大学院公的支援見直し加算プログラム」とは、司法試験合格率が低迷している法科大学院の抜本的な組織見直しを加速するため、同省が2013年11月に公表した「公的支援の見直しの更なる強化策」に基づき、各法科大学院の取組みを評価し、補助金の配分に差をつけることを目的として行われたものです。2014年5月に各法科大学院へ報告書の提出が依頼されて10月以降に審査が行われ、このほど審査結果が取りまとめられました。



法科大学院に対する「公的支援の見直し」

国民に適切な法的サービスを提供し、社会の隅々
にまで「法の支配」を及ぼすために、法曹人口の拡
充などを目指して2001年に取組みが始まった司
法制度改革。2004年の法科大学院（ロースク
ール）制度の創設は、その目玉となる施策の一つでし
た。法科大学院の修了生に新司法試験（現・司法試
験）の受験資格が与えられ、2010年頃に年間3
000人程度の合格者を輩出することを目標に、70
〜80%の合格率を目指した制度設計が行われました。
当初は20〜30校の開設が想定されていましたが、実
際は74校が設立されました。新司法試験の合格率（対
受験者合格率）は、初年度の2006年は48・2%と
なり、以降漸減傾向が続き、2014年は22・6%と
低迷しています。こうしたことから、法科大学院制
度に対する見直しの声が高まり、文部科学省は改善
策の一環として「公的支援の見直しの更なる強化策」
を打ち出しました。

その骨子は、次のとおりです。

●司法試験合格状況、入学定員充足状況に加え、多
様な人材確保の状況、地域配置や夜間開講の状況と
いった多様な指標に基づき、現在の入学定員充足状
況の傾向を勘案し減額された基礎額を設定

●そのうえで、先導的な教育システムの構築や教育
プログラムの開発、質の高い教育提供を目指した連
携・連合など優れた取組みの提案を評価して加算

基礎額の設定は、司法試験の累計合格率、^{※1}法学

未修者の司法試験合格率、入学定員の充足率、法学
系以外の課程出身者もしくは社会人の入学者数・割
合、地域配置もしくは夜間開講の5項目が点数化さ
れ、合計点数によって全国の法科大学院を五つに分
類して行われました。たとえば、司法試験合格率は、
累計合格率が全国平均以上の場合は12点ですが、「合
格率が全国平均の半分未満」が3年連続した場合、
0点となります。

五つの分類のうち一番上の第1類型であっても、基
礎額は90%に減額となります（第2類型は60〜80
%に、第3類型は2015年度50%、2016年度以
降0%に減額されます）。そのうえで、加算対象とな
る取組みを審査して、各取組みごとに5〜20%を加
算する、というものです。つまり、従来、公的支援
は各法科大学院の必要教員数等にに応じて配分されて
いましたが、前述のとおり実績や取組み内容と質に
よって傾斜的に配分することを通じて、各法科大学
院の質の向上を促す
というものです。

各法科大学院が提
出した取組みは、「基
礎教育・基盤の充実
に係る取組み」、「先
端的・特色ある教育
の充実に係る取組
み」、「グローバル法
曹の充実に係る取組
み」、「地域における
法曹の充実に係る取
組み」の四つに分類

法科大学院公的支援見直し加算プログラム
審査結果を踏まえた配分率一覧

類型	大学名	基礎額算定率	調整後加算率	配分率
第1類型	早稲田大学	90.0%	45.0%	135.0%
	一橋大学	90.0%	40.0%	130.0%
	東京大学	90.0%	35.0%	125.0%
	京都大学	90.0%	30.0%	120.0%
	慶應義塾大学	90.0%	30.0%	120.0%
	北海道大学	90.0%	15.0%	105.0%
	大阪大学	90.0%	15.0%	105.0%
	上智大学	90.0%	10.0%	100.0%
	名古屋大学	90.0%	5.0%	95.0%
	学習院大学	90.0%	5.0%	95.0%
	中央大学	90.0%	3.0%	93.0%
	東北大学	90.0%	1.0%	91.0%
	筑波大学	90.0%	0.0%	90.0%

出所：文部科学省HP「法科大学院公的支援見直し加算プログラムの審査結果
について」（2015年1月16日）

法科大学院別司法試験累計合格者数等（累計合格率順）（上位10位抜粋）

順位	大学名	司法試験結果 2005〜2013年度修了者合計			
		修了者（人）	受験者実数（人）	合格者（人）	合格率
1	一橋大学法科大学院	804	786	625	79.52%
2	東京大学法科大学院	2,236	2,153	1,674	77.75%
3	京都大学法科大学院	1,572	1,533	1,185	77.30%
4	慶應義塾大学法科大学院	2,009	1,950	1,469	75.33%
5	神戸大学法科大学院	729	720	497	69.03%
6	中央大学法科大学院	2,339	2,279	1,550	68.01%
7	千葉大学法科大学院	380	367	243	66.21%
8	大阪大学法科大学院	743	706	442	62.61%
9	北海道大学法科大学院	739	693	425	61.33%
10	愛知大学法科大学院	186	183	111	60.66%

出所：中央教育審議会大学分科会 法科大学院特別委員会「資料3-8」（第65回、2014年9月19日）

一橋大学法科大学院の 加算プログラムの提案内容

一橋大学法科大学院は、2006年の第1回の新
司法試験において、^{※2}事実上のトップとなる83・0%
（全国平均48・2%）という高いレベルの合格率でスタ
ート。以降、今日まで一貫して高いレベルを維持し、
2005年度（2006年3月修了）から2013
年度までの修了者の累計合格率は79・5%と全法科
大学院の中で第1
位となっています。
これにより、一橋
大学法科大学院は、
今回の公的支援見
直しの基礎額の設

されて、審査が行われました。

※1 法学部などで法律を学んだことのない人を「未修者」といい、学んだことのある人を「既修者」という。

※2 1位は島根大学の1人のみ受験・合格の100%。予備試験合格率は順位に含まず。



マールキュリータワーの「法廷教室」。実際の法廷同様につくられており、ここで学生が裁判官、検事、弁護士などの役割を務めながら模擬裁判を行う。そのほかタワーには教室、資料室、多目的ホールなど多彩な機能が集約され、法科大学院の授業はすべてこのタワー内で行われる

定で第1類型に認められました。

一橋大学では、法科大学院を開設するにあたり、法科大学院制度の本来の主眼である「質の高い法曹」の育成に力点を置いた教育方針を掲げました。1クラス40人×2クラスという少数精鋭の学生に対し、本学教員が密度の高い授業を行うとともに、第一線で活躍するOB・OGを含む実務家などを講師に招き、一橋大学の最大級の強みといえる「ゼミ教育」などを通じて質の高い教育に取り組んできたことが、こうした高い成果に結実しているといえます。

では、一橋大学法科大学院の加算プログラムの提案内容及び審査結果はどのようなものであったのか、ご紹介します。

本学法科大学院が提出した取組みは5項目で、そのうち「卓越した教育を充実・発展させる為の取組み」が「卓越した優れた取組み」、「公法系及び刑事系の各訴訟実務における即戦力人材養成の取組み」が「特に優れた取組み」と評価されました。また、「共生社会を可能にするための、障がいをもつ法科大学院生に対する教育支援モデルの構築と提示の取組み」及び「法科大学院進学促進プログラム―学部学生並びに多様な知識・経験を有する幅広い人材の法科大学院への進学を促すために―」が「優れた取組み」と評価されました。「『理論と実務の架橋』を担う法学研究者・教員養成の取組み」は、「一般的な取組み」と評価されました。

「これらの取組みは、いずれも従来行ってきたものです。これを見直し、補強する形で提案にまとめました。それがこのように高く評価されたということは、これまでの本学の取組みが間違っていないことを立証するものであると受け止めています」と法科大学院長の滝沢昌彦教授は言います。

「卓越した優れた取組み」と評価された未修者教育

まず、「卓越した優れた取組み」と評価された「未修者教育を充実・発展させる為の取組み」について。一橋大学法科大学院は、法学部などで法律を学んだ人を対象とする2年制の「既修者コース」と、法律を学んでいない人を対象とした3年制の「未修者コース」を設けています（入学者選抜では、どちらのコースへ出願するかは志願者の選択によります。たとえば、理科系の学部の出身者でも既修者コースへ出願することができます。逆に、法学部出身者が未修者コースへ出願することもできます）。未修者は1年間、憲法、民法、刑法など基本的な法律を学び、1年次の修了時には既修者と同等レベルの知識を身につけておく必要があります。とはいえ、実際は1年間で既修者レベルに追いつくことは容易ではありません。実際に、2007年から2014年までの8年間の司法試験累計合格率は、全国の法科大学院の平均で、既修者の32・8％に対し、未修者は17・9％にとどまっています。この点、一橋大学法科大学院の未修者は、41・9％とトップの合格率となっています（既修者は62・8％で第2位）。

「一橋大学が伝統的に未修者教育に強かった最大の要因は、1年次から2年次に進級する際のテストの存在が挙げられます」と滝沢院長。未修1年生にとつては、この進級テストは所定の点数を取らなければ2年に進級できないというハードルであり、これがあるがゆえに試験前に1年間の学びを総ざらいして復習するという絶好の機会を提供していたのです。ところが、2014年の司法試験で、一橋大学の未

修者の合格率は25・0%（全法科大学院の未修者の合格率は12・1%）と大幅に悪化しました。その原因も、進級テストにあったと考えられます。

滝沢院長は、「実は、全学に^{※3}GPA制度が導入されたことで、この進級テストは、似たようなものとして取り止めになったのです。しかし、取り止めて分かりましたが、網羅的なGPAはこの進級テストを代替するものではありませんでした。学生の指導を行っている実務家のOB・OGなどからも『進級テストは継続するべき』という意見が出ました。そこで、今回の加算プログラム以前に、復活させることを決めていたのです」と説明します。

加算プログラムでは、この進級テストを復活させる取組みを提案し、最高の評価を得ました。その背景には、こうした手間のかかる取組みは他の法科大学院ではほとんど行われていないことがあります。「学年末テストに加えて、ですから、大学側の手間や学生の負担は相当なものです。しかし、それを押し

て実施して高い実績に結実したことが立証されたわけですから、最高レベルの評価が得られたと理解しています」と滝沢院長は言います。

さらに、国も「共通到達度確認試験システム」の構築を検討しており、その方



向性と合致したことも高い評価を得た理由と考えられます。

「特に優れた取組み」及び「優れた取組み」

次に、「特に優れた取組み」と評価された「公法系及び刑事系の各訴訟実務における即戦力人材養成の取組み」について。一橋大学法科大学院は、東京商科大学以来の伝統を継承し、ビジネスローヤー育成に強みを発揮していますが、それと同等に公法・刑事系の教育にも力を入れています。そうした中で、公法・刑事系の即戦力養成を目標に、憲法訴訟を扱える能力を持った法曹や、刑事系の上訴審弁護を担える実務家の育成に着手しています。具体的には、実務家の協力を得て実際に進行中の刑事事件という生きた題材を仮想的に受任して実践力を養う、という取組みが評価されました。

さらに、「優れた取組み」と評価された「共生社会を可能にするための、障がい有する法科大学院生に対する教育支援モデルの構築と提示の取組み」について。2013年度に聴覚障がい有する学生が入学しましたが、大学の支援組織の協力のもと、同じ授業を履修する学生などからパソコンタイカーのボランティアを募って受講を支援しました。パソコンタイクとは、講義で話されていることを同時通訳的にパソコン画面に打ち出し、障がい者に視認させるといふものです。加算プログラムでは、この取組みを通じて蓄積したノウハウを広く共有財産として

公開する提案を行い、高く評価されました。

「この取組みは、法曹界のダイバーシティ（多様性）の推進に貢献するものと自負しています」と滝沢院長。

同じく「優れた取組み」と評価された「法科大学院進学促進プログラム―学部学生並びに多様な知識・経験を有する幅広い人材の法科大学院への進学を促すために―」について。そもそもの法科大学院制度の趣旨の一つとして、先に言及したとおり、法学部以外で学んだ学生や社会人など多様なバックグラウンドを有する人材を受け入れ、幅広い法曹を輩出することがあります。しかしながら、実際はなかなか広がらないどころか、法学部生であっても法科大学院に進学し法曹を目指すという人が減少している現実があります。そこで、一橋大学法科大学院では、実務家のOB・OGに法曹の仕事の魅力を語ってもらう機会を用意しています。これにより、学生に職業としての法曹を再認識させるという取組みです。さらに、「飛び入学制度」を、未修者だけでなく既修者コースにも拡充する取組みを提案しました。

このほか、「『理論と実務の架橋』を担う法学研究者・教員養成の取組み」も提案しました。法科大学院においても教員が不足するという問題が表面化しており、その対策として学生の研究活動支援のために紀要を出版するなどの取組みを提案しましたが、「一般的な取組み」との評価にとどまりました。

「今後、一橋大学法科大学院は約束した提案を着実に実行し、さらに高い成果を目指して取り組んでいきます」と滝沢院長は結びました。

※3 GPA: Grade Point Average＝各科目の成績から特定の方式によって算出された学生の成績評価値。

一橋大学CFO教育研究センター発足とHFLP

[Hitotsubashi Financial Leadership Program]
一橋大学財務リーダーシップ・プログラム

——日本企業の弱点克服に産学連携で対応する

2015年3月18日（水）、一橋講堂で第4回一橋大学政策フォーラムが開催されました。テーマは、「ショートターミズムを克服する企業価値創造力」。このフォーラムは、一橋大学CFO教育研究センター設立記念シンポジウムを兼ねて開催されたものです。

「失われた20年」という言葉があるように、日本企業は企業価値創造どころか、デフレにもがき苦しんできました。それに大学としてどう対応するか？ 一橋大学では、持続的な企業価値創造をしていくために必須となる経営者の資質やそのあり方を研究し、新時代のエグゼクティブを育成することを使命として一橋大学CFO教育研究センターを設立しました。

このフォーラムでは、その方向性をはつきりと示しています。

企業経営に関わるグローバルな議論

現在、資本市場や企業の短期主義志向（ショートターミズム）やコーポレート・ガバナンスの強化、企業と投資家の対話・エンゲージメント、企業の情報開示・報告のあり方等の見直し、国際的な議論となっています。たとえばイギリスでは、国内企業の長期的なパフォーマンスを向上させるための資本市場や投資家の役割について分析、提言した「ケイ・レビュー」が公表され大きな影響を与えています。アメリカではアクティビスト（モノ言う株主）の存在感が高まっています。また、企業と投資家の対話の基礎

となる情報開示や報告の分野でも、新たな動きが見られるようになりました。

日本でも、マクロ経済環境が好転しつつある中で、企業が中長期的な収益構造を確固たるものにし、資本市場においても持続的な利益を得られるような好循環を生み出していくことは大きな課題です。海外機関投資家等も、日本市場の先行きや今後の企業と投資家との関係のあり方に、多大な関心と期待を持って注視しています。

「失われた20年」を生んだ日本の課題

残念ながら日本企業の過去20年は、持続的な企業価値創造とは対極にありました。その原因として考えられるのが、長期的視野で事業をとらえ経営を構想して企業価値創造をリードする人材が十分に育っていなかったこと、その人材の蓄積が不足していたことです。中でも最高経営責任者（CEO）の女房役であり参謀として機能する最高財務責任者（CFO）が育っていないことが大きな課題と考えられます。

2014年8月に公表された「伊藤レポート」『持続的成長への競争力とインセンティブ——企業と投資家の望ましい関係構築——』（座長：伊藤邦雄雄商学研究科教授（当時））でも、中長期的な企業価値創造のためにCFO人材の育成が急務であることが指摘されています。

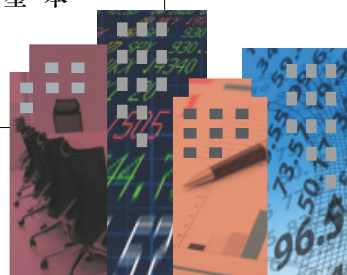
ちなみに「伊藤レポート」は、企業が投資家との対話を通じて持続的成長に向けた資金を獲得し、企業価値を高め

ていくための課題を分析しています。そして、企業と投資家の「協創」や中長期的にROE（自己資本利益率、Return on Equity）向上を目指す「日本型ROE経営」、全体の最適化に向けたインベストメント・チェーンス変革などを提言。さらに、経営者と投資家による「最高の対話」の促進とその実現に向けて「経営者・投資家フォーラム（MIF）」の創設等の提言も行っています。

設立記念フォーラムで課題を深掘り

一橋大学では、こうした背景を重く見て、2015年1月に一橋大学CFO教育研究センターを設立。その設立記念フォーラムで、「ショートターミズムを克服する企業価値創造力」というテーマを取り上げたのです。そこには金融危機を契機として、証券市場におけるショートターミズムが企業のイノベーション活動やリスクテイク活動にネガティブな影響を与えている可能性があるという問題意識がありました。

フォーラムは、株式会社日本取引所グループ（JPX）取締役兼代表執行役グループCEO（当時）の斉藤惇氏の特別講演「持続的成長の実現に向けて——資本市場からの期待——」、一橋大学CFO教育研究センターの伊藤邦雄センター長の基調講演「ショートターミズムを克服する対話と企業価値創造」に続いて、パネルディスカッション「投資家と経営者との建設的な関係構築に向けた課題と展望——CEOとCFOの連携による企業価値創造」が行われました。





斉藤孝氏



伊藤邦雄
一橋大学CFO教育研究センター長

一橋大学CFO教育研究センターは、日本企業の成長に欠かせないCFO人材の養成に向けて、日本取引所グループ

HFLPならではの3つの特徴

国内外のショートターミズムをめぐる市場動向や最新の研究成果を前提として、CEO、CFO、投資家、研究者がそれぞれの立場から、日本企業がショートターミズムを克服して持続的な企業価値創造を果たしていくうえで何が求められるかについて議論を行ったのです。とりわけ、経営者と投資家との建設的な関係を構築するための対話のあり方等について積極的な論議が行われました。

た。モデレーターは伊藤邦雄センター長、パネリストはオムロン株式会社代表取締役社長CEOの山田義仁氏、オリックス株式会社取締役兼代表執行役副社長・グループCFOの浦田晴之氏、フィデリティ投信株式会社ディレクターオブリサーチの三瓶裕喜氏、一橋大学大学院商学研究科の加賀谷哲之准教授の4人。

①財務リテラシーにとどまらず、経営哲学、戦略、組織、法律、金融、M&A、資本市場など企業価値創造に関連した最先端の知識・スキルを横断的に修得する。ケース・スタディーや、CEO・CFOとの率直で真剣な対話・討議を通じて、いかに「稼ぐ力」を高め、持続的価値を創造するかというテーマを追求する。

②企業価値創造をめぐる最先端の研究成果をプログラム

③日本における企業価値創造をめぐる濃密な人的ネットワークの構築を目指す。企業価値創造の最前線で活躍するCEOやCFOに加えて、機関投資家、投資銀行家、資本市場運営者、証券アナリスト、M&Aアドバイザー、公認会計士、弁護士などを講師として招聘し、異業種交流を含めた濃密なネットワークが構築できる場づくりを意識したプログラムを展開する。

企業価値創造の視点は、CFOのみに必要なものではありません。持続的な価値創造には、事業の現場の隅々にまで価値創造の視点をいきわたらせ、共通認識とすることが欠かせません。

近年では、金融規制や会計・開示規制の増大にともない、コンプライアンス業務が拡大しています。ところが、事業

一橋大学政策フォーラム 一橋大学CFO教育研究センター設立記念シンポジウム 「ショートターミズムを克服する企業価値創造力」

日時：2015年3月18日（水）14：30～18：00

会場：一橋講堂

■特別講演「持続的成長の実現に向けて～資本市場からの期待～」

斉藤孝氏 株式会社日本取引所グループ取締役兼代表執行役グループCEO（当時）

■基調講演「ショートターミズムを克服する対話と企業価値創造」

伊藤邦雄 一橋大学CFO教育研究センター長

■パネルディスカッション

「投資家と経営者との建設的な関係構築に向けた課題と展望

～CEOとCFOの連携による企業価値創造」

モデレーター：伊藤邦雄 一橋大学CFO教育研究センター長

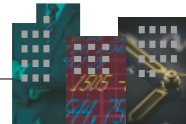
パネリスト：山田義仁氏 オムロン株式会社代表取締役社長CEO

浦田晴之氏 オリックス株式会社取締役兼代表執行役副社長・グループCFO

三瓶裕喜氏 フィデリティ投信株式会社ディレクター オブリサーチ

加賀谷哲之 商学研究科准教授

※所属・役職はフォーラムが開催された3月18日現在のものを表記しています。



の現場を担う事業部門・事業部と対話しながら、全社最速の観点で事業現場の価値創造を推進させる「門番」としての役割を果たす次世代の経営人材（CEO、CFOやその他役員）が十分に育成できていないとの指摘があります。また、M&Aなど事業部門・事業部のリーダーの観点からも価値創造のための知識・スキルの修得が不可欠になります。そこで、HFLPでは、FLP A（現CEO、CFO、役員等）、FLP B（次世代CFO、経営者等〈部長クラス等〉）、FLP C（次々世代CFO、経営者等〈課長クラス等〉）、FLP D（事業部門長・事業部長等）の4つのクラスで4つの対象者向けのプログラムを展開しています。（表1参照）

5つのカテゴリーからなるカリキュラム

長期的・本質的な改革を構想し、それを牽引する価値創造リーダーの育成に向けて、次の5つのカテゴリーの講義を準備、各対象者のニーズを踏まえてそれぞれのカテゴリーを最適に組み合わせたり、キュラムを設定しています。（表2参照）

【表1】HFLP対象者とコンセプト

プログラム名	受講対象者・人数	コンセプト
FLP A	現CEO、CFO、役員等 40名	企業経営で経営者ないしは経営チームが直面する課題を共有し、それを財務的な視点を切り口に克服するための示唆やリソースを獲得するための会合、経営者が業界や地域、職種を超えて、自らのネットワークを構築する。
FLP B	次世代CFO、経営者等 （部長クラス等） 40名	企業経営を担うにあたって必要な知識やスキルを獲得し、次の企業経営を支える次世代CEOの参謀役となるCFOや経営者に必要となるであろう分析力、構想力、リーダーシップ、経営者マインドを修得する。
FLP C	次々世代CFO、経営者等 （課長クラス等） 40名	現役経営者を支えるために必要となる知識やスキルを獲得し、将来、数値を管理するスコア・キーパーとしての役割を超えた経営判断を、CEOやCFOに促せるよう、現場にて積極的に活動できる次世代幹部としての知識やスキルを修得する。
FLP D	事業部門長、事業部長等 40名	経営トップやCFOのみではなく、事業部門・事業部ベースにて、M&Aや事業撤退など豊かなファイナンシャル・リテラシーを基礎とした価値創造のための意思決定を求められるケースが増大しつつある。こうした事業部門・事業部をつかさどる事業部門長・部長クラスの人材が、そうした意思決定のために必要となる知識・スキルを修得する。

【表2】HFLPカリキュラムの特徴

プログラム名	コンセプト	狙い・特徴
CEO/CFO Lecture	一橋大学教員のコーディネートによるCEO/CFOとの双方向での対話・討議。経営構想力、グローバル経営力、リーダーシップなどを学ぶ。	知識・スキルと実践の有機的な結合。
Financial Professional Lecture	機関投資家、証券アナリスト、格付け機関、議決権行使助言会社、ヘッジファンド、ESGファンドなど金融市場の最前線で活躍するプロフェッショナルの講演及び彼らとの討議。	
Workshop	受講者による緻密な分析・討議を基礎として、少人数クラスで教員と受講者が濃密な対話を行い、価値創造シナリオを策定。	
Advanced	価値創造の実務最前線で活躍する外部プロフェッショナルによる講義と討議。	実務の最前線での知識・スキルの修得。
Core	一橋大学の教員を中心とした中核的な講義。レクチャー及びケース・スタディーなどで価値創造の実践にあたっての中核的な知識・スキルを修得。	研究の最前線での知識・スキルの修得と実務への適用。

②金融プロフェッショナルの講演及び彼らとの討議を通じて、自社が価値創造の観点からどのように映っているのかを深く認識し、それを変革させるための示唆を獲得する「フィナンシャル・プロフェッショナル・レクチャー」

③教員と受講者が少人数で企業価値創造をめぐる討議し、価値創造シナリオの策定を目指す「ワークシヨップ」

④実務の最前線で活躍するプロフェッショナルによる実践的な知識・スキルを修得する「アドバンスト科目」

⑤価値創造リーダーに不可欠となる実践的な知識・スキルを修得する「コア科目」

講師陣も魅力的です。伊藤邦雄センター長をはじめとする商学研究科の金融、経営の専門研究者陣に加えて、日本を代表する企業のCEOやCFO、投資家、アナリスト等からなる学外講師が教育にあたります。さらにアドバイザー・ボードも各界のトップ人材20人、と充実しています。

株式会社日本取引所グループ
代表執行役グループCEO

清田 暲氏



「一橋大学財務リーダーシップ・プログラムへの期待」

日本経済がさらなる発展を遂げていくためには、その構成員たる日本企業が持続的な成長を実現していくことが必要です。そして、日本企業が持続的な成長を実現していくためのカギとなる重要な要素の一つが、CEOの経営判断を財務的な視点からサポートする優秀なCFOの存在です。

CFOは、CEOとともに経営チームの一員となって企業価値向上を目指すという責務を負っています。しかしながら、日本ではまだ、CFOは、財務・経理の専門家、いわば「わが社の金庫番」と位置付けられていることが多いように思われます。本来CFOには、財務の健全性を維持するという守りの役割だけでなく、許容可能な範囲内でリスクテイクを促すことで価値創造を目指すという攻めの役割も求められます。CFOにはCEOと同等の高い経営能力が求められていると言えるのです。

「一橋大学財務リーダーシップ・プログラム」は、CFOの教育に正面から向き合う大変意義深い取り組みです。本プログラムを通じて、将来の日本経済を支える、日本企業の中核となる人材が多教育していくことを願っています。

私も日本取引所グループ及び東京証券取引所は、本プログラムと連携し、運営に協力していくことで、日本企業のさらなる価値創造を支援してまいります。



一橋大学CFO教育研究センター長
商学研究科特任教授

バランスシートと数字と戦略で夢を語るリーダーを育成したい

伊藤 邦雄

「失われた20年」といいますが、日本企業は長期にわたって持続的低収益性を経験してきました。何が問題だったかというと、資本の生産性（効率性）が世界の主要国と比べて大きく見劣りがしてきたことです。資本生産性の指標であるROE（自己資本利益率）を他国と比べると日本企業のROEは低位に集中しています。イノベーション創出力では国際的に高い評価を得てきた日本企業が、他方で持続的低収益性に陥るといった、深刻な矛盾を長く抱えてきたという「都合な現実」から目を背けてはなりません。

では、なぜこんな事態が起こったのでしょうか。一つの仮説は、CEO（最高経営責任者）の「女房役」であるCFO（最高財務責任者）人材の蓄積が不足していたということです。つまり、財務や会計の専門家はいても、CEOに物申せる洞察力とリーダーシップを持った人材、本当の意味でのCFOが少なかったことです。先日会った、日本の事情に詳しい、私の友人でもあるアメリカ人の投資家は、「日本には『スーパージョー』は多いが、本当のCFOは少ない。本来のCFOは戦略の策定に深く絡むべきだが、日本ではそうしたことはほとんどない」と喝破していました。

根本的な問題は、CFO人材が欠乏する中で行われてきた日本企業の経営意思決定と戦略策定は、果たしてレベルが高かったのか、ということです。

2014年8月に、1年にわたる議論を経て経済産業省から公表した「伊藤レポート」でも日本のCFO人材の蓄積の薄さを指摘しています。座長としてまとめたレポートですから、評論家的に書きっぱなしでは済まないという覚悟を決めました。一橋大学が主体となって実行に移す、それも

オールジャパンで実践に移す必要があると考えました。そこで、日本取引所グループ、東京証券取引所とともに、連携プログラムとして始めることになったのです。一橋大学としては、社会からの期待、要請に応える産学連携のシナリオ的なものになります。

2015年1月に一橋大学CFO教育研究センターを創設しました。センターはCFOのエグゼクティブ教育を企画・運営します。そのプログラムが「一橋大学財務リーダーシップ・プログラム」(HFLP: Hitotsubashi Financial Leadership Program)です。また同時に、企業価値創造が長期的に低迷してしまった本当の要因や、日本企業の企業価値を高めるのに必要なものを研究することもミッションとしています。たとえば、企業と投資家との対話・エンゲージメントの重要性が言われていますが、どういう対話が企業価値を高めるのかは、まだブラックボックスと言っているでしょう。こうした研究とエグゼクティブ教育とが連鎖している循環で回っていくようにしていきたいと思っています。

アメリカでは、取締役会の過半を外部の人間が占めていて、内部の人間はCEOとCFOぐらいです。見方を変えれば、この2人が会社の経営を担う極めて重要なポジションにあることを示しています。言い換えれば、CFOは次のCEOを狙うポストでもあります。ところが、日本ではCFOから社長になるケースはあまりありません。数字ばかり見ている人が経営者としてやれるのかという、引っかけがあるのです。つまり、数字が分かるだけでなく、視野が広く、洞察力を持って人を動かしていくリーダーこそが大事なのです。こうしたリーダーシップの本質を追究していきます。

上場企業が守るべき行動規範を示したコーポレートガバナンス・コードでは、社外取締役を複数入れるよう提言していますが、経営の基本は「自律」であって、経営陣が自らを律するのが基本にあるべきです。それを補うのが社外役員による「他律」です。その自律をきちんと行っていくうえでもCFOの育成が欠かせないのです。

社長・CEOは投資家に会社の夢を語ります。しかし、夢だけでは投資家を納得させることはできません。他方で、CFOは自社のリソースをどう配分してどのように企業価値を高めていくかという、資源と戦略と数字とを絡めた企業価値創造のシナリオを客観的に示します。この両者があいまって初めて説得力のあるシナリオができるわけです。

対話の場としての株主総会の活性化も重要でしょう。それにより、個人投資家ももっと中長期的な投資をするようになれば、企業価値創造の恩恵を家計が受けるようになります。さらに、企業価値の拡大は年金資産の増加にもつながり、年金額削減といった負のスパイラルからポジティブなグループへと好転する可能性が見込めます。その意味で、個人投資家に対するある種の教育的効果を生むことも意識しています。

数字を語る人は世の中にゴマンといますが、数字やバランスシートで夢やストーリーを語る人は少ないのが現実です。逆に数字で人を追い込んでしまう人さえいます。追い込むのではなく、牽引するほうに数字を活用するのがリーダーシップです。たとえば、プランの実現に向けて担当部署と一緒に考え、戦略実現のために適切なリソース配分をサポートするといった方向で数字を使う姿勢がCFOには必要になります。リーダーには、客観的に情勢をとらえ数字で夢を語る資質が求められるのです。(談)



Innovation

GNAM Deans & Directors Meeting

世界23校のトップビジネススクール幹部が HITOTSUBASHIに結集



国際企業戦略研究科長

一條 和生

Kazuo Ichijo

一橋大学は、世界のトップクラスのビジネススクール27校が相互に連携して教育研究を行っているGNAM (Global Network for Advanced Management) の運営委員会メンバーとして活躍しています。今や政治、経済、社会などさまざまな領域でグローバル化は進展しています。こうした環境に対応するためには、世界中のビジネススクールがネットワークを結んで協力し合うことが不可欠なのです。

2015年4月23日・24日の2日間にわたって一橋大学で、そのGNAMの「GNAM Deans & Directors Meeting」が開催されました。一橋大学大学院国際企業戦略研究科（一橋ICS）の一條和生研究科長に、その意義を聞いてみました。

東京ミーティングの三つの吸引力

GNAM参加校27校の大学院長（Deans）と幹部が年に2回、2日間にわたってフェイストゥフェイスで話し合うのが、この会議です。各校のこれまでの活動の進捗状況をレビューし、今後の計画を話し合います。GNAMをさらに大きく発展させると同時に、GNAM参加校のメンバー間のネットワークをより強固なものにしていけるのが目的です。

最初のミーティングは、2012年にアメリカのイェール大学で開催されました。そして、中国・北京、トルコ、スペイン・バルセロナと続き、昨年は4月にメキシコ、11月にアイルランド、そして今年は4月に東京で開催された

のです。11月にはインドのバンガロールで開催されます。今回の東京ミーティングは、開催前から参加校の間で非常に関心が高く、GNAM参加校27校のうち23校から30人以上のメンバーが出席しました。関心が高かったのにはいくつかの理由があります。まず、東京という都市が魅力的であること。原発問題や地震などはありませんが、それでも東京ほど民主的で自由で、安全で、古き良き伝統を保ちつつ同時に世界の最先端を歩む街は世界でも少ないという、世界的な評価があります。

二つ目には、「アベノミクス」と言われる新たな成長戦略のもとでの日本経済の復活が共通認識となっていること。世界第3位の経済大国日本が今どう変わろうとしているのか、自分の目で確かめたいという関心があるようです。

さらには、GNAMそのものはこれまで順調に発展を続けていますが、それをより拡大・発展させていきたいという参加校間の共通の思いがあります。だからこそ、これだけ多くのメンバーが結集してくれたのです。

日本ならではのコンテンツを用意

東京ミーティングでは、日本ならではの趣向も凝らしました。今回は、Deans版のGNW (Global Network Week) 学生を対象にGNAMで行っている短期集中講義（行おうという構想のもとに学生版ながらのプログラムを組みました。参加者に短期集中的に最先端の日本を学んでもらうという発想で、日本が世界に対して提供できるユニークなコンテンツを用意しました。

具体的には、日本を代表する新聞の編集委員、ビジネス誌編集長とのディスカッションなどの場を設けて、日本企業のリーダーがどのような課題に直面しているのかといったことを、世界各国から集まってきたトップスクールのDeansや経営幹部たちとともに議論し情報を共有しました。その意義は、単に日本がどんな課題に直面しているかを知りたいだけでなく、日本は世界のさ

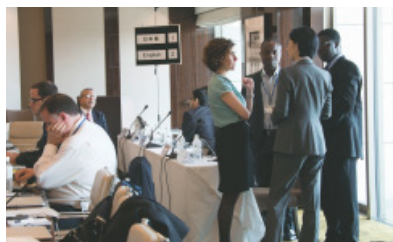
GNAM Deans & Directors Meeting (2015年4月23日・24日、東京)

参加大学名リスト (アルファベット順)

Asian Institute of Management
EGADE Business School, Tecnológico de Monterrey
FGV Escola de Administração de Empresas de São Paulo
Fudan University School of Management
HEC Paris
Hitotsubashi University Graduate School of International Corporate Strategy
Hong Kong University of Science and Technology Business School
IE Business School
IMD
INCAE Business School
Indian Institute of Management Bangalore
Koç University Graduate School of Business
London School of Economics and Political Science, Department of Management
National University of Singapore Business School
Pontificia Universidad Católica De Chile School of Business
Renmin University of China School of Business
Sauder School of Business, University of British Columbia
Seoul National University Business School
UCD Michael Smurfit Graduate Business School
University of Cape Town Graduate School of Business
University of Ghana Business School
University of Indonesia Faculty of Economics
Yale School of Management



4月23日 (木)、パレスホテル東京で行われた「Discussion with Media」の様子。『日本経済新聞』『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』『日経ビジネス』の編集委員・編集長・副編集長らを招き、アベノミクスの解説、そして日本経済と社会のこれからについてディスカッションが行われた



さまざまな課題の実験的な先進国という面がありますので、日本のリーダーたちがこうした先進的・先駆的に起こっている問題に対してどう取り組みようとしているのかは、世界共通で関心があるところです。

であるからこそ、こうしたことをつねにウオッチしている新聞の編集委員やビジネス誌の編集長とのディスカッションや今後の展望について考える場を設けたのです。

もう一つは、株式会社ファーストリテイリングの柳井正代表取締役会長兼社長との1時間間にわたるディスカッションです。日本が誇る代表的な企業であり、なおかつ世界が最も注目している企業の代表である柳井氏に直接お会いして多様なテーマについて議論し合う。まさに日本でしかできないことです。

それ以外にも、それぞれのセッションで日本の魅力をさまざまな形で世界のトップリーダーに示すことを考えました。たとえば、食事などを通じた交流も重要ですし、ある意味では日本の一番魅力的なところであるホスピタリティの素晴らしさを、GNAMのミーティングそのものの運営からも感じ取ってもらいたいと考えて準備しました。

このようにGNAMに新たなイノベーションを起こすということを、東京ミーティングでは打ち出したつもりです。今回の開催にあたっては、運営委員会のメンバーと電話会議などで十分に話し合っ準備してきました。我々のプランは運営委員会からも非常に歓迎されました。

世界の経営大学院が果たす役割の大きさ

ビジネススクールと言えば、どうしてもアメリカやヨーロッパを中心に考えられがちです。最近では、中国がこの分野でも伸びてきたことが知られています。このミーティングには、遠くはブラジル、チリ、南アフリカ、ガーナ、さらにはトルコなどの大学院からも参加しています。今回

の東京でのGNAM Deans & Directors Meetingの開催の経緯から、ビジネススクールの世界的な広がりが実感できます。ビジネス・プロフェッショナルの教育、経営者教育を担う大学院が、世界でどれだけ大きく発展していて、どれだけ重要な役割を果たしているかを知っていただきたいと思っています。同時に、日本においてこうした大学院で経営学を学ぶことの意義を感じ取り、それをいっそう発展させていかなければいけないということを、より多くの人々に認識していただきたいと考えています。

日本の経営者の方々には、世界がどう動いているのかということを、もっともっと身近に知っていただきたい。そのきっかけづくりも、GNAMの重要な役割だと認識しています。

一橋大学のレーゾンデートル

昨年メキシコで開催されたGNAM Deans & Directors Meetingで、私は今回の東京開催を自ら表明しました。一橋ICSが世界でリーダーシップをとっていくためには、こういう会議を開催して存在感を示すことは重要ですし、それを運営することで教職員や大学院生にさらに知見を深めてほしいと考えたからです。

一橋ICSの本拠地である千代田キャンパスには、一橋講堂があり、近隣には如水会館があります。国立キャンパスと並行して都心の中にある一橋大学のあり方を、世界各地で経営学の教育の最先端に立つ今回のGNAM Deans & Directors Meetingの参加者に知っていただくことにも意味があります。明治時代に実業人育成のために商法講習所として開設された本学は、後に東京商科大学、そして一橋大学へと発展してきました。一橋大学は日本の企業発展に非常に大きな役割を果たしています。この一橋大学の発祥の地とも言える千代田キャンパスに来ていただくことで、歴史を含めた本学の存在意義を広く世界の人々にも知っていただきたいと思います。(談)

Project
Report

2015年2月28日(土)、
大阪国際会議場で第12回『一橋大学関西アカデミア』
シンポジウムが開催された。
今回のテーマは、「TPPの今後を考える」。
交渉を進める政府担当者も交え、
第一線で活躍する専門家と一橋大学屈指の経済学者が、
その課題や解決の方向性を4時間にわたって深く探った。

講演者

大井 篤氏 三井物産株式会社専務執行役員関西支社長
澁谷和久氏 内閣官房TPP政府対策本部内閣審議官
菅原淳一氏 みずほ総合研究所株式会社政策調査部上席主任研究員
本間正義氏 東京大学大学院農学生命科学研究科教授
古沢泰治 経済学研究科教授
パネル・ディスカッション司会 石川城太 経済学研究科長(当時)

目的は、参加者全員で
知恵をつくること

交渉が大きな局面を迎えていると噂される一方で、その実態がなかなか伝わってこないTPP(環太平洋パートナーシップ協定)。国民生活に大きな影響を与えかねない議題だけに、200人の定員に対して予想を超える数の卒業生や一般の方々が会場に詰め掛けた。近畿圏はもちろん、その他の地域からも来場。質疑応答ではTPPの影響を懸念する各業界関係者や経営者から積極的に質問が出るなど、プログラムに対する関心の高さが窺えた。

今回招かれた講演者は5人。あ

らゆる視点からTPPを検証するための布陣だ。企業の立場から貿易への影響を考察する大井篤氏(三井物産)、通商政策の調査・分析のスペシャリストである菅原淳一氏(みずほ総合研究所)、農業経済や農業政策を長年研究してきた本間正義教授(東京大学大学院)、そして、本学からは国際経済に精通する古沢泰治教授。さらに、実際にTPP交渉を最前線で進めている澁谷和久氏(内閣官房TPP政府対策本部)がメンバーに加わることで、議論をより現実味のあるものにする。

研究機関や大学が開催するシンポジウムの目的は、研究成果を社会に還元することにある。しかし

TPP参加の
正しい判断基準を
身につける

最初のプログラムは、菅原氏による基調講演「TPPの概要―日本参加の意義と課題―」。そもそもTPPとは何か、交渉参加で日本は何を目指すのか、心配される点とは……。60分間の要点を絞った分かりやすい解説は、参加者から喝采を浴びる。

「TPPは日本にとって、望ましくない変化を迫る。ガイドツツなのか、必要な変化を遂げるべきツツなのか。多様な視点からの総合的な判断が必要で、それが国益にかなう最善の道になります。だからこそ正しく理解し、TPP参加によってどのような経済・社会の構築を目指すのかを広く議論す

8年目を迎えた
『関西アカデミア』
今、動向が注目される
「TPP」を徹底検証

菅原淳一氏



ることが不可欠です」と菅原氏は語った。

ここで少しおさらいをしておきたい。TPPとは、貿易投資の自由化・ルール策定に取り組むEPA（経済連携協定）の一つで、現在アジア太平洋地域12か国が交渉に参加している。ちなみに、日本は過去に15か国・地域とのEPAを締結していることをご存じだろうか。では、これまで結んできたEPAと比べて、TPPは何が違うのか。求められる自由化やルールの水準が、極めてハイレベルなのだ。関税は、一部ではなく、全品目の撤廃が原則で、例外は一切ない。関税以外の方法で貿易を制限する「非関税障壁」や「国内規制」にも厳格な規律が課せられる。

大きなメリットを相手国から期待できる反面、日本も農産物市場の開放や国内規制の変更を迫られるため、何らかの対策を講じられなければならないが生じる可能性がある。それが、交渉に参加するか否かでさえ激しい論争になっている理由であり、「TPP問題」と騒がれる所以だ。

関心は、 好機としてとらえた ルールづくりへ

基調講演によって参加者の理解が深められた後は、メインプログラムであるパネル・ディスカッションへ



ンへ。本学の石川城太経済学研究科長（当時）が司会進行役を務めた。

TPP参加の是非を問う議論では、パネリストの前向きな意見が続いた。「経済成長を促す構造改革の一つとしてとらえ、イノベーション企業を後押しすることが必要」「新しいバリューチェーンを促すという点で意義があり、中小企業の海外展開も楽になるはず」「参加によって農林水産物の生産額が3兆円減少すると試算されているが、何も手を打たずに放置しても減少傾向は続く」。TPP参加によって、実現しようとしているこ



大井篤氏



本間正義教授



澁谷和久氏



とは何か。それを端的に言えば、日本を拠点とした事業活動の活性化だ。TPPを成長戦略と位置づけ、空洞化を抑止し、雇用を維持・創出し、イノベーションを触発することが狙いと言える。

続いて意見交換されたのは、TPPの今後を考えるうえで重要な観点について。たとえば、貿易という観点から「関税が約100億円下がるという試算がある一方で、非関税障壁が取り除かれる影響も

大きい。流通プロセスを含めて物流そのものを見直していく必要がある」「また、国際経済という観点から「2国間ではなく、世界規模の大きな束として、TPPを機能させていくことが重要。ハーモニーを大事にしないといけない」という意見が。そして、論点は交渉参加の前提にまで広がった。「TPPは12か国での約束事。その中身は品目にまつることだけではなく、労使環境にまで及ぶ。違反をすれば制裁が下るわけで、ルールを守る国が集まってこそ安心して参加できる」。それぞれのパネリストが培ってきた専門性が、さまざまな視点を参加者に与えた。

パネル・ディスカッションは大詰



古沢泰治教授



石川城太教授

めを迎え、最後の議題が投げ掛けられる。TPP交渉への参加によってどんなセーフティネットが必要か。話題の中心が農業になり、議論はますます白熱した。「補助金を与えるといった補償措置ではなく、改革を支援することが重要だと思う」「補償措置でも、たとえば民間企業のように早期退職制度を設けるなど、農家の選択の道を増やすことが必要ではないか」「農業は発展産業になる大きな可能性を秘めている。全体の生産性を上げる施策を打ち出すなど、若者に対して将来の不確実性を取り除いていくことも大切」。知恵をつくる場、という魅力が最も感じられるディスカッションとなった。

TPP交渉への参加で、日本は勝者になるのか、敗者になるのか。そこにスポットライトが当たりがちだが、好機としてとらえてルールづくりに関心向けることも大切。そんな気づきも、参加者が今回の「一橋大学関西アカデミア」から得た収穫だったに違いない。



「コーポレート・ガバナンス」は、 目先の利益を得るための 方法論ではない

近年さまざまな分野で、「コーポレート・ガバナンス」という言葉が使われるようになりました。コーポレート・ガバナンスとは、企業経営から非効率な要素をできるだけ排除して、企業の価値を高めるメカニズムのことです。「企業統治」とも言われます。

昨年6月に政府が発表した成長戦略では、日本の稼ぐ力を取り戻す施策として、「コーポレート・ガバナンスの強化」が挙げられました。企業のパフォーマンスを上げ、同時に不祥事・スキャンダルを撲滅するために、コーポレート・ガバナンスを強化する。企業収益は改善され、日本経済も良くなる――。アベノミクスはこう提唱しています。しかし、コーポレート・ガバナンス＝企業利益を高めるための方法論、というとらえ方は偏狭と言わざるを得ません。

私はコーポレート・ガバナンスを、企業行動を

これからの企業行動に求められる 「社会的なガバナンス」

律するメカニズムとしてとらえています。そして今後、日本企業にとって望ましいコーポレート・ガバナンスが実現されるためには、より広範な視点で、議論を掘り下げることが必要です。

結論を先に言えば、私はこれからの企業行動には「社会的なガバナンス」が求められると考えています。「社会的なガバナンス」とは、企業行動に社会的責任や公益性を求めるメカニズムのことです。たとえば地球温暖化問題。よく知られているように、企業の生産活動や個人の消費行動などの結果、二酸化炭素をはじめとする温室効果ガスが大量に排出され、地球温暖化が加速されてしまうという問題です。この場合、温室効果ガスを発生させている企業に関するステークホルダー（利害関係者）は、地域住民などの狭い範囲にとどまりません。地球環境が脅かされるという意味では、地球の住民全体、ひいては将来の人類がステークホルダーです。これらのステークホルダーにとっての利益が、一企業の収益でないことは明らかです。

むしろ地球規模の視点を持ち、社会的責任に合致した企業行動をとっているか？ 自社の短期的な収益だけではなく、経済社会のサステナビリティ（持続可能性）を高めるためにいかに貢献しているか？ 企業はこういう視点からモニターされているかが、コーポレート・ガバナンスの重要な論点になるべきなのです。

限界が見えてきた株主主権論を脱し、 「ステークホルダー・ソサエティ」の 実践へ

前項で少し触れましたが、改めて、企業にとってのステークホルダーが誰かを考えてみましょう

う。一般的に企業の所有者は株主ですから、株主が保有する株式の価値を高めることや、株主に収益を還元することが、企業の行動原理となってきました。いわゆる株主主権論です。しかし株主主権論では、どうしても目先の収益確保が優先され、結果的に中長期的な企業価値を損ねてしまうというような本末転倒が起こります。

たとえば2000年代に入ってから、日本企業の間では従業員の非正規雇用が進みました。非正規化によって、一時的に人件費が削減されたことは事実です。そして、確保された収益を株主に還元した企業もたくさんありました。しかし、非正規化によって収入が減り、継続的な雇用への不安が増した従業員はどうでしょうか。当然支出を控えるようになります。そして、労働者は消費者でもあるわけですから、消費者全体の購買力はダウンします。商品やサービスにお金を払ってもらえない企業は売り上げが減り、収益が悪化し、雇用を減らす……という悪循環に陥ってしまうわけです。

また、前項で挙げたように、今は企業行動の結果が地球環境問題に直結することも珍しくありません。株主への還元のために収益を上げようという企業の取り組みが、株主を含む地球上の生物の安全や健康を脅かす。これもやはり悪循環と言えます。もはや、株主主権論は限界を迎えているのです。

そこで注目を浴びているのが「ステークホルダー・ソサエティ」という概念です。企業の意思決定や実際の行動に影響を受ける存在をステークホルダーとすれば、当てはまるのは株主だけではなく、原材料や部品を納入する取引先、オフィスや店舗・工場が立っている地域の住民。実にさまざまな存

在が、ステークホルダーとなります。そして、ステークホルダー全体にとっての利益を最大化し、その利益をステークホルダー間で偏らないように配分することが、「ステークホルダー・ソサエティ」という概念のポイントです。実践は簡単ではありませんが、これからのコーポレート・ガバナンスを考えるうえではとても重要です。

近年、欧米ではCSR (Corporate Social Responsibility: 企業の社会的責任) に関心が集まっています。CSRとは、企業がステークホルダーなどとの関わりの中で、より良い社会や環境の改善に自発的に貢献していく活動のこと。従業員への投資、天然資源・廃棄物の管理、顧客や地域コミュニティへの働きかけは、すべてCSRの対象です。このようなCSR活動は、「ステークホルダー・ソサエティ」を実践の場で応用したものと考えることができます。

社会的責任に前向きな 企業行動を確立させ、 東アジアの フロントランナーとなるチャンス

CSR活動を支援するための投資活動が、SRI (Socially Responsible Investment: 社会的責任投資) です。

アメリカの専門組織によれば、SRIは大きく三つに分けられます。①対象銘柄の環境及び社会的影響の評価に基づいて、株や債券に投資するもの。②株主の立場で経営者への提案などを行い、企業に社会的な行動をとらせるようにするもの。③地域の貧困層の経済的支援のために投資・融資

を行うもの。アメリカにおけるSRIの資産規模は6・6兆ドル(2014年)にのぼります。イギリスでも同様の投資によって、一定の成果が開始しました。

しかし日本におけるSRIは、先進国の中ではまだ十分な資産規模に達していません。理由は二つあります。個人のお金が投資ではなく預金に回ってしま



うこと。そして、機関投資家(年金基金、生命保険会社など)や銀行がまだ積極的に動いていないことです。ただ、東京証券取引所の調査によれば、コーポレート・ガバナンスの目的として「ステークホルダー(への利益還元)」を挙げる企業は60%にのぼります。「株主価値」を挙げた企業はわずか6・6%ですから、今後SRIが活発になる可能性は十分あるでしょう。そして、それは日本を取り巻く東アジアにも影響をもたらします。

東アジアでは、家族支配型企業が大きなウェイトを占めています。企業の株式が特定の家族によって集中的に支配されていて、家族以外の外部投資家が不利を被るケースが珍しくありません。特定の株主価値を優先した企業行動は、大気汚染のような環境問題にもつながっています。つまり「社会的なガバナンス」が機能しにくい状態なのです。

鍵を握るのが、現在東アジアに積極的に進出している日本の金融機関です。今後、日本においてCSR活動を支援するSRI投資が活発になれば、投資の一翼を担う金融機関は、東アジアの企業に対しても社会的責任を問うでしょう。外部投資家の利益を搾取している、地球環境を脅かす企業行動をとっていると分かれば、投資(または融資)はできない、というガバナンスを利かせることができます。言い換えれば、社会的責任に前向きな企業はど優先的に投融资を受けることができるわけです。そうすると、東アジアの企業活動も変わっていかざるを得ません。

もちろん環境問題のような大きなテーマには、企業レベルではなく国家レベルで取り組む必要があります。そこでまず日本が「社会的なガバナンス」をもとにした企業行動を確立させるのです。そして、東アジアのフロントランナーとして国家間をつなぎ、地球規模の課題に取り組むべきです。地球に住めなくなってしまうたら、企業収益も何もないのですから。(談)

商学研究科教授 花崎正晴 (はなざき・まさはる)

1979年早稲田大学政治経済学部経済学科卒業。2010年早稲田大学博士(経済学)。日本開発銀行設備投資研究所、OECD経済統計局、ブルッキングス研究所、一橋大学経済研究所助教授、日本政策投資銀行設備投資研究所所長等を経て、2012年4月一橋大学大学院商学研究科教授。専門分野は企業金融論、コーポレート・ガバナンス、金融システム論。著書多数。近著に、『コーポレート・ガバナンス』(2014年、岩波書店刊)がある。

『コーポレート・ガバナンス』
花崎正晴 / 著 岩波書店刊
定価: 本体740円+税
2014年11月発行



企業レベルのデータ分析が政策にもたらす可能性を探る



経済政策の効果を正確に把握するには ミクロの視点が重要になる

私は個別企業のデータを用いた企業金融や企業行動の実証分析を行っています。既に豊富な先行研究の蓄積がある上場企業・大企業ではなく、これまでなかなか分析が進んでこなかった非上場企業・中小企業が主な研究対象です。バブル崩壊・リーマンショックなどに端を発する金融危機や大震災などの大きなショックが、金融機関との関係を通じて企業にどのような影響を及ぼすか、ショックを和らげるために発動される政策にはどのような効果があるのかといった点を調査・研究しています。さらに、最近2年間は、こうした金融や企業行動の課題を明らかにするうえで重要な役割を果たす不動産市場に注目し、不動産市場と金融危機・経済成長との連関を明らかにする大規模な研究プロジェクトを立ち上げています。これについては後ほど改めて触れましょう。

私はもともと通商産業省（現在の経済産業省）の出身で、最初はマクロ経済情勢の把握や経済対策の取りまとめを行う産業政策局調査課に配属されました。入省当時の1993年はバブルが崩壊した頃。さまざまな景気刺激策が講じられ、大規模な財政出動・金融緩和が続きました。その次に配属されたのが全く

毛色の異なる資源エネルギー庁石炭部というところでした。当時は、残っていた3つの国内炭鉱のうち最大の三井三池が閉山するなど構造調整の最終局面にあり、閉山してゆく企業や昔石炭を採掘していた地域との関係などミクロの対応が日々の仕事でした。これらのマクロとミクロの仕事の両方を経験するうちに、マクロ経済を理解するうえでのミクロの視点の重要性を理解するようになっていった気がします。

経済政策の策定・実施にはマクロの視点が欠かせません。しかし実際の効果を正確に測るには、個別の企業に注目してその属性や行動を把握する必要があります。言い換えると、個別企業のデータを分析することで、経済政策が企業行動やパフォーマンスにどのような影響を与えるか、その結果経済全体がどちらの方向に変化するかが見えてくるというわけです。非常に面白いテーマだと思いました。その後、私は経済産業研究所に向かい、本格的にミクロデータを用いた調査・研究に関わることになったのです。

さまざまな手段を利用して

非上場企業・中小企業の実態を

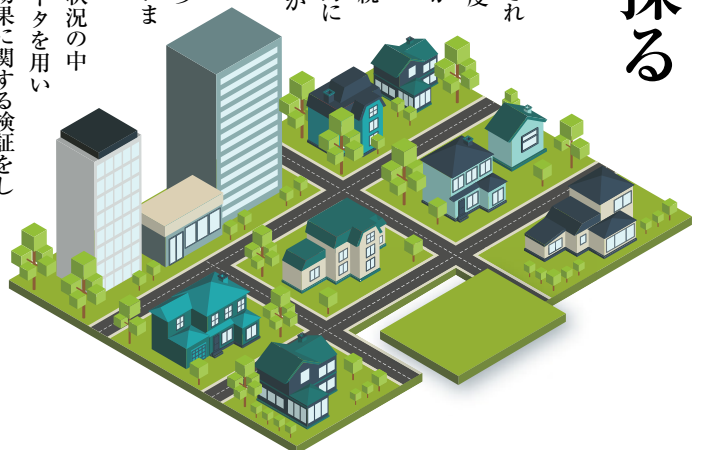
データベース化

個別企業のデータといっても、どこかにストックされていたわけではありません。上場企業は、株主や投資家向けに財務情報などを開示していますが、中小企業が多い非上場企業ではそうした開示義務はありません。バブル崩壊前まで日本経済は右肩上がり、中小企業も含めて利益率は平均的に高く、当時全国に500万社あるとされていた企業の中でどこが好調・不調か、どこが資金繰りに苦しんでいるか、政策にはどのような効果があるのかというデータをまとめる必要性も、経済学的知見でそれを分析する専門家の必要性も、顧みられることが少なかったのです。しかし状況は徐々に変わりました。過去に講じられた政策の効果をデータに基づいて検証する需要が生まれてきたのです。典型的な例が、バブル崩壊の不負債権問題が深刻化し、日本経済が奈落の底に落ちかけた1998年に創設された「中小企業金融安定化特別保証制度」の効果に係る検証です。これは政府の肝いりで総額30

兆円の規模で導入された大規模な保証制度ですが、審査基準が緩く、モラルハザードを起こす企業が続出しました。実質的に倒産しているにもかかわらず特別保証制度でお金を借りるというケースが多量とも報道されていました。

私が、こうした状況の中で企業レベルのデータを用いて特別保証制度の効果に関する検証をしたところ、経済学者、金融の実務家、政策担当者などさまざまな層に興味を持ってもらうことができました。「金融」や「中小企業」をキーワードに、個別企業のデータを用いた定量的な分析を行うことで、社会の役に立つ調査・研究ができるのではないかと感じた瞬間です。

私が経済産業研究所に向かい2002年秋頃は、まさに非上場企業・中小企業を中心に企業全体の実態を知りたいという需要に、さまざまなデータベースを整備することで応える取り組みが始まった時期でした。政府統計の個票利用以外に進められてきた具体的な例を3つご紹介します。第1は、中小企業庁が中心となっており、各地にある信用保証協会に蓄積されていた数百万件に及ぶ膨大な中小企業の財務情報を1か所に集め、それをデータベース化する試みです。これはCRD (Credit Risk Database) と呼ばれ、今日に至るまで着々とデータの蓄積が進み、中小企業の信用リスクを計測する有力なツールとして定着しています。第2は、中小企業白書を作成する際に実施される企業や金融機関向けのアンケート調査です。回答企業が日本企業全体をどのように代表しているかという点については問題なのですが、こうした調査は、財務諸表にはない定性的な情報、資金調達を行い



たい企業に対する金融機関の態度、企業と金融機関の間における取引内容、政策の利用の有無といった点に関する貴重なデータを含んでいます。私が行った特別保証制度に関する分析もこの企業向けアンケート調査が基になりました。第3は、民間の信用調査会社が有する大規模な企業レベルのデータです。日本にはこうした信用調査会社が2社存在しており、それぞれが100万社を超える企業に関する情報を多年度にわたって蓄積しています。彼らのデータベースの他国の同種企業にもない特徴は、企業間の取引関係や企業・銀行関係についての網羅的な情報が存在する点です。こうした情報を集積すると、日本全体における企業間の取引関係ネットワークを作成したうえで、ネットワーク上で生じたショックがどのように他の企業に伝播するか、金融機関はどのような場合にその伝播を止めたいという動機を持つかという点を明らかにすることができそうです。

重要なことは、企業の実態を正確に反映したデータ、経済全体を代表するデータを入手・蓄積する努力を続けることです。幸いなことに、私たちのやってきたことに興味を持ち、分析のためのデータを提供してくれるところが存在します。たとえば、政府系金融機関の一つに日本政策金融公庫があります。こうした金融機関による貸出は、先ほど申し上げた信用保証制度と並ぶ中小企業向けの資金供給のための政策手段として重要な役割を占めています。この日本政策金融公庫の中小企業を担当する部門が、最近3年間ほど、我々経済学者に匿名化された個別の貸出契約データを提供しています。この貸出契約データを見ると、企業の財務諸表やアンケート調査では分からない政策の効果を、正確に特定することが可能になります。

不動産市場と貸出市場との関連を分析し マクロ・ブルーデンス政策の 有効性に関する議論を提起

冒頭で触れたように、私はこの2年間ほど、不動産市場と金融危機及び経済成長の連関について研究するプロジェクトを運営しています。企業金融について研究していると、不動産と金融とは切っても切れない関係にあることに気づきます。不動産価格が上がると不動産を担保にした資金調達を行いやすくなり、調達された資金が投資されることにより経済活動が活発化して

さらに不動産価格が上昇するといった相互連関があるためです。この連関は、不動産市場の変調をきっかけにした金融危機も生み出します。1990年代以降の日本や2008年秋のリーマンショックを契機とした米国・欧州は、不動産市場における負のショックが实体经济の低迷を生み出した典型的な例です。不動産市場を考えることは、経済全体について研究するうえで非常に重要と言えます。

その連関を考えるうえでの有力な手がかりとなるプロジェクトの研究成果を紹介します。土地の担保価値に応じて、金融機関が実際にどの程度の貸出を行ってきたかという点についての分析です。私たちは、企業や代表者が保有する不動産に関する40万件に及ぶ登記情報を基にして、(銀行が貸し出す金額) / (担保である不動産の価値) の比率、すなわちLoan-to-value (LTV) 比率を、日本におけるバブル期を含む過去30年間にわたって計算しました。これまで一般に言われてきたのは、不動産価格が上昇するような時期には、銀行の貸出態度も大幅に緩むから、LTV比率は好況期に上昇して不況期に下落するのではないかと、すなわちLTV比率は経済の変動に順相関 (pro-cyclical) しているのではないかという見方でした。ところが驚くことに、私たちが得た結果は、LTV比率は景気や不動産価格が上昇する局面では低下し景気や不動産価格が下落する局面では上昇するという、逆相関 (counter-cyclical) というものでした。景気上昇局面では担保となる不動産価格の上昇が激しいため、貸出額がそれに追いつかないというのが、これまでの日本で起きていたことです。

この発見は、金融システムに対する政策のあり方にとっても重要な含意を持っています。近年、個別の銀行の健全性ではなく、金融システム全体のリスクの状況を分析・評価し、それに基づき政策対応を図ることを通じて、金融システム全体の安定を確保するというマクロ・ブルーデンス政策が注目されています。その一つの重要なやり方が、このLTV比率に上限を設定し、上限を超えるような貸出に制約を設け、貸出市場の過熱を防ごうというものです。しかしながら、私たちの実証結果に基づくところ、好況期にはLTV比率自体が低下するために、LTV比率に上限を設定する意味がなくなってしまうのです。LTV比率に注目したマクロ・ブルーデンス政策には意義はありますが、それに固定的な上限を設定しても不動産市場の過熱を防ぐ効果は限定的であり、不動産市場の状況に応じた可変的な上限を設定することが必要といった

議論ができると思います。このような実務的な含意を持つ今回の研究は、全米ファイナンス学会、シカゴ連邦準備銀行やECB (欧州中央銀行) でも発表することができました。

企業の土地投資行動をそれ以外の 設備投資行動と比較することを通じて、 不動産が企業行動に与える影響を解明したい

今後はさらに不動産価格と实体经济との連関についての分析を進めていきます。特に今関心を持っているのは、不動産の中で土地が果たす役割です。昔に比べると国全体の資産に占める土地資産の比率は低下傾向にあります。同じ面積の土地に、より容積率の高い建物ができ、効果的な農作物の栽培方法の確立でより多くの収穫が得られるようになったことを考えれば土地の役割の縮小は当然のように思われます。しかしながら、依然として、不動産価格の変動の大部分は土地価格の変動であり、集積の経済に示されるように所在する場所によつては土地が非常に高い価値を有します。こうした問題を突き詰めていくと、企業は土地をどのような動機で需要するのか、金融機関は土地をそれ以外の資産との比較でどのように評価するのが重要で、私は、土地の売買とそれ以外の資産の売買をデータに基づいて比較することを通じて、また、売買の裏側にある企業や家計の土地需要や供給の動機を考えることを通じて、土地ひいては不動産が経済活動に持つ意味を明らかにできるのではないかと考えています。

前回のバブル生成と崩壊の過程では、私たちは不動産市場の変調に適切に対応することができず、日本経済の長期低迷を招きました。現在、不動産市場におけるミニバブルの指摘もある中で、同じような失敗を繰り返さないためにも、不動産市場と实体经济との連関の正確な理解が欠かせない。そのためには、研究を続けていきたいと考えています。(談)

経済研究所教授 植杉威一郎 (うえずぎ・いいちろう)

1993年東京大学経済学部経済学科卒業後、通商産業省 (現：経済産業省) に入省し、産業政策局調査課課長補佐、(独) 経済産業研究所研究員、中小企業庁調査室課長補佐、一橋大学経済研究所への出向などを経て、2011年より一橋大学経済研究所准教授、2015年4月より同研究所教授、現在に至る。1997年米国カリフォルニア大学サンディエゴ校経済学博士課程入学、2000年同課程修了、Ph.D. (博士) 取得。専門分野は、金融論、中小企業、日本経済。

コーポレート・ガバナンスと企業行動： 企業年金の影響と変容

国際企業戦略研究科 准教授 野間幹晴

1.

コーポレート・ ガバナンス改革

日本企業のコーポレート・ガバナンスが変わりつつあります。従来は冷ややかな視線を向けていた海外の投資家も、日本企業のコーポレート・ガバナンス改革に対して強い関心と高い期待を抱いています。

こうした発端となったのが、2015年3月に策定・公表された「コーポレート・ガバナンス・コード原案」会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために」です。コーポレート・ガバナンス・コードには法的拘束力がないものの、コンプライ・オア・エクスプレインの手法が採用されました。コードに実施することが適切でない原則があれば、一部の原則を実施しないことができます。ただし、株主などのステークホルダーの理解が十分に得られるように「実施しない理由」を説明する必要があります。

コーポレート・ガバナンス・コードの中で最も注目を集めているのは、独立社外取締役を2名以上選任すべきである、という原則です。ここ数年で、社外取締役を導入している企業は増加し、社外取締役のアドバイザーとしての役割、また時として果たすモニタリング機能が有用であることを認識している企業も少なくあ

りません。その一方で社外取締役の導入に躊躇してきた企業もあり、こうした企業ではガバナンス・コードの導入により経営に緊張感がもたらされるでしょう。

独立社外取締役について議論が集中していますが、コーポレート・ガバナンス・コードには他にも重要な原則があります。例えば、政策保有株式を保有する場合には政策保有に関する方針を開示し、中長期的な経済合理性や将来の見通しを検証することや、財務情報や非財務情報について法令に基づく開示以外の情報提供にも主体的に取り組むこと、等の原則です。こうした原則によって、日本企業のコーポレート・ガバナンスは変革を迫られています。

コーポレート・ガバナンス・コードでユニークなのは、日本企業に対してリスクテイクを行うことを促している点です。具体的には、持続的成長と中長期的な企業価値向上を促し収益力・資本効率を改善するために、適切なリスクテイクを支える環境整備を取締役に求めています。2名以上の社外取締役の選任や政策保有株式についての情報開示など、ガバナンス・コードにはわかりやすい原則が多いのですが、適切なリスクテイクを支える環境整備という原則が設けられた論理に疑問を呈する人も多いようです。



2. リスクテイクに 消極的な日本企業

こうしたリスクテイクを促す原則がコーポレート・ガバナンス・コードに含められた背景には、日本企業がリスクテイクに消極的であるという事実があります。
ニューヨーク大学のヴィラル・アチャリヤ教授らが『ジャーナル・オブ・フィナ

ンシャル・エコノミクス』に発表した論文では、38か国を対象とした国際比較で日本企業のリスクテイクが小さいことが報告されています。アチャリヤ教授らは、2つの指標でリスクテイクを測定しています。

1つは、ROA（総資産利益率）のバラツキを示す標準偏差です。一般的にROAは利益を総資産で割りますが、ア

チャリヤ教授らは国家間あるいは企業間の会計基準の差異を小さくするために、利益ではなくキャッシュフローの1つであるEBITDA（Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization／利払い・税金・償却前利益）を使っています。ROAのバラツキ、すなわち標準偏差が大きいことは、キャッシュフローの変動が大きく、リス

クの高い投資行動の帰結です。一方、標準偏差が小さければ、安定的なキャッシュフローを創出し、リスクの低い投資行動の結果だといえます。

いま1つは、国内M&Aに占める同一産業に属す企業のM&Aの比率です。異なる産業の企業が実施するM&Aは多角化に伴いリスクが分散され、リスクは小さくなります。例えば、NTTドコモによる野菜宅配大手のらでいっしゅばーやの買収などがこれに該当します。これに対して同一産業間のM&Aではリスクが集中するので、M&Aによってリスクは高くなります。ローソンによる成城石井の買収は、同一産業におけるM&Aの一例です。

アチャリヤ教授らは、まずROAの標準偏差について国際比較を行い、その結果、日本のROAの標準偏差は2.2%と、リスクテイクが最も低いことがわかりました。リスクテイクが高かったのはオーストラリア、カナダ、アメリカ、イギリスなどの国々で、それぞれ12.1%、9.4%、8.8%、7.1%でした。

また同一産業間のM&Aの比率についても、日本では46.8%と相対的に低くなっています。これに対して、アメリカではM&Aのうち59.1%が同一産業間の企業によるものであり、イギリスでも58.6%です。つまり、日本では産業が異なる企業によるM&Aが中心であり、多角化を志向しているといえます。

損失回避を 優先する日本企業

この他にも、日本企業がリスク回避的であることを示す研究が蓄積されつつあります。

図表1は、1985年から2009年の期間に日本を含む7か国の上場企業について設備投資額を前年よりも削減した企業の比率の推移を示しています。1985年から2009年までの全期間の比率に加えて、85・89年、90・94年、95・99年、2000・04年、05・09年の5つの期間に分割し、各期間に設備投資額を減らした企業の比率を示しています。全期間では47・1%の日本企業が前年よりも設備投資額を減少させ、85・89年ではその比率は40・5%であったことを意味します。

各国で設備投資を削減した企業の比率については、次の3点が重要です。第1に、全期間を通じて各国で設備投資を削減する企業の比率の違いは、それほど大きくないという点です。全期間では、約45%程度の企業が設備投資を前年よりも削減しており、どの国も40%台となっています。いいかえれば、各国企業が設備投資を削減する傾向に大きな相違はないということです。

第2に、全期間では設備投資を前年よ

りも減らした企業の比率は、日本が最も高く47・1%だという点です。

第3に、85年から89年のデータが注目されます。この期間は日本企業の国際競争力が強く、米国企業は競争力を喪失していたといわれます。こうした違いを生んだのは、両国企業の投資行動の差であると説明されてきました。すなわち、日本企業が長期的な投資を行っているのに対して、米国企業は利益を確保するために投資額を削減するなど短期的な投資行動をとっている、という論理です。しかしながら85年から89年の期間でも、日本企業で設備投資額を前年よりも削減したのは40・5%なのに対して、米国企業では39・0%です。

図表1 設備投資を削減した企業の比率

	1985 - 1989年	1990 - 1994年	1995 - 1999年	2000 - 2004年	2005 - 2009年	全期間
日本	40.5%	51.2%	48.3%	50.2%	44.8%	47.1%
アメリカ	39.0%	41.4%	37.3%	46.2%	44.0%	42.7%
イギリス	29.7%	49.1%	39.5%	49.4%	43.6%	44.2%
カナダ	39.3%	43.9%	38.0%	43.2%	42.3%	42.1%
ドイツ	37.4%	50.2%	41.0%	53.3%	44.7%	46.9%
フランス	33.5%	51.8%	37.7%	49.4%	44.9%	45.2%
韓国	33.8%	46.2%	46.5%	45.0%	46.8%	46.1%

出所) 野間幹晴「日本企業の競争力はなぜ回復しないのか—配当行動と投資行動をめぐる2つの通説への反駁」『一橋ビジネスレビュー』第58巻第2号、2010年秋号、74 - 89頁。

図表2は、7か国について研究開発投資（以下、R&D投資）を前年よりも削減した上場企業の比率の推移を示しています。図表2でも図表1と同様に、全期間の割合だけでなく5つの期間における数値も掲載しています。図表2で、特筆すべきは次の4点です。

第1に、全期間では、R&D投資を前年よりも削減した企業の比率のバラツキは相対的に大きいということです。設備投資を削減した比率では各国ともに40%台でしたが、R&D投資では10%台後半から40%台前半までの値をとっています。こうした数値の違いは、R&D投資は競争優位の源泉であるので安易な削減は望ましくない、という考え方の各国に

図表2 研究開発投資を削減した企業の比率

	1985 - 1989年	1990 - 1994年	1995 - 1999年	2000 - 2004年	2005 - 2009年	全期間
日本	24.0%	36.1%	47.5%	42.5%	41.7%	41.5%
アメリカ	14.9%	19.8%	18.8%	27.3%	23.3%	22.5%
イギリス	13.2%	28.3%	30.4%	35.3%	36.1%	33.1%
カナダ	18.8%	24.5%	14.7%	22.5%	17.8%	19.1%
ドイツ	14.1%	41.1%	21.4%	40.3%	35.9%	35.3%
フランス	21.1%	25.6%	26.4%	36.8%	35.8%	33.4%
韓国	17.6%	24.5%	40.6%	34.1%	36.0%	35.5%

出所) 図表1と同じ。

おける浸透度合いの相違を反映している可能性があります。

第2に、全期間においてR&D投資を削減した企業の比率が最も高いのは日本であり、比較7か国の中で唯一40%を超えており、その高さが際立っているという点です。

第3に、全期間におけるR&D投資を削減した米国企業の比率は22・5%であり、カナダの19・1%に次いで低い水準だという点です。

第4に、日本企業の国際競争力が賞賛された1980年代後半でも、日本企業がR&D投資を削減する傾向は他の国の

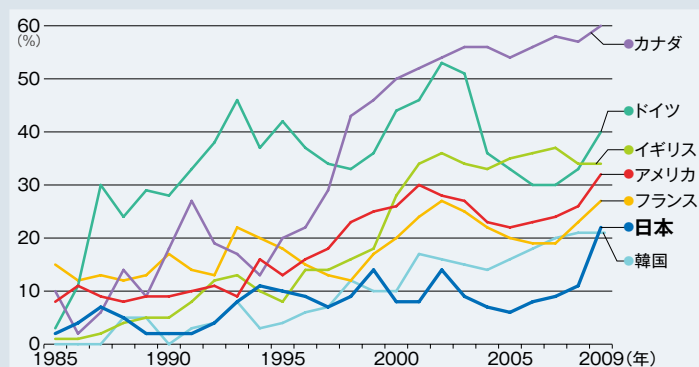
企業よりも高く、一方、米国企業はそれほどR&D投資を削減しなかったということです。

また図表3は、1985年から2009年の比較7か国において営業利益が赤字の企業の比率の変遷を示しています。

日本ではリーマンショックの影響を受けた2009年を除いて営業利益が赤字の企業の比率は20%以下ですが、海外では営業利益がマイナスの企業の比率が増加しています。

こうした傾向は、1990年代後半から顕著になっています。2000年代を平均すると米国では26%の企業が営業赤字であり、同比率はカナダでは55・1%、イギリスでは34・1%、ドイツでは39・7%、フランスでは22・7%、韓国では16・7%となっています。この間の日本では10・1%の企業だけが営業赤字であり、他の国々の企業と比較すると、日本では業績が悪い企業が少ないことが明らかにになります。

図表3 営業赤字企業の比率



出所) 図表1と同じ。

図表1から3でわかるのは、日本企業は赤字の回避を重視し、その一方で設備投資やR&D投資を削減する傾向が強いということです。これに対して、米国等の企業は設備投資やR&D投資に対して

積極的な反面、赤字を計上する企業が多いのです。日本企業で設備投資やR&D投資を削減する傾向が強いというデータは、日本企業は長期的視野に立脚した経営を行っているという直観に反した結果です。同時に、米国企業は短期的であるといわれることが多いですが、その直観あるいは通説にも反しています。

4. 日本の年金制度

ここまでのデータから、2つの論点が生じます。1つの論点は、日本企業がリスク回避的なのはなぜかということですが、いま1つは、日本企業は長期的視野の経営を行い、米国企業は短期的な経営を行っているにもかかわらず、設備投資やR&D投資の削減という観点からは日本企業がより近視眼的であるかのように見えるのはなぜか、ということです。

こうした論点を解き明かすうえで、アチャリヤ教授らの論理展開が示唆に富み

ます。アチャリヤ教授らは、各国企業のリスクテイクに債権者保護が影響を与えていると論じます。すなわち、企業の倒産時点で債権者が強く保護されている国では、企業はリスクテイクに消極的になるという主張です。

債権者あるいは債権という言葉からは、銀行や社債権者が連想されます。しかし私が着目したいのは、従業員あるいは企業を退職した元従業員の企業年金です。企業年金には、大別すると確定給付年金と確定拠出年金があります。確定給付年金とは、従業員が退職後に受け取る年金の金額を現役時代に確定し、将来の給付額を現在価値に割り引き、現役時代から掛け金を拠出する年金制度です。一方、確定拠出年金とは、企業が従業員の現役時代に掛け金を確定して拠出し、その資金を運用し損益が反映されたものが老後の受給額として支払われる年金制度です。このうち、確定拠出年金は従業員が運

用し掛け金が確定しているだけなので、財務諸表には反映されません。一方、確定給付年金は、従業員が将来受け取る退職給付債務の現在価値と年金資産の差額が企業の貸借対照表に計上されます。一般的に、日本企業では退職給付債務が年金資産より大きく、その差額、すなわち未積立の年金債務が退職給付に係る負債としてバランスシートに計上されています。

この未積立の退職給付債務は債権として企業行動に強い影響を与えている、と私は考えています。ここで、日本における企業年金の受給権をめぐる法制度について説明します。日本では企業年金の受給権は、2002年から施行された確定給付企業年金法によって保護されています。確定給付企業年金法は、基金の解散などにより年金を廃止する場合、事業主に積立不足額を一括拠出する義務を負わせています。この一括拠出規定は諸外国と比較して強い保護規定であり、その特

徴は企業に年金債務の支払い義務を負わせることで退職年金債権を保護している点です。

一括拠出規定は倒産手続きに入っていない状況で有効な規定であり、企業が民事再生法や会社更生法に基づく法的整理に入ると取り扱いが異なってきます。民事再生法による手続きでは、年金債権は再生計画の枠外に置かれ、全額支払われることになり、権利の変更を受けません。一方、会社更生法の適用を受けた場合は、退職年金債権の3分の1は共益債権に分類され、全額支払われます。残りの3分の2は優先的更生債権に分類され、更生計画において減額される可能性があります。ただし、優先的更生債権に比べて優先的に支払われるかという点については、法律的には不明確です。

これに対して米国では、企業に一括拠出義務を負わせず、年金給付保証公社

(PBGC: Pension Benefit Guaranty Corporation) が給付を保護しています。すなわち、PBGC管轄下の確定給付年金制度の年金基金が解散した場合、加入者が基礎年金を受け取る権利をPBGCが保証しています。

日米の企業年金の受給権を法律の観点から比較すると、日本の企業年金の制度的特徴は、企業に年金債務の支払い義務を負わせるのに対して、米国ではPBGCが従業員の権利を保護する点にあります。

こうした差異は、日米の倒産処理にも大きな差をもたらします。例えば、JALは2010年1月に会社更生法の適用を申請しましたが、金融機関の債権は約87・5%がカットされたのに対して、未積立の企業年金に係る負債がカットされた比率は約53%でした。つまり、金融機関の債権よりも年金債権がより保護されたのです。JALの事例は、日本では年金債権者の権利が強く保護されていることを示唆します。

一方、米国で企業が倒産するのは、日本より一般的な現象です。例えば、米国の航空会社の大手の倒産は2000年以降、ユナイテッドなど計4社で延べ5回あります。いずれも米連邦破産法11条の適用を申請し、経営再建を前提にした法的処理が行われました。米国で企業が倒産する事例が多いのは、年金受給権が企

業ではなくP B G Cによって保護されているという点と深く関連しているのでしょう。

5. 長期志向ゆえに リスク回避的な日本企業

実証研究から、こうした企業年金の受給権が日本企業のリスク回避的な企業行動と密接に関連していることが明らかにあります。

第1に、未積立の企業年金が大きい企業ほど、リスクテイクに消極的だということが確認されています。またバランスシートに計上された未積立の企業年金は、銀行からの借入や社債などの金融負債よりも、リスクテイクを抑制する効果

があるのです。いいかえれば、設備投資やR & D、M & Aなどの投資行動に関連した意思決定に際して、経営者は未積立の企業年金を考慮に入れてとるべきリスクの大きさを決めていることを示唆します。こうした結果は、日本企業では経営者は従業員の代表であるという意識が強いことと整合的であり、リスクテイクの意思決定において現役あるいは退職した従業員の利害を重視していることを物語っています。

第2に、未積立の企業年金が大きい企業ほど、R & D投資を削減することを通じて損失の計上を回避する傾向があります。図表2では日本企業はR & D投資を削減する傾向が強く、また図表3では営

業赤字を回避する傾向があるというデータを提示しました。こうしたデータは、未積立の企業年金と関連しているのです。つまり、赤字を回避するために、R & D投資を削減していると考えられます。赤字を計上した場合、金融機関からリストラクチャリングを求められ、時として従業員の給料やボーナスを削減する必要があります。こうした事態を避けるために、R & D投資の削減により赤字を回避するインセンティブが生じます

が、その傾向は未積立の企業年金が大きい企業ほど強いのです。

つまり、日本の経営者は、企業と長期的関係を構築している従業員の利害あるいは持分を守るために、リスク回避的行

動をとっているといえます。また、この目的のために、R & D投資の削減という一見すると近視眼的と思われる行動をとるのです。すなわち、日本企業は長期志向であるがゆえに、リスク回避的であり、また近視眼的行動をとるのです。

日本企業がリスク回避的なのは未積立の企業年金、すなわち従業員あるいは退職者の利害を経営者が重視した結果だと解釈されます。その一方で、コーポレート・ガバナンス・コードは、日本企業にリスクテイクを行うことを求めています。また伊藤レポートなどでROE（自己資本利益率）を高めることが要求されていますが、利益率を高めるためにはリスクを伴う投資が不可欠です。

今後、日本企業のリスクテイク行動は変化するのでしょうか。私は2つの論理により、日本企業はリスクテイクに積極的になると考えています。1つは、確定給付年金から確定拠出年金へ移行する企業が増加していることです。これによって、企業が負うべき債務は削減されます。いま1つは、株式市場が好調なため、確定給付年金の積立不足が減少し、企業のバランスシートから企業年金に係る負債が減少しているからです。こうした要因によって、経営者はリスクテイクに積極的になることが可能です。日本企業のリスクテイクとその結果としての持続的成長が期待されます。



新企画



「留学生招待鎌倉ツアー」を通して伝えたい 如水会ネットワークの大切さ

日本の文化や歴史に対する理解を深めてもらい、母校の国際競争力強化に貢献する

一橋大学のOB・OG組織である如水会。その鎌倉支部（支部長は仙頭靖夫氏。会員約250人）では、年に1回、留学種別を問わずすべての

外国人留学生を対象とした「留学生招待鎌倉ツアー」を行っている。留学生に「日本」を体験してもらい、日本の文化や歴史への理解を深めてもらうことで、ひいては母校のネットワーク強化に貢献することが目的だ。

第4回を迎える鎌倉ツアーは、2015年2月22日（日）に開催された。参加者は、大学側から留学生6人／韓国（3人）、香港（2人）、台湾（1人）に、国際教育センターの教員と、学務部国際課国際企画係のスタッフが加わって2人、如水会鎌倉支部会員が7人、総勢15人でのツアーとなった。朝10時過ぎに北鎌倉駅に降り立った留学生たちは、鎌倉支部会員の出迎えを受け、まずは、本企画の目玉である東慶寺でのお茶会に参加。その後、鶴岡八幡宮／昼食／小町通り散策／江ノ電鎌倉駅／江ノ電長谷駅／高德院（鎌倉大仏）／長谷寺（長谷観音）というルートをたどりながら、日本の文化や歴史に触れていった。

なお、開催日が中国の春節（2月18日〜24日）と重なり、中国人留学生の多くが帰国中だったため、今回は留学生が6人と少人数だったが、例年10人以上の留学生が参加している。国籍も多様だ。

《第1回》参加者12人／中国、韓国、ベトナム、パキスタン、アメリカ、ロシア、フランス、オランダ、セルビア等

《第2回》参加者14人／中国、韓国、

ポーランド、イタリア、イギリス、オーストラリア

《第3回》参加者18人／中国、韓国、アメリカ、ドイツ、イギリス

内訳を見ると、1年間の限られた留学期間中、少しでも日本への理解を深めたい留学生が、洋の東西を問わず参加していることが窺える。

このたび、「留学生招待鎌倉ツアー」の企画・実施運営に携わっている如水会鎌倉支部長・仙頭靖夫氏に、お話を伺う機会をいただいた。主催者側の思い、ツアー中の留学生の様子や、今後の展望などについて、仙頭氏のお話をもとに「留学生招待鎌倉ツアー」の舞台裏をご案内しよう。



如水会鎌倉支部長
仙頭靖夫氏
(1971年経済学部卒)

**コンサート収益金の一部を
ツアー費用の原資に充て、
毎回、鎌倉支部会員の
ボランティアがサポート**

鎌倉というエリアには名所旧跡をはじめ数多くの観光資源がある。文化、歴史、宗教、四季折々の風景など、外国人が日本のさまざまなエッセンスに触れるうえで、最適なエリアの一つだ。しかしリソースがあれば即ツアーが組めるというものでは

ない。そこには鎌倉支部ならではの、一橋大学に対する思いと、尽力があったのだ。

「鎌倉支部として、つねに母校を支援したいという思いがありました。私の前任の平尾光司支部長の時代に、建長寺で鎌倉支部主催のクラシックコンサートを行い、そこである程度まとまった収益金を得ることができたのです。一部は一橋大学に寄付したのですが、もっと目に見える形で母校支援をと、検討を重ねるうちに、外国人留学生を対象とした『留学生招待鎌倉ツアー』のアイデアが浮上してきたのです」（仙頭氏）

ただし一定規模の「ツアー」となると、人数や内容に応じた資金が必要になる。実に3年という準備期間を経て、第1回のツアーが実現した。当時の招待費用は、前年にやはり建長寺で行った支部主催のクラシックコンサートの収益金が充てられている。その後、コンサートの収益金をツアーの原資に充てるスタイルが定着。ちなみに、留学生の参加費は往復の交通費のみ（約3000円）で、神社仏閣の拝観料、昼食代、茶席料は鎌倉支部が全額負担している。

また、ツアーメニューを豊かなものにするうえで、鎌倉支部会員の人的貢献も大きい。毎回ツアーには鎌倉支部会員がボランティアで参加し、留学生をサポートしている。ツアー直前には、支部会員でもある本学中国交流センター代表の志波幹雄



「何といつても日本語が堪能ですね。その印象は回を重ねるたびに強まります。皆さん、もともと日本のサブカルチャーにとっても関心が高く、子どもの頃から日本語や日本の文化に興味を持っていたそうです。『日本』がしっかりと彼らの中に根付いているんですね」（仙頭氏）

日本に対する興味・関心が高いうえに、ツアーの前にもしっかりと下調べをしている留学生たち。当日、お茶会の場ではかなり踏み込んだ質問が飛び出すそう。『日本文化は季節感を大事にしているそうですね。今日出されたお菓子にも、その意味合いがありますか？』『茶室に入る時、最初に踏み出すのは右足ですか？』それとも左足ですか？」等々。お茶会で座っている時間は30分ほどであるが、留学生たちはしっかりと正座をしているとのこと。『大したものです。鎌倉支部会員のほうが、30分も正座が続くかどうか怪しいですね』と仙頭氏は苦笑する。

「勤めていた会社から、2年ほどアメリカの大学に留学させてもらったことがあります。私自身も外国で生活してみてはじめて、お互いのバックグラウンドを理解し、尊敬しあう大切さを肌で感じました。留学生の皆さんにとって、『留学生招待鎌倉ツアー』がそのきっかけになればと願っています。アジアの連携が叫ばれる今こそ、日本についてしっかりと学び、母国との懸け橋になってほしいですね」（仙頭氏）

留学生は帰国後も、如水会海外支部のネットワークを活用できる

一橋大学で1〜2年間学び、それぞれの母国に帰っていく留学生。仙

頭氏は、ツアーに参加する留学生たちに必ず伝えることがある。それは、海外の如水会ネットワークをどう活用してほしい、ということだ。

「パリ、モスクワ、北京……如水会は世界のさまざまな国に支部を置いています。留学生の皆さんが母国に帰ったら、ほとんどの場合、現地には支部があるはず。そのネットワークをぜひ活かしてほしいのです。1年間のみの留学であっても、一橋大生に変わりありません。如水会員はいつでも相談に乗ります。特に海外支部会員は、ほとんどが30〜50代の現役駐在員です。接点を持つておけば、その後のビジネスなどできっとメリットにつながるでしょう。もちろん私たち日本の如水会員

も、相談はウェルカムです。今はメールがありますから、何かあれば遠慮なく相談してほしいと伝えています。このネットワークこそが、一橋大学で学んだ人にとって最大のメリットですから」（仙頭氏）

仙頭氏自身、アメリカの大学で、『同窓会』が持つネットワークの力を目の当たりにしている。「日本においては如水会が、同窓生間のネットワーク構築を支援するような存在になれたらいいのですが」と氏は語る。

前述のとおり、今年11月には第5回「留学生招待鎌倉ツアー」が開催される予定だ。次回もより多くの留学生が日本の文化や歴史に触れて「日本」を体験し、如水会のネットワークと出会うきっかけとなることが期待される。

氏が、本学国際教育センターにお願いして授業の時間を割いていただき、参加留学生を対象に、鎌倉、禅文化、茶の湯などに関する事前レクチャーを行っている。鎌倉ツアーの目玉であり、毎回留学生の反響が大きい東慶寺のお茶会では、支部会員の田中豊氏が「亭主」（お茶会の主催者）を務めている。このお茶会は毎回、東慶寺住職夫人に大変お世話になっており、今年もすでに、11月に予定している第5回ツアーでの席をお願いしているとのこと。このようにさまざまな人たちの尽力によって、「留学生招待鎌倉ツアー」は単なる日帰り旅行に終わらない、意義深いものに高められている。

日本語が堪能で、事前の勉強も済ませた留学生から、踏み込んだ質問が飛び出すことも

如水会としてさまざまな形でサポートを提供しながらも、当の留学生が能動的に参加していることに、仙頭氏は「非常に刺激を受ける」と語る。

鎌倉の歴史的な背景を学ぶことができました

経済学部（日本語・日本文化研修留学生）
チョン・ドンギョンさん（韓国）
Jeong Dong-Gyun



以前から日本の歴史や文化に興味があり、1人で神社仏閣を訪れたこともありましたが、深い理解にはつながらず、ただ見学して帰って来るだけでした。今回のツアーは、観光の見どころを丁寧に案内してもらい、鎌倉の歴史的な背景まで学べた有意義な体験でした。

神社仏閣の奥深さをはじめて理解できました

社会学部（交流学生）
チョウ・リナさん（香港）
Cheung Lee Na



香港大学で日本の研究をしています。私の興味・関心は日本の若者文化が中心だったこともあり、今までは神社仏閣はどこを見ても同じというような印象しかありませんでした。今回のツアーでは、ガイドしてもらうことで神社仏閣にも違いがあることが分かりました。

日本の伝統文化に触れた貴重な体験でした

法学部（日本語・日本文化研修留学生）
ジョ・ギョクメイさん（香港）
TSUI Yuk Ming



日本が大好きで、京都をはじめとして、沖縄、九州など日本の有名な観光地は一通り行きました。今回のツアーで最も印象に残ったのは、お茶会です。日本の伝統文化に触れる貴重な体験でした。卒業生の皆様の優しさに心より感謝しています。



三隅隆司教授



学生・企業関係者・教員が一堂に会して、 グローバル人材について語り合う

2015年3月16日(月)、如水会館にて、一橋大学商学部「渋沢スカラープログラム」(SSP)の「渋沢スカラー拡大ゼミ」が開催されました。参加者は、同プログラムの第1期生及び第2期生、企業関係者、アドバイザリーボードのメンバー、教員の総勢59人。2014年度のSSPの活動を踏まえ、その成果を発信するとともに、今後のSSPの拡充と広報のために学外関係者から知見を得るという目的のもと、さまざまなプログラムが実施されました。今回は、当日のプログラムや会場の雰囲気などをレポートしながら、SSPについて改めて紹介します。

企業のグローバル人材像とのすり合わせを行い、 SSPの有効性を確認する、大切な機会として

「渋沢スカラープログラム」(Sibusa Sawas Scholar Program: 以下SSP)は、一橋大学の「グローバル・リーダーズ・プログラム」の一環として行われている、2013年度以降の入学者を対象とした商学部の教育プログラムです。プログラム名に冠された「渋沢」とは、近代日本の経済界・実業界をリードした日本のCaptains of Industryの元祖であり、商法講習所(一橋大学の前身)の創設にも関わった渋沢栄一を指しています。

文部科学省の「グローバル人材育成推進事業【タイプB(特色型)】」に採択された一橋大学の「グローバル・リーダーズ・プログラム」は、教育のグローバル化を推進し、世界水準の教育を提供することにより、真のグローバルリーダーを育成することを目的としています。これを実現するため、商学部、経済学部において、独自の選抜教育プログラムが開始

されました。SSPでは、1年次修了時に、GPA(成績評価値)や英語力だけではなく、面接を通じて本人の意欲・資質などを総合的に評価して、優秀な学生15人前後を選抜しています。2014年度は、SSP第1期生に選ばれた、当時商学部2年生の13人が、英語で実施される専門科目やゼミを履修する中で、それぞれが大きく成長を遂げた1年でした。SSP第1期生が1年を通じて履修した科目の中に「渋沢スカラーゼミ」があります。SSPディレクターのクリスティーナ・アメージャン商学研究科教授が担当するこのゼミは、SSPの2年生と交流学生を対象として、さまざまなプロジェクトを通じて、学生の興味関心を高めるとともに、学生の問題意識を明確化するという大きなビジョンのもとに開催されています。この「渋沢スカラーゼミ」の一環として、プログラムの有効性を確認しながらその成果を発信し、さら

プログラム

- 開会の挨拶
三隅隆司教授(教育担当役員補佐)
- 渋沢スカラープログラムの概要説明
クリスティーナ・アメージャン教授
(商学部渋沢スカラープログラム・ディレクター)
- 企業関係者によるパネルディスカッション
ファシリテーター:青島矢一教授(イノベーション研究センター)
- 渋沢スカラープログラム第1期生によるパネルディスカッション
- ワールド・カフェによるオープン・ディスカッション
ファシリテーター:渋澤健氏(コモンズ投信株式会社社長)
- 閉会の挨拶
峰谷豊彦教授(商学研究科長)

に次年度以降に向けて新たな知見を得るために、「渋沢スカラー拡大ゼミ」が開催されました。

参加者は、SSP第1期生及び第2期生から18人、9社からの企業関係者約20人、アドバイザリーボードのメンバー、そして商学部教員です。企業関係者を招いたのは、単に学内のプログラムとして自足するのではなく、企業のグローバル観や企業が求めるグローバル人材像とのすり合わせが必要である、との判断に基づいています。3月は年度末で忙しい企業がほとんどですが、前述の参加状況から、拡大ゼミに寄せる企業側の期待も高まっています。

会場には8つのテーブルが配置されま



青島矢一教授



クリスティーナ・アメージャン教授



した。各テーブルは、SSP第1期生・第2期生、企業関係者、教員らが混在する形で構成。開始前から、同じテーブル

「Out of Your Comfort Zone」—— あえて外の世界で厳しいチャレンジをするために

SSP第1期生2人の司会進行のもと、拡大ゼミのプログラムが始まりました。冒頭、教育担当役員補佐の三隅隆司商学研究科教授が開会の挨拶に立ち、SSPの人材育成コンセプトについての共有が行われました。

Integrity/Passion（高い志や情熱）を核に、基礎としてKnowledge（ビジネス、環境などに関する知識）を身につけること。そして、「Crossing Boundaries」（多様性の受容）、「Solving Problems」（課題の解決）、「Building Communities」（コミュニティの形成）という3つの能力を身につけること——といったキーコンセプトについて説明がありました。

この挨拶を受け、アメージャン教授によるSSPの概要説明がスタート。

●SSPの学生は、卒業に必要な単位数のうち約3分の1を英語による科目で取

のメンバー同士で挨拶を交わしたり、名刺交換を行ったりする姿が見受けられました。すでに拡大ゼミのプログラム開始

得する。

●英語力の強化は世界と通じるための手段であり、他者（文化、習慣、価値観、性別、世代）受容力の醸成に力を注いでいる。

●世界的に評価の高い海外の大学への1年間の留学が必須となっており、第1期生13人は全員留学先が決定している。ペンシルベニア大学、カリフォルニア大学、ロンドン・スクール・オブ・エコノミクス、シンガポール・マネジメント大学など、世界のトップ人材が集まる環境に身を置き、自己研鑽を行う。

●One Bridgeセミナーでは、ビジネスや研究の第一線で活躍中の方々を招聘し、年6回程度開催している。少人数のセミナーでともに考え、濃密な討議を行っている。

このほかにも、社会や企業との接点を

人事担当者が、自らの経験も踏まえ、 企業のグローバル観を伝えるパネルディスカッション

大学からの発信に続き、次のプログラムでは企業関係者からの発信が行われました。商社、食品・調味料メーカー、非鉄金属メーカーなどの人事担当者4人によるパネルディスカッションで、ファシ

リテーターは一橋大学イノベーション研究センターの青島矢一教授です。

青島教授から質問を投げかけられた人事担当者4人が、自身の実務経験も踏まえ、それぞれの企業のグローバル観を伝

前に、立場や年代を越えてともに考え、意見交換をする雰囲気醸成されていたようです。

持つためにSSPの学生が企業を訪問してインタビューを行うフィールドワークや、学部間交流に向けた海外協定校の開拓など、さまざまな取り組みについて説明がありました。

20分間の持ち時間の中で、アメージャン教授がくり返し強調していたのが、「Out of Your Comfort Zone（居心地の良い場所から飛び出そう）」というメッセージです。これはアメージャン教授がオリエンテーションの際に伝えている言葉で、快適な状況に満足することなく、あえて外の世界で厳しいチャレンジをしよう、との意味が込められています。当日の資料では、一つの金魚鉢から別の金魚鉢へ、1匹の金魚が飛び移ろうとしているイラストをもとに、「これこそがSSPのイメージです」と紹介していました。

える形がとられました。回答を一部紹介すると――

Q1: グローバル人材とは？

「日本以外のどここの国に行っても、同じパフォーマンスができる人」



伊澤健氏



「自分自身を知り、自分というものを持つたうえで、海外の人の中にとけ込んでいける人」

「多様性を受容しながら、日本人として、日本について拙い英語でも説明できる人」

Q2..どうすればなれるか。大学在学中にやっておくべきことは何か？

「歴史をはじめ、ビジネス以外の話ができるように勉強しておくこと」

「海外留学や旅行の経験から何を学び、

仕事にどう活かせるかを考え、相手に伝える訓練を積んでおくこと」

「自分とは違うバックグラウンドを持つ多くの人と知り合っておくこと」

Q3..SSPの学生たちにメッセージをどうぞ

「留学先でたくさんの人と知り合い、20年後にビジネスの世界で戦ってほしい」

「志と好奇心を持ってほしい」

「就職後のことはあまり意識せず、見

SSPの学生による英語を中心とした パネルディスカッションに、大きな進歩を実感

大学によるSSPの人材育成コンセプトの共有、企業からの発信のあとに行われたのが、SSP第1期生によるパネルディスカッションです。

SSP第1期生6人が会場前方に着席。前半はすべて英語で行い、後半は会場から質問を受けながら、内容によっては日本語も併用するという、本人たちには緊張感に満ちたディスカッションとなりました。

多世代間の多様性の受容、意見集約を実現させた オープン・ディスカッション

10分間の休憩をはさみ、最後に行われたプログラムがワールド・カフェ（後述）によるオープン・ディスカッションです。ファシリテーターは、コモンズ投信株式会社会長の伊澤健氏が務めました。

伊澤氏は、財団法人日本国際交流セン

識を広げてほしい」

このように多様で、現場感覚あふれるリアルな意見が企業側から発信されました。2015年度から1年間の留学に出发する第1期生。SSPの入り口に立つばかりの第2期生。そして次年度のプログラムを実施する教員……と、各々が「今後」について大きなヒントをつかんだようです。



大きな進歩を遂げたとのことでした。

会場の企業関係者からは、「第二外国語には何を選んだか、またその理由は？」「最近読んだ本で感銘を受けたものは？」などの質問が英語で投げかけられました。想定していなかった質問にも何とか回答しようと英語・日本語を駆使する学生の姿は、前項の企業関係者のアドバイスや期待を体現するものでした。

ターに入社後、MBAを取得して外資系金融機関に転職。日本国債や為替オプションのディーリング、株式デリバティブのセールス業務に携わり、米国大手ヘッジファンドの日本代表を務めました。2001年に独立し、現在はコモン

ズ投信株式会社会長の職に就いている方です。伊澤栄一の子孫（玄孫）にあたり、伊澤栄一記念財団の理事にも名を連ねているという縁から、SSPのアドバイザリーボードメンバーを務め、今回の拡大ゼミにも参加されています。



蜂谷豊彦商学研究科長



その洪澤氏から事前に配られた洪澤栄一の二つの訓言をもとに、2라운드의ディスカッションが行われました。第1라운드では、参加者が最初に着いたテーブルでホストであるSSP第1期生を中心に議論します。第2라운드では、ホスト以外の全員が自由に移動し、まったく新しいメンバーで次の話題について議論を行います。最後に、ホストが二つの議論のまとめを全体に発表する、という流れです。これはワールド・カフェと呼ばれ、参加者がリラックスして自分の意見を述べ、相手の意見に耳を傾けるために最適な議論の進行形式とされています。



ました。そもそも「豊かさ」とは何か、なぜその「豊かさ」を提供するのか——。冒頭で触れたように、8つに分かれたテーブルでは、立場や年代を越えたメンバーが率直に意見を交わしていました。

第2라운드의テーマは、「世代間の異なる成功体験や価値観から、どうやって新しい価値を創造できるか？」です。第1라운드의ディス

カッションで肩の力が抜けたのか、参加者は次のテーブルにスムーズに移動。新しいメンバー同士による第2라운드의議論はすぐに開始されました。

約1時間の議論を通して、第1라운드については「目に見える豊かさ、目には見えない豊かさを認識することが大切である」、「物質の豊かさが精神の豊かさにつながり、相手を理解しようとする能動性が生まれる」、「企業が進出して雇用や教育の場を提供する」などの報告が

企業が求めるグローバル人材を意識しながら、 今後も社会に向けてSSPの成果を発信する

最後に、蜂谷豊彦商学研究科長より閉

会の挨拶がありました。その中でSSP第1期生はもちろん、実は拡大ゼミ当日にSSP選抜試験の合格が伝えられたばかりの第2期生への大きな期待とともに、今回の拡大ゼミで学生・企業関係者、教員が同じ空間を共有した意義深さにつ

いて触れていました。

SSPが独りよがりのプログラムではなく、企業社会が求めるグローバル人材の育成を目的としたプログラムであること。そして、そのためには今回のような企業関係者の協力が今後も不可欠であること。その点が改めて強調されていました。



のキーコンセプトにもリンクする意見が、参加者から提示されました。

洪澤氏から、「利己と利他は別物ではなく、利己が——たと

えば子どもの教育のように——時間の経過とともに利他につながる」「幸せになりたい」という共通の土台をつくれるかどうかによって、多様性をどう活かすかが見えてくる」というまとめの言葉を受け、オープン・ディスカッションは終了しました。

た。そしてプログラムの有効性を確認し、さらに次年度に向けた知見を得ながら、今後も社会に向けてSSPの成果を発信していくというアナウンスメントとともに、「洪澤スカラー拡大ゼミ」は幕を閉じました。

People



地元農家と市民を
「くにたち野菜」でつなぐ、
それが自分にしかできない
「国立への恩返し」なのです

第8回

株式会社エマリコくにたち
代表取締役

菱沼勇介氏

JR国立駅南口から徒歩1分。西友が入るビルの地下1階に、そのワインバルはある。「くにたち村酒場」を営む菱沼勇介のこだわりは、厳選したワインの品揃えだけではない。真の主役は、その日の朝に地元で収穫された旬の「くにたち野菜」であり、さらに言えば、都市で営まれる農業を元気づけ、広くアピールする拠点としてこの酒場は開かれた。仕入れには事欠かない。なぜなら、このワインバルを直営するのは80軒を超える農家とネットワークを持つ野菜直売所「くにたち野菜 しゅんかしゅんか」であり、その発起人もまた菱沼自身だからだ。学生時代は商店街を活性化させる活動に没頭し、卒業後は大手不動産ディベロッパーに就職するも、コンサルティング会社に籍を置いた時期もあったという。なぜ国立に戻ったのか。なぜ農業だったのか。今年33歳を迎える起業家が抱いたところごしの軌跡をたどった。(文中敬称略)

起業家としての原点は、 「監督代行」

ここ数年、農業が「ブーム」と世間では言われている。雑誌では特集が組まれ、若者からの注目度も高まったことは、後継者問題に悩む農村にとっては追い風だ。実際、農学部を志望する学生も増えているという。しかし、農業やそれを軸としたまちづくりは、ビジネスとして成立しにくい。大切なものは、農学だけではない。では経営学を学ばいいかと言えば、やはりそれだけでもない。経営感覚を活かして農業に携わる、とは考えにくいのではないだろうか。

今回の主人公である商学部出身の菱沼は、学生時代に培った知識・経験や人脈に、地域を活性化させるプランをプラスして農業を盛り上げている。しかもその舞台は、地方ではなく、東京・国立だ。ブームに乗ったわけでもなく、ロハスなライフスタイルに憧れていたわけでもない。アグリビジネスにたどり着いたのは、やりたいことを模索し続けた末の、あくまでも結果だ。

企業の経営ボードとして活躍するという道を歩むのではなく、ベンチャー起業家となって新たな道の創造者へ。そして、なぜ農業にたどり着いたのか。まずは菱沼の原点に迫ってみた。



「リーダーシップや組織論にもともと興味がありました。きっかけは何かと言えば、中学の時に入った『野球部』。中高一貫校でしたので部活動も中高一体でした。中学の時はあまり練習に熱心な部員ではありま

せんでしたが、高校生になったある時に『監督代行』をやってくれないかと頼まれたことがあります。勝つためにはチームをどう運営すべきかと、あれこれ悩みながらマネジメントしたわけです。スクイズのサインを出す、投手交代をするといった采配が必要でしたので、決断することの大変さと面白さを学びました。大袈裟かもしれませんが、これが『経営』というものを強く意識するきっかけになったと思います」

菱沼の中にはすでにこの頃から、将来は自分で事業を起こしたいという考えがあったという。

今につながる 学生時代の「まちづくり」

一橋大学商学部に入學した菱沼に転機が訪れたのは、2年次になる時だった。

「国立での学生生活の中で、熱中したのは『まちづくり』です。地域の活性化に関心があつたこともあり、その名のとおり『まちづくり』という授業がスタートすると聞いて参加したことが、活動に没頭していったきっかけです」

これは2002年に開講された授業で、国立市産業振興課、国立富士見台商店会連合会、国立市商工会などと協力し、学生が主役となって責任を持つプロジェクト活動を中心に構成されたものだ。コミュニティビジネス、エコロジー、緑化といったテーマが用意され、市民、行政、商工業者とのコラボレーションを経験できる新しい試みとして、文部科学省「特色ある大学教育支援プログラム」（平成16年度）にも採択され話題になった。

「取り組んだテーマは、経営者の高齢化が進んで衰

退していた富士見台第一団地内にある商店街の『空き店舗』をどう活かすかです。私たちのグループは、人が集える場としてカフェの運営を提案しました」

しかし、一筋縄にはいかない。プランを修正しながら何度もプレゼンテーションを行った。

「所詮は社会を経験したことのない学生ですし、商学を学んでいるとはいえビジネスにおいては素人です。商店街の皆さんを納得させられない拙いプランを提案したり、主張するばかりで市役所の方と意見がぶつかったり、失敗談は多々あります。承認されるまでに1年かかりました」

「Cafeここたの」と名付けられたコミュニティ・カフェは、3年次になった頃に晴れてオープン。そして、授業の開講期間が終わっても情熱は冷めず、継続的に活動していきたいと考えた菱沼は、「P R O O K（ぷろつく）」というサークルを立ち上げる。授業という枠を超え、外に開かれた活動がしたいという思いが彼の背中を押した。

人と人がつながれば、 必ず何かが生まれる

「カフェの運営は、有償ボランティアの市民スタッフが昼間の接客を担当し、夕方からは学生スタッフが店に出るといったスタイルでスタートしました。ただ、オープン当初は世代間のギャップもあり、うまく噛み合いませんでした。お客さんのターゲットを中高年層に置き、和をテーマにした店づくりに力を入れたのですが、今思えばひとりよがりな経営だったと反省しています」

結果として客足は増えず、売り上げは1日2000円程度。どん底とも言える経営状態が続いた。

People



「とは言え、そのままにするわけにはいきませんから、数か月後にリニューアルを決定しました。ターゲットの年齢層を下げ、女性の方にも足を運んでもらえるようにメニューやサービスを練り直し、武蔵野美術大学の学生さんに協力してもらいながら現代的なデザインに店内を改装しました。そして、前回の失敗を教訓に、もう一度協力し合って盛り上げていきたいと思います、市民スタッフの方々と学生スタッフの間にできた溝を埋めていったのです」

トライ&エラーを繰り返した菱沼だが、活動を通じて得たのは、子どもからお年寄りまで多世代間でコミュニケーションを図っていくスキルだったと話す。

「Cafeここの」の売り上げは、最終的に1日2万円を超えるまでに伸びた。そして、運営は後輩たちに受け継がれ、開店して10年以上経った今も営業を続けているという。

「人と人がつながれば、必ず何かが生まれる。それを肌で学んだ一つひとつの出来事が、成功体験となって今の自分に活きています」

一橋大学に入学して良かったと思うことは何か、あらためて菱沼に尋ねてみた。

「興味や関心事に近い仲間とたくさん知り合えたこと。それが一番の収穫です。ビジネスの話で、照れることもなく当たり前のように盛り上げられる。そんな大学は、なかなかないと思いますね。中でも親交が深かったサークル仲間とは卒業後も集まって、話題のビジネス書を題材にディスカッションするといったゼミ的なことも行っていました。交流は今でも続いています」



仕事のスケールや金額の大きさでは、感動できない

企業に就職するか、自分でビジネスを立ち上げるか。一橋大学を卒業する際、菱沼は二つの選択肢の間で揺れていた。経営学を学んだからには、企業に就職するなら経営陣を目指すべきか。あるいは自らベンチャービジネスを起こすか。そう考えていたが、チャレンジしたいビジネスモデルやプランがあったわけでもない。菱沼は前者を選ぶことにした。2005年、卒業と同時に大手不動産ディベロッパーに入社する。

「まちづくりや、ショッピングモールの開発、土地の有効活用といった、学生時代に取り組んだ地域活性化の延長線上にある仕事には興味

がありました。どんな案件もプロジェクトで動く投資額の大きさに触れ、財務データから事業の問題点を読み解く力を感じていましたし、達成感も大きいに違いはないと」

経理部に配属されたこともあり、数年がかりの巨大開発プロジェクトで動く投資額の大きさに触れ、財務データから事業の問題点を読み解く力を感じていく。しかし、働くうちに感じたことがあったという。

「仕事のスケールや金額の大きさでは、自分は感動できない。そんな自分の価値観にあらためて気づきましたね。それに、経営ボードの一員を目指すというも昇進基準が明確にあるわけではないですし、それは自分にとってリスクだと感じました」

菱沼の進路は、はつきりと、自分でビジネスを立ち上げるほうに向かっていく。

「とは言え、まだ何をやりたいのか構想すら固まって

いませんでした。3年間勤めた大手不動産ディベロッパーを辞め、コンサルティング会社に転職したのは、経営を支援するさまざまな機会を通じてビジネスのタネを見つけようと考えたからです。しかし、自分の中でスイッチが入るほどの発見はありませんでした」

8か月後にはコンサルティング会社も退職し、菱沼はあえて退路を断つ。そして、立ち上げるビジネスを模索していた時、頭に浮かんだのが「思い出の地」だった。

「とにかく、国立に戻って、何か事業を起こそうと。学生時代の地域活性化活動で築いた企業や商店市民団体とのコネクションが活きるかもしれないという期待もありました」

すると、ある時1本の電話が入る。国立を拠点に「農」と「食」を柱としたまちづくりを推進するNPO法人・地域自給くにたちの理事からだった。

地域が招いてくれた、農業との出会い

「国立に戻ってきたそうじゃないか。相談に乗ってくれないか。そう声を掛けてもらって話を直接聞いてみると、活動を引き継いでほしいという相談で。これが『農業』との出会いでした」

活動内容を聞いて、菱沼は二つ返事で協力を決める。地元農家と連携し、学校給食への地元野菜の納入や、田んぼを使った「どろんこ」祭りの開催など、生産者と消費者が交流する場づくりを多岐にわたって体験する。その感想は……。

「これは面白い！と。探していたものを見つけたという確信を持ちましたね。そして1年後の2011年、起業したのです。まちと真剣に向き合い、対話をし、長期にわたり継続的に課題を解決していく。経営



学の知識や大企業での経験を、まちづくりのビジネスに持ち込もうと考えたのです」

会社名のエマリコとは、「縁」をつくり、「街」を育て、「利」を生み、社会に「貢献」することを意味する造語だという。ちなみに、副社長は「Pro-K」で菱沼の後を継いだ2代目のリーダー・渋谷祐輔氏（2006年商学部卒）、取締役は同じく活動をともにして後に結婚した2年後輩のメンバー・茉莉子さん（2007年社会学部卒）だ。つまり「株式会社エマリコにたち」は、気心が知れた一橋大学OB・OGの3人で立ち上げたベンチャー企業なのだ。

「私たちが目指したことは、大きく分けて二つです。

一つは、東京にも美味しい野菜がありますよと広く伝えていくこと。国立では、大根やトウモロコシといったスーパードにも並ぶ野菜はもちろん、のらぼう菜をはじめとした多摩の伝統野菜も数多くつくられて

います。もっと多くの方に食べてもらえるようにブランド化していきたい。そう思いました。そしてもう一つが、東京の農家さんをつなぐ新たなネットワークを構築していくことです。JA（農業協同組合）さんが市町村ごとにありますが、地域を越えると交流がほとんどないのが現状です。熱心な若手の農家さんもいる中で、たとえば栽培の技術的なことを情報交換できる機会も少ないわけです。東京の野菜を、農業を、ブランド化してネットワークを構築すれば、何か面白いことが起こるのではないかと。そんな期待もありました」

「都市農業」という言葉をこ存じだろうか。都市の中で調和しながら存在する農業のことだ。従来は「原則として都市内に農地は残さない」が都市計画の考え方だった。市



80軒超の農家とネットワークを持つ直売所「くになち野菜 しゅんかしゅんか」。毎日地元の契約農家を回って朝採れ野菜を直接集荷し、販売している

「東京に住みながら採れたて野菜が食べられる」と、地元の人々に愛されている



新鮮野菜のほか、お米や豆腐、生パスタ、たまごなどを販売。すべて国立及び近隣産

夫人の菱沼茉莉子さんもPro-Kの元メンバーで、一橋大学のOGだ



それは、農業の課題解決が収益を生むビジネスモデル

街化区域内の農地に宅地並みの固定資産税を課税することで宅地への転用を進めた時期もあるが、実際にはかなりの農地が生産緑地などとして存続している。国立と言え農業のイメージは薄いですが、実は野菜が育ちやすい土壌に恵まれた地域だ。都市から農業を変えていく。それは、学生時代にまちづくりに没頭した菱沼にとって、途轍もなく大きなやりがいを感じ

るミッションだった。菱沼が最初に起こしたアクションは、野菜の直売所「くになち野菜 しゅんかしゅんか」のオープンだった。

「従来、野菜の流通は卸売市場が中心となっているため、市場の影響を受けやすく価格変動が大きいわけです。しかし、直売なら中間マージンをなくすことができますし、国立でしか採れないような珍しい野菜なら市場価格も存在しない。新鮮で美味しい野菜を、よりリーズナブルに提供できます。もちろん、良いことづくめではありません。直売所に野菜を買いに来てくれる方は、食材や料理に関心が強い主婦の方が中心になります。それでは、ごく一部の人にだけ東京の農業をアピールすることになってしまいます」

直売所の立ち上げから1年後、菱沼はワインバル「くになち村酒場」をJR国立駅前にオープンする。30農家のくになち野菜タパスというキャッチフレーズが示すように、売りはその日の朝に収穫された



多種多様な地元野菜を堪能できること。

「より幅広い層に、地元で農業があり、美味しい野菜があることを知っていただくために『くにたち村酒場』を開きました。ワインバルというスタイルを選んだのは、野菜とワインを一緒に楽しむというコンセプトの店がなかったから。サークルでカフェを運営していた時から、いつか飲食店をやってみたいと思っていましたが、こんなに早く実現するとは思っていませんでした。ただ、『しゅんかしゅんか』と同じように、『くにたち村酒場』の設立も目的ではなく、あくまでも手段です」

直売所もワインバルも、東京の野菜の新たな流通形態であり、プロモーション拠点の一つという位置づけだ。最大のテーマは、東京の農業を次世代につなげていくこと。菱沼が手掛けているのは、受け継いでいくためのインフラ整備であり、土壌づくりだ。

「実現するためには、市民の理解を得ることも重要

「くにたち野菜の美味しさを多くの方に伝え、そして消費者の声を農家に伝えたい。地域をつなぐ拠点として、まちを元気にしていきたいですね」。経営陣の思いは一つだ

「くにたち村酒場」のコンセプトは、「くにたちの収穫祭」。旬の地元野菜を使った料理がワインとともに楽しめる



です。農地が住宅街にあれば、土埃や農業にまつわる苦情が出ることもありますし、税法上の優遇措置を受けていることも考えれば、理解を超えて共感してもらう必要があります。お店が拠点になり、東京にいなから地元の新鮮野菜を食べることができるよう。東京の農業に対する市民の理解と共感を、こうして少しずつ得てきました。そして将来的にも、東京の農業が市民の身近なものとしてあり続けるよう、さまざまなアプローチをし続けたいと考えています」

ウケがいい野菜だけを扱っても意味がない

会社を設立して5年目。事業は拡大を続けている。「店舗経営について言えば、優秀なスタッフを確保できなければ店を開けることはできません。やりがいを感じながら働いてもらうためにも、どうマネジメン

トすべきか。どうリーダーシップを発揮していくか。最初は経営者としての立ち位置で迷いや葛藤もありました」しかし、それ以前の問題で、会社を立ち上げた当初は苦労が絶えなかったという。

「当初は、野菜の仕入れ先となる地元農家さんとのつながりがほとんどありませんでした。地域自給くにたちを引き継いだ時点で、仕入れ先の農家さんは6軒。会社を設立した時点でも15軒だけでした。一番大変だったのは、季節によっては野菜の品目が非常に少なかったこと。3月は小松菜とものぼう菜しか直売所で売れる野菜がないといった年もあったのです。売れる野菜がなければキャッシュフローが回らず、事業は成り立ちません。そこで、旬の野菜を1年中取り揃えられるように、農家さんに働きかけて作付けの時期を工夫してもらったり、栽培する品種そのものを増やしてもらったり、地道な努力を積み重ねていきました。逆に農家さんにとっては、さばき切れなかった野菜をタイミング良く流通に乗せられるので収益を増やせるわけです。最後にものを言うのは信頼関係だと思っています」

菱沼が担ったのは、農業の現場には存在しなかった生産調整を行う役割だ。ちなみに、直売所「しゅんかしゅんか」の特徴は、毎朝地元の契約農家に、自動車で「集荷」に出向くこと。いくつもの販路を持つ農家が「集荷」に費やしていた時間や労力を減らし、農業に集中してもらえ環境を整えた。

「集荷の際には、どんな野菜が売れ筋か、評判はどうか、消費者の声を必ずフィードバックするようにしています。農家さんは従来、採れた野菜を卸売市場に出すしかありませんでしたから、価格の情報がしか得られませんでした。また、農家さんの情報を添



えて野菜を陳列するスーパーが増えています、その逆方向の情報の流れはない。つまりスーパーから農家さんに「売場の情報」は届かないわけです。そんな課題を解決する仕組みをつくることも、私たちの役目だと思っています」

ホームページにあるコンテンツ「農家紹介」には、扱う野菜と産地、生産者の写真がズラリと並ぶ。現在は80軒を超えたという。増やしていくことは、農村というコミュニティそのものの繁栄にも貢献する。たとえばワインバル「くにたち村酒場」では、美味しさを最大限に引き出す方法で調理された地元野菜がテーブルに並ぶが、仕入れは種類や栽培方法などによって絞らないのがポリシーだ。



「それは、旬の野菜を1年中提供し続けるためだけではありません。農村を繁栄させていくためです。売り上げや利益につながりやすい野菜や、無農薬・有機栽培の野菜など、ウケがよいものだけを扱うのではなく一部の農家さんとしが付き合えない。それでは農村全体を盛り上げていくことはできない。本末転倒です。『くにたち野菜』全体の価値をボトムアップしていくことに、地域に根付いて活動していく意味があると考えています」

やりたいことは、 自分にしかできないこと

「振り返れば、これまでは、若い人が頑張っているから地域が応援してくれる」というスタンスでした。

これからは「実力があるから応援する」、そして「国立の農業やまちづくり分野ではこの人しかいない」と一目置かれる存在になって、地域に恩返しをしていきたいと思っています」

一橋大学を卒業して10年となる菱沼だが、今でも母校で学ぶ後輩たちへの思いも深い。

「経営の実際に触れ、外の世界とつながるという毎日を、学生時代に経験できたのはとても有意義でした。そこで、創業以来行っているのが学生インターンシップの受け入れです。たとえば、直売所に並べる地元野菜の買い付けや仕入れを通じて、農村や農家さんと交流を持つ。ワインバルのスタッフとして食材やサービスに携わることで経営に触れる。そんな「働く」を学ぶ多様な機会がここにはあります。稼ぎながらベンチャービジネスやアグリビジネスの世界を覗いてみたい、また、地域と関わりを持ちたい一橋大生には、ぜひ声を掛けてほしいですね。全力でバックアップします」

事業は今度どう展開していくのか、その構想を尋ねてみた。

「繰り返しになりますが、東京の野菜をもっと食べてもらい、東京の農家さんをつなぐ新たなネットワークを構築するためにも、私を育ててくれた国立を拠点にしながら事業の幅や活動エリアを拡大していきたいですね」

あえて都心に店舗を出して何かを発信する。そんな次のアイデアが、菱沼の頭



菱沼勇介（ひしぬま・ゆうすけ）

1982年生まれ。2005年一橋大学商学部卒業（伊丹敬之ゼミ）、三井不動産株式会社入社。同社経理部に3年間勤務した後、アビームコンサルティング株式会社に転職。退職後、2010年から国立市を拠点とするNPO法人・地域自給くにたちにて活動。2011年に株式会社エマリコくにたちを設立。2015年4月現在、4店舗を経営。現在に至る。

■直売所「くにたち野菜 しゅんかしゅんか」

<http://www.emalico.com/shunka/>

■くにたち野菜ワインバル「くにたち村酒場」

<http://www.emalico.com/sakaba/>

の中にはすでにいくつもあるようだ。

「農業は自然を相手にするビジネスであり、扱うものが農作物だけに基本的には年に一度しかPDCAサイクルを回せないのは弱点です。ただ、手間暇をかけた商品に価値を見出し、お金を払ってくれる人は確実にいる。そこに可能性があると感じています。自分にはできないこと」をやる。それが、私の大きなモチベーションになっています」

サークルで活動していた当時の自らを「まちづくり」と称する菱沼。現在は、自らを「ベンチャー企業の経営者」だけでなく、国立の農業を盛り上げる「プロデューサー」と位置づけている。

「『くにたち野菜』は国立の農業を活性化し、市民の生活を豊かにするツール。直売所とワインバルは拠点。その土壌をゼロからつくり上げたことで得られた一番の財産は、地域との「つながり」です。人と人がつながれば、必ず何かが生まれます。そしてこのプロセスが、まちという一つのコミュニティを元気にしていく。そう信じています」

その言葉を聞いた時、あらためて菱沼の原点から現在までが一本の道でつながった。



一橋大学には、ユニークでエネルギーが豊富な女性が豊富と評判です。

彼女たちがいかにキャリアを構築し、どのような人生ビジョンを抱いているのか？

第45回は、同窓会組織「如水会」の研修文化担当として

卒業生と大学をつなぐ役割を果たしてこられ、

現在はNPO法人インテリジェンス研究所・事務局長である野村由美さんです。

聞き手は、商学研究科准教授の山下裕子です。

マーキュリーの賢侶

自分が楽しめることを大切にしたい

山下 野村さんは今年2月まで如水会の研修文化担当として活躍され、※1 如水会寄附講義のコーディネートや「エルメス」の立ち上げでは大変お世話になりました。「一橋の女性たち」でも、「こういう活躍をしている人がいるけど、どうかしら？」と、いつもアドバイスをいただき、感謝しています。今日は、そうした野村さんのネットワーク力について、いろいろとお話を伺いたいと思っています。でも、その前に、大学時代の話を（笑）。野村さんは理系進学率の高い私立女子高校出身ですね。どうして一橋大学を選ばれたのですか？

野村 高校2年生の時、佐々木潤之介先生の著書を読んだことがきっかけです。「変革の担い手は民衆、民衆を描くのが歴史だ」という言葉にとても感銘を



野村由美 (のむら・ゆみ)

1985年一橋大学社会学部卒業、1988年一橋大学商学部卒業。その後、アーサー&アンダーセン（現・アクセンチュア）、（株）コーポレートディレクション、JMサスーン証券、如水会事務局等を経て、2015年3月よりNPO法人インテリジェンス研究所・事務局長。現在に至る

NPO法人
インテリジェンス研究所
事務局長

野村由美氏



Yumi Nomura

商学研究科准教授

山下裕子



Yuko Yamashita

受け、佐々木先生のもとで学びたいと思ったのです。
山下 あら、入学前にもう先生の著書を読んでいたのですね。将来の仕事については、その頃から考えていましたか？

野村 職業についての意識は、全くなかったです。当時私は、「大学はムダな勉強をするところで良く、実利的な何かを得ようとするのは邪道である」と思っていました（笑）。履修も必修課目以外は、ラテン語とか古文書学とか、「そんな講義あったの？」と後から不思議がられる授業をとっていました。今振り返ると、そこまで偏らないほうが良かったとは思いますが、卒業後は、社団に1年間勤めたのですが、男女雇用機会均等法が実施されたこともあり、そこから自分の進路を考え直しました。社会に出てから役立つ知識のなさに気づいたこともあって、学士入学で商学部に再入学しました。



山下 学ぶことが好きだったということでしょうか？

野村 当時の商学部は、米国から帰国されて教鞭をとられていた30〜40代の若手教授の台頭期と重なり、とても魅力的でした。金子郁容先生のゼミでコンピュータネットワークを学び、出直し卒業で（笑）、現

在のアクセントチュアでコンサルティングの仕事に就きました。「第三新卒」の走りだと思っています。

山下 如水会でのお仕事は、いつ頃からですか？

野村 2006年からです。その前は、子どもが小さかったこともあって、一時的に奨学財団の仕事をしていました。如水会の仕事は母校に対しての恩返しという思いと、時間を自由にできる非常勤の契約がありがたかったのでお引き受けしました。今は一橋大学名誉教授の山本武利先生が設立されたNPO法人のインテリジェンス研究所にいます。米国・メリーランド大学に^{※2}ブランゲ文庫という占領下の検閲文書に関するライブラリーがあるのですが、日本の書誌データベースを運営しています。こう見ると仕事歴という意味では一貫性がありません（笑）。

山下 野村さんは、とてもスムーズに仕事を変わっていらっしやるように思いますが、どういうタイミングで転職されているのですか？

野村 行き詰まったり、仕事を離れなければならない状況に陥ると、タイミング良く手を差し伸べてくださる方が現れる感じがします。運の良さかもしれません。

山下 それは、野村さんが人のために動く、何かをする、という人だからじゃないでしょうか。

野村 その場その場で楽しく仕事をするというのはモットーとして実践してきたと思います。新しい場所には必ず新しい出会いを伴うので、その分私の人生は豊かになっているとも感じます。それが周囲の評価につながっているのなら嬉しいですけど（笑）。思い切りはいい方なので、決めると動いてしまいます。この大学を出たから「こうあるべき」というのは全くなくて、「こうでなければいけない」というタイプでもない気がします。

山下 それは大事なことです。畢竟、^{ひつぎょう}自分の人生

です。しかし今の学生たちを見ると、「こうあるべき」のほうに意識が向いていて、そうなれなかった時に心が折れてしまうのではと心配になることがあります。ただ、「一橋の女性たち」は、遅いですがよい。結婚・子育て・介護等で変化し続ける人生の荒波での舵取りは、まさに、キャプテンズ・オブ・インダストリーじゃないかしら（笑）。

野村 人によりますが、「こうあるべき」という意識にとらわれないで生きている人に女性が多いのは、今まで「こうあるべき」という縛りが女性に対して強く、不自由すぎたことへの反動なのかもしれません。



ん。私の周りには、なぜか男女を問わず自分の生き方のスタイルを貫いている人が多いです。同級生には佐渡の篠笛奏者がいますし、高校の親友は女性グライダーの世界記録保持者でエベレスト山頂を飛ぶのが目下の夢と言っています。先日、探検家の先輩を訪ねて行ったら、同窓の国際炭やき協力会の事務局長を紹介されました。私がそういう人に魅かれるがゆえに、そのネットワークに^{はま}嵌りつつあるところは否めません（笑）。



※1 如水会寄附講義：現在、大学ではキャリアゼミ（通称：如水ゼミ）と社会実践論という2つの講義が卒業生講師の協力のもと総合的キャリア形成支援教育の一環として開講されている。キャリアゼミは本学の伝統である少人数のゼミを通して、第一線で活躍する社会人・ビジネスリーダーと学生が仕事・業界への実践的理解を深めるための対話講義。社会実践論は学生の将来の職業選択を軸に、卒業生が「学生時代に何をしたか」、「社会に出てどういった転機があったのか」等を自らの体験を交えて話すオムニバス形式の講義。

※2 ブランゲ文庫：1945〜1952年の連合国による日本占領下の時代のうち、1945〜1949年に発行されたすべての出版物（図書、雑誌、パンフレット、新聞）、検閲文書、ポスターなどのコレクション。当時、連合国最高司令官総司令部の民間検閲局に勤務していた米国・メリーランド大学教授のゴードン W. ブランゲ博士が、その歴史的価値に注目し、検閲終了後、米国機関で一括所蔵・保存することに努め、現在はメリーランド大学図書館内に所蔵されている。雑誌だけで、約1万3800種類、推定15万冊所蔵。

パラメーターを変えることで つながりを変える

山下 そうかもしれませんね（笑）。では、そろそろネットワークの話に移りたいと思います。野村さんは仕事でもプライベートでも、いろいろな方とつながっているでしょう。仕事という立ち位置や目的があつてネットワークをつくらうとすると、普通は似たような世界にいる人同士でしかつながらないように思いますが、この点はいかがでしょうか？



野村 「この人にこれをしてもらいたいから、この人と付き合う」と思つて人に接するということよりは、魅かれる人には結構無防備に近寄ってしまうという癖があります（笑）。すると、違う魅力を持った人とまた会ふという感じですね。金子ゼミでグラフィ理論というのを習いましたが、ネットワークでいうと、私は一つのノード（結節点）で、パラメーターを変えることでつながりを変えることをしているのだと思います。たとえば、如水ゼミ等で現役の学生と卒業生をつなぐためには、パラメーターの調節が肝要になりますが、私がやっていたのは、まさにその調節の役割だったと思います。

山下 如水会寄附講義の講師の人選はどのようにされたのですか？

野村 まず実際の私の知人から、次にメディアで名前のよく出ている人から、その時のテーマにふさわしい方を探すのが基本で、見つからない場合は、知人に「こんな方を知りませんか？」と聞いてみて、紹介していただきました。直線ではなく多方面のコンタクトというか、ネットワークを変えていき、ライトパーソンにつながっていくやり方です。時間がかかるのですが、その対話の過程から相手のことが分かってきたりします。

山下 ネットワーク力のある人とは、どんな人だと思えますか？

野村 私の定義は「自分で動く」人です。命令だけして座っていても結局人とはつながれません。あとフラットな関係が築ける人。先ほどいったパラメーターが調節できる人です。如水会の先輩方が素晴らしいのは、年次が上でたとえば大企業の大先輩にいらつしやるような方でも、後輩の並びに降りてきてくださる方が多いところです。本当に偉い人はエラそうにしません。コミュニケーションの達人もたくさんいらして、人間の信頼関係はこのように築くものだとずいぶん教わりました。ネットワークは上下関係のないところにあるのだと思っています。

山下 お互いが心の中に自由な場を持っていないとフラットにはなれないと思いますね。それから、ネッ



トワークは何らかの枠があることで、かえって自由度が高まるのではないのでしょうか。

野村 Facebookに自主的な「橋大学のグループ」がいくつかありますが、ネットワークづくりにはとても有効なツールになっています。そこからも分かるように枠をサポートして冗長性を保つということも大変大切です。こうしたつながりを「しなやかなネットワーク」と名付けたのは金子先生で、私がエラそうに話していることはすべて先生の受け売りです（笑）。「しなやか」には変化に対応する適応力が高いということが含まれていてとても好きな言葉です。もしその枠に行き詰まったら枠を変えればよいのです。システムの中には必ずムダを入れて複数のパス（経路）を持つておけということです。

一橋大学には素晴らしい「しなやかなネットワー



対談を終えて

「フィロロギアの君」

マーキュリーの花嫁探しの寓話を書いて、リベラル・アーツ論の祖となった人がいる。マルティアヌス・カペラ、5世紀の知識人である。商売、交通、外交、泥棒と世俗の諸事に首を突っ込みせわしないマーキュリーに賢い嫁を娶らせて天空の知に昇華させようという物語だ。最終的に花嫁候補に拔擢されたのが、賢さで名高い「フィロロギア」である。人間の娘が天界に嫁ぐためには、世俗の知恵から解放されて天上の知恵を手に入れなければならない。そこで、フィロロギアに授けられたのが、文法、弁証法、修辞学、幾何学、算術、天文学、音楽の、いわゆる自由七科目である。リベラル・アーツとは、人間を解放する技のことなのですね。Philologyは19世紀のギリシア熱の影響で文献学と訳されるが、もともとは、philo=loving, logy=logosで、理性的な学びを愛する、の意味である。

一橋大学は実学の殿堂でありながら逆に論理にこだわりゼミでの対話を重視してきた。また、伝統、徒党で固まることなく、多様な価値でつながるオープンな学風をつくり上げてきた。地上知を極めるには、徹底的に自由となり、天上知を目指さないとけないという逆説。一橋の女性たちは、地頭が良く言葉と数学に強く、リベラルな知性の持ち主が多い。権威や常識から発想せず、自分で考え行動するから、柔軟に社会で活躍できるのですね。この連載も、リベラルな生き方を愛し応援する皆さんのご支援があつてのことと思う。

そして、野村由美さんが「女性たち」をタテヨコナメにつなげてくれたからこそ、この小さなコラムが動的なネットワークと進化し始めた。いつか本連載が最終回を迎えるときにはぜひ登場していただきたいと密かに思っていたのだが、このたび、如水会退職の報せを聞き、急遽お願いした次第。マーキュリーの活躍を支えられるのは、フィロロギアの知のおかげだったのだと改めて感じ入った。

縁起の良い鯉縞の着物姿の由美さんに書の解説をしていただいていたら、額装の紺までが加わって一幅の絵のよう。「淡如水」が、さらさらと流れる溪流のように見えてきたことであつた。(山下裕子)

〈訂正とお詫び〉

前回「H.Q.」vol.46の後記で「一橋大学が共学としての歩みを始めて70年」と書きました。

1945(昭和20)年12月に、「女子教育刷新要綱」が閣議了解され、大学の共学化が決定されたことを以て70年と考えたのですが、本学で入試要項が整い、女子学生に門戸が開放されたのは翌年の1946(昭和21)年でした。また実際に本学女子学生第1号の石原一子さんが入学されたのは1949(昭和24)年のこととなります。

読者よりご指摘頂き、認識の誤りがあつたことに気が付きました。ここにお詫びを申し上げます。(山下裕子)

しなやかに緩く、 長く続けるネットワーク

山下 「エルメス」立ち上げの時は、どんなことに期待していましたか？

野村 ※3 第1回の「エルメス」の集まりで、女性のプロモーションにガラスの天井があるという話が出ました。寄附講義で女子学生から、「女性の時代と

ク」が存在していると思います。寄附講義なども皆さんお忙しいのに気持ち一つで来てくださいました。「受けた恩は下に返せ」という言葉は、若い頃、先輩にいろいろとしてもらったことを、次は自分が後輩に返しましょう、ということですね。こんなグッドサイクルが脈々と受け継がれている大学ってそんなにないのでは？ 私は誇りに思っています。



いつでも、こんなに働いて髪を振り乱して奮闘して子育てして、それなのにそれを加味した評価が得られないのは不条理。専業主婦のほうで楽なのでは？」という質問が出たことがあり、衝撃的でした。男女雇用機会均等法制定から30年経つても、後

輩にそういう認識しか与えられない社会に留まったままなのは、私たちにも責任があるのでは？ というのが「エルメス」設立の本意だったと思います。世の中を変えようと思った時、周囲を巻き込みながら動くことを考えた時、「エルメス」がそういう声を拾い発信する場になればいいと思います。そしてしなやかに緩く、長く続けていくことが大事ですね。過度の決め事をつくらず「こうであらねば」を排除していますから、今のところ楽しく活動できているとは思っています。

山下 それがネットワークの極意でしょうか(笑)。野村 極意……(笑)。つながりを一本の線にするのと、効率は良いけれど組織になってしまう。ネットワークは組織ではない。同窓会はネットワークです。こちらがだめでもあちらがある、といった、ムダなことや変化に対する対応力がポイントになるでしょう。冗長性を保つ中で効率を高めて最適解を見つけることが、ネットワークの極意だと思います。



※3 第1回「エルメス」：第1回の「エルメス」の集まりとして、2013年4月、拡大女子会「Now and Beyond」が開催された。その模様は、「H.Q.」第39号の「一橋の女性たち(第37回)」に掲載されている。

茶道部活動 in Boston

海外留学の準備中や現地での生活中に、改めて母国の文化を学びたいと思うことはよくある話ではないだろうか。私の場合、留学前に日本でお茶を少し習っていたが茶道の経験はなく、ボストンカレッジの大学院に留学中、友人の紹介でハーバード大学の茶道部 (Harvard-Radcliffe Chado Society) に参加させてもらい、2011年の秋から2014年の春までの約3年間、メンバーとして活動した。ハーバード大学の茶道部は、私のようにハーバード大学に直接属していなくても参加が可能であり、学生として気軽に茶道のお稽古ができる機会を探していた私には、ちょうど良い選択肢だった。

茶道部は、ハーバード大学の東アジア言語学科の建物の中にある茶室で活動している。この茶室は、1996年10月に裏千家からハーバード大学に寄贈されたも



のである。建物の外観は洋風で、内側に茶室があるとは想像できないのだが、茶室に入ると、4畳半の和室に、障子を通した柔らかな外の光が差し込み、まるで日本にいたのではないかと錯覚してしまうような、穏やかな空間が広がっている。(活動の様子については、ハーバード大学茶道部Facebookページ <https://www.facebook.com/groups/650942738321945/> 参照。)

茶道部の活動は週1回で、週末に行われている。部のメンバーは10名弱で、日本人とそれ以外の国籍の人(アメリカ人や留学生)が半々ぐらいの割合であり、英語と日本語を用いて活動していた。部では裏千家ボストンの先生を講師としてお迎えし、本格的なお稽古を受けることが可能になっていた。(裏千家ボストンについては、<http://www.urasenkeboston.org/> 参照。)私のように初心者として入部すると、まず茶室への入室、お辞儀、お茶をいただく手順などの客としての作法を練習する。その後、お点前を行う上での基本的な袱紗捌き、茶杓や棗の清め方などの割り稽古を経て、盆略点前と呼ばれる基本的なお点前のお稽古に入る。それを習

得すると、運び薄茶、濃茶などのお点前へと進んでいく。メンバー同士でお点前と客のお稽古を交互に行っていく。私の場合は、盆略点前で自分の点てたお茶を客としての他のメンバーに振る舞うことができたのは、お稽古を開始してから半年後ぐらいのことであった。その時は、自分が点てたお茶を、美味しいと言ってもらえたということが単純に嬉しく、自分でお茶を点てることのできたことに対する充実感で満たされ、格別の思いであった。

日本を離れた場所で茶道を行うにあたり、茶室に活ける季節の草花の種類が限られてしまうことや、和菓子が入手しづらいということなどは、常々切実な問題であった。ただ、そのような物理的な制約を前提とした活動は、さまざまな工夫を生む原動力でもあったように感じる。お稽古やお茶会の時には、講師やメンバーなどが和菓子を手作りするというのも珍しくなく、時間をかけて丁寧に手作りされた和菓子に心が満たされた。また、日本文化に関する物理的な制約がある一方で、却ってリソースは集約されており、求めればアクセスしやすい状況にあったと思う。例えば私の場合、裏千家ボストンのつながりで、着付けの先生方と知り合うことができ、着



付けのお稽古をしていただく機会を得た。そして、お茶を始めて1年後の秋の炉開きの茶会には、自分自身で着付けた着物を着て参加することもできた。

学業に追われ時間的、精神的に余裕のなかった博士課程在学中に、静かな茶室の中でリフレッシュできたことは、精神的な健康を維持する上でもとても有意義

であったと思う。茶道や着付けのお稽古を通じて知り合うことができた方々との出会いに、今でも感謝している。もしボストンやハーバード界限を訪れる機会があれば、ぜひ茶道部にも足を運んでいただけたらと思う。

Love of Culture

茶道部活動
in Boston



法学研究科講師

新見有紀子

囲碁が好き

私は囲碁が好きだ。

研究室には、コンピュータの隣に囲碁セットがある。リュックサックには、学術書にまじって詰碁の本が入っている。通勤時はついついスマートフォンでネット囲碁に興じてしまう。日曜日のお昼にはNHKの囲碁番組を観ている。でも、私の周りには囲碁を打てる友人はいない。将棋を指したり麻雀牌をつまんだりする友人はいるが、碁打ちはいない。でも近所の碁会所に行けばおじいちゃんたちが相手してくれるし、真夜中だろうがネット囲碁はつねにオープンだから、まあいいか。

子どもの頃は、囲碁なんてまったく知らなかった。からだを動かす方が好きだったので、外遊びに明け暮れて、運動やスポーツに熱中していた。中学・高校・大学と運動部に入っていた。でも、いつしか楽しいはずの運動部活動が窮屈になってきて、いたい部活って何？と考える始めた。そんな経験が原動力になったのか、昨年、『運動部活動の戦後と現在——なぜスポーツは学校教育に結び付けられるのか』（青弓社）という本を書いたけれど、それはまた別の話。

囲碁の話に戻ると、私が囲碁に出合ったのは大学院生になってからだ。修士課程1年生の冬、運動部活動とはまったく違う遊

びをしようと思っていた時、漫画『ヒカルの碁』を読んだこと

をきっかけに、近所にあった碁会所に飛び込んだ。ルールもわからないけれど囲碁を打ってみたい、と無邪気に突撃してみた。みなさんとても温かく迎えてくれた。席主は、昔スナックを切り盛りしていた美人ママさん。先生は、すぐ傍で開業しているお医者さん。私の好敵手の常連さんは、本当は将棋の方が好きなおじいちゃんや、気前よく酒を奢ってくれるトラックの運転手さんだった。囲碁にのめり込んで、週末は入り浸るようになった。1年ほど経つと、初段になった。修士論文の執筆に追われてしばらくは碁会所通いを我慢した。修士課程を卒業する頃、周りの友人は卒業旅行でスノボだ、海外だと騒いでいたが、私はこれでやっと囲碁が打てると、毎日、開店と同時に碁会所に入り開店を少し過ぎるまで通い詰めて、囲碁を打って打って打ちまくった。二段になった。博士課程になって、結婚して、子どもも生まれて、論文を書いて、就職活動をして、運良く一橋大学に就職できたその間中も、隙を見つけては囲碁を楽しんでいて、現在は三段だ。

自宅のある横浜市緑区で開かれている市民囲碁大会に参加してみたこともある。三段だとBリーグ（初段〜三段）という区分で、勝ったり負けたりだった。でも勝って

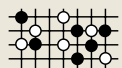
も負けても楽しい。運良く勝ちが重なってBリーグで優勝したら、緑区代表メンバーに選ばれて、横浜市大会に参加することになった。そこでも緑区は優勝してしまい、神奈川新聞に名前が載った。最近、運動部活動研究者として大手新聞に名前が載ったりするけれど、私の新聞デビューはアマチュア囲碁棋士としてだった。そんなこんなで縁で、緑区囲碁連盟のおじいちゃんや仲良くなって、休日になると家に電話がかかってくる。「中澤さん、今度、団体戦メンバーが足りないんだけど、どう？」。もちろん喜んで参加した。

身近に囲碁が打てる人がたくさんいたらいいのにな、と思う。妻はまったく興味を示さず、娘は碁石をおはじきと思っている。わずかな可能性を息子に期待してみるのが、惜しいかな、今のところ「どうぶつしようき」に夢中だ。研究室にも囲碁セットがあるので、授業後にゼミ生を誘ってみるが、逃げられ続けている。カナダからの留学生が興味を持ったので、休憩時間に研究室でルールを教えて数局打ったが、卒業してしまった。セミナー目的の短期滞在でやって来たドイツ人研究者が経験者だったので、講演後にやはり研究室へ誘って数局打ったが、帰国してしまった。だから、今は碁敵がいらない。

どなたか一局打ちませんか？

Love of Culture

囲碁が好き



社会学研究科准教授

中澤篤史

在学生・在学生の保護者

243名 (13,540,000円)

相笠淳一	様	小山内千賀子	様	高木雄幸	様	増村光俊	様
相澤孝仁	様	小抜祐一	様	高橋邦彦	様	松崎達也	様
相原知子	様	風間洋人	様	高橋耕二	様	松原久裕	様
青木直弘	様	柏 高志	様	竹岡八重子	様	松本孝一	様
青木保一	様	葛城禎之	様	竹澤正人	様	松本高行	様
青沼宗一	様	加藤典司	様	竹田正明	様	間明田康弘	様
上利陽太郎	様	金尻充功	様	竹村俊徳	様	三浦敏信	様
秋間孝道	様	上條栄規	様	田坂文宏	様	水出陽一	様
朝日博規	様	神山 透	様	田島啓一	様	溝口和也	様
浅見浩志	様	川西莊六	様	田中健晴	様	南 憲佑	様
安積寛尚	様	川村 充	様	玉井義文	様	宮川博司	様
跡部武志	様	菅野光明	様	田村正敏	様	宮島道孝	様
阿部 均	様	北原清貴	様	塚本英昭	様	宮地正人	様
安陪理恵	様	木本憲太郎	様	筒井知香	様	宮本弘文	様
荒木 洋	様	日下部利人	様	甘樂 茂	様	望月 聡	様
在原賢二	様	工藤寛治	様	津保敦郎	様	本木直子	様
有村信也	様	黒澤博史	様	當山純雄	様	森 千春	様
有森博昭	様	黒沼金幸	様	徳田 聡	様	森 広樹	様
安藤渉二	様	小池義則	様	徳長恵士	様	森嶋宏行	様
安部英樹	様	粉川義弘	様	富澤則仁	様	森田一樹	様
飯塚貴規	様	小坂広示	様	戸村正司	様	八木清公	様
池上和秀	様	小酒井三重夫	様	内藤 雅	様	八鍬隆宏	様
井崎正二	様	興石直人	様	長尾久文	様	安田 剛	様
一戸桂子	様	児玉谷朗	様	中澤孝志	様	安間一秀	様
伊藤和央	様	後藤裕司	様	中野博和	様	山口博啓	様
伊藤一美	様	小柳勝也	様	中村 隆	様	山中章行	様
伊藤秀樹	様	材木孝一	様	中村則夫	様	山本雅史	様
井上 衛	様	齋藤勇人	様	西原京治	様	山本由起子	様
今井信一郎	様	阪井俊和	様	西脇愼一	様	横山楠樹	様
岩科 清	様	坂本 健	様	根木正次	様	横山隆郎	様
岩淵廣高	様	坂本哲男	様	野窪一郎	様	吉田克也	様
岩元 真	様	坂本啓明	様	野島泰司	様	吉田豊彦	様
上田秀一	様	佐久間敏幸	様	野中信男	様	吉谷直美	様
上西英雄	様	佐々木裕	様	萩野恵三	様	米田敬子	様
上原陽一	様	佐原且朗	様	萩原悦次	様	若山法生	様
上松文招	様	塩月善輝	様	葉玉匡美	様	渡邊竜彦	様
臼井計文	様	篠川俊夫	様	濱田禎二	様	渡辺吉宏	様
内田健一朗	様	正司明夫	様	林 雅紀	様	王 永明	様
内山光一	様	城田哲也	様	林万里乃	様	他52名	
宇野克久	様	末原靖久	様	樋口宏明	様		
榎本秀行	様	杉田祐之	様	廣瀬勝一	様		
榎本真典	様	杉本千佐子	様	廣田修二	様		
遠藤美智江	様	杉山哲也	様	福江精一	様		
大内智文	様	鈴木政江	様	福山和男	様		
大木義正	様	須藤克広	様	藤井 寛	様		
大下敏哉	様	須藤茂男	様	藤井雅弘	様		
太田耕司	様	須藤純吾	様	鮎田加賀美	様		
大地哲也	様	関口健一郎	様	細田一男	様		
大野潮子	様	関澤 学	様	堀本真二	様		
小木裕介	様	祖根聖吾	様	前澤浩明	様		
小口智毅	様	染葉建治	様	曲測景昌	様		

一般の方

2名 (120,000円)

長坂哲次 様
他1名

企業・法人等

27団体 (166,042,750円)

一般社団法人如水会	様
一般社団法人投資信託協会	様
一般社団法人日本投資顧問業協会	様
一般社団法人日本物流団体連合会	様
一般社団法人一橋大学コラボレーション・センター	様
株式会社KPMG FAS	様
株式会社光文社	様
株式会社商工組合中央金庫	様
株式会社スーパービジョン	様
株式会社セブン&アイ・ホールディングス	様
株式会社タカギ	様
株式会社東京會館	様
株式会社バルコ	様
株式会社みずほフィナンシャルグループ	様
株式会社ミスミグループ本社	様
公益財団法人交通エコロジー・モビリティ財団	様
公益財団法人住友電工グループ社会貢献基金	様
国際石油開発帝石株式会社	様
サービス・フロンティア・ジャパン	様
サントリーホールディングス株式会社	様
農林中央金庫	様
一橋大学消費生活協同組合	様
フレッシュフィールドズブルックハウスデリングー法律事務所	様
みずほ証券株式会社	様
他3団体	

本学教職員

17名 (15,470,000円)

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、2015年4月末現在で約78億円（申込分）に達しました。昨年3月末で、7年間にわたる募金キャンペーンを終了いたしました。この1年余の間に基金の募金総額は約11億円増加しました。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、2015年2月1日から4月末日までの間にご入金を確認させていただい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のある方がいらっしゃいましたら、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のお名前を「一橋大学基金寄付者芳名録」に掲載させていただき、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。なお、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。

引き続き、本学の教育・研究の充実・発展のため、基金へのご協力をよろしく願っています。



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

【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

103名・2団体（12,618,789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
8名・1団体	6名	89名・1団体
天野文彦 様	大倉正義 様	相原 修 様
鶴澤 静 様	熊本康二郎 様	秋吉謙一 様
江野友来 様	古茶喜久寿 様	浅井 晶 様
太田道彦 様	當麻雅生 様	飯山覚志 様
北見正明 様	船崎 裕 様	石丸茂夫 様
小寺喜一郎 様	他 1 名	岩田あづさ 様
相馬義一 様		岩橋 豊 様
法曹如水会 様		植田正知 様
他 1 名		内田 潔 様
		梅木哲也 様
		漆山浩一 様
		大山武志 様
		小野喜明 様
		尾上康浩 様
		加藤 省 様
		上村 寛 様
		加輪上浩之 様
		木住野元通 様
		小森一真 様
		小山行央 様
		齋藤健介 様
		坂本豪史 様
		佐久間紀幸 様
		柴垣光洋 様
		柴田篤志 様
		清水 優 様
		朱 殷卿 様
		関端 進 様
		高嶋 徹 様
		高橋 悟 様
		高森 董 様
		津田樹己 様
		中島寛和 様
		中村 剛 様
		中村佳央 様
		能田啓史 様
		野田 令 様
		野間口雅彦 様
		長谷川敦 様
		服部武宏 様
		馬場孝次 様
		馬場拓郎 様
		浜田 工 様
		原田博礼 様
		平塚英一 様
		平原重利 様
		平山健二郎 様
		藤目琴実 様
		松崎信介 様
		松土大介 様
		向井康真 様
		森島 聡 様
		守矢 進 様
		森山朝穂 様
		門田伸一 様
		山田 哲 様
		山田憲彦 様
		山田 優 様
		湯浅規弘 様
		雪本寿嗣 様
		横田翔平 様
		若月一郎 様
		渡辺浩司 様
		関西一橋昭和32年会 供花互禮会 様 他26名



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

【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

（金額は累計）

ホイトニー先生のご子孫が 肖像画鑑賞のため来学されました



肖像画を囲んでの集合写真

左から中野聡社会学研究科長、山部俊文附属図書館長、ダグラス・スティフラー氏（クララ・ホイトニーのひ孫）、ダイアナ・バクスター氏（ジョセフ氏のご令室）、蓼沼宏一学長、ジョセフ・ホイトニー氏、カーレン・ホイトニー氏（ジョセフ氏のご令嬢）、リカード・バーノン氏（カーレン氏のご主人）、江夏由樹名誉教授、大月康弘経済学研究科長

一橋大学の前身、商法講習所創設者の1人であるウィリアム・ホイトニー先生のご子孫が、本学附属図書館に所蔵されているホイトニー先生の肖像画を鑑賞するため、2015年5月16日（土）に国立キャンパスを訪問されました。

今回来学されたのは、ホイトニー先生のひ孫にあたるジョセフ・ホイトニー氏（トロント大学名誉教授）とご家族、また、ホイトニー先生の娘クララのひ孫にあたる方々です。クララは勝海舟の息子である梶梅太郎と結婚しており、ホイトニー先生とともに日本の近代化に縁のある人物です。さらに、津田塾大学の創設者である、津田梅子の父親、津田仙のひ孫にあたる津田道夫様、勝海舟の玄孫にあたる高山みな子様が、ご一行とともに来学されました。

当日はキャンパスにてホームカミングデーが開催されており、江夏由樹名誉教授による記念講演「一橋の『学問史』を考える—創立150周年に向けて—」におい

て、ご一行を卒業生の皆様に紹介したのち、附属図書館にて肖像画や関係資料の鑑賞を行いました。蓼沼宏一学長をはじめ、山部俊文附属図書館長、大月康弘経済学研究科長、中野聡社会学研究科長ならびに卒業生の皆様との歓談の場も設けられ、学園史にまつわるさまざまな話題で盛り上がりしました。



歓談中のジョセフ氏と蓼沼学長

〈編集・発行〉

一橋大学HQ編集部

〈編集部長〉

理事・副学長（総務、財務、情報化担当）

佐藤 宏

〈編集長〉

商学研究科教授

鷲田祐一

〈編集部員〉

経済学研究科教授

川口大司

法学研究科教授

小関武史

社会学研究科准教授

西野史子

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

藤川佳則

経済研究所准教授

宇南山 卓

〈外部編集部員〉

株式会社キーコンセプト

吉田清純

〈印刷・製本〉

図書印刷株式会社

〈お問い合わせ先〉

一橋大学総務部評価・広報課広報係

〒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。

一橋大学総務部評価・広報課広報係

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。

●広告掲載お問い合わせ先

一橋大学総務部評価・広報課広報係

TEL: 042-580-8032

編 集 部 か ら

「一橋大学は、今年、創立140周年を迎えます。そして今年はまだ、第2次世界大戦終戦から70周年となります。今年3月に行われた卒業式における学長式辞の一節です。蓼沼学長は、戦前の70年間、戦後の70年間、Captains of Industryの養成を担ってきた本学の使命に触れ、こう続けます。「今年卒業する皆さんは、次の70年の日本及び世界の形成を担う立場にあります」。

このメッセージは、本学を巣立つ卒業生に向けられたものですが、本学に身を置く私たち自身が受け止めてみるとどうでしょう。今から70年後、2085年の一橋大学。どうあるべきか。どうありたいか。

地球規模で広がる大規模公開オンライン講座「MOOC」や、未来の創造を謳う「ティール・フェローシップ」（ペーパーパルマフィアのピーター・ティールが推進する起業教育。「大学教育は時間の無駄」が持論）、国内で進む「G型大学×L型大学」論や「国立大学文系廃止」論、等々。従来の「大学」という「Industry」それ自体が問われる中で、一橋大学はいかに「Captains」たりうのでしょうか。

「HQ」こそ、次の70年の一橋大学を語る場に。そんな熱い思いを秘めながら、今日も竹橋―国立を往復2時間かけて編集会議にいざ出席（編集長、まずはこの会議をオンライン化しませんか?）。（藤川佳則）

第10回ホームカミングデー／ 学業優秀学生表彰を行いました

第10回一橋大学ホームカミングデーを、2015年5月16日（土）に開催しました。

兼松講堂では、冒頭に体育会応援部が演舞を行い、その後、蓼沼宏一学長の挨拶、太田道彦如水会副理事長の挨拶に続いて、学業優秀学生表彰を行いました。これは前年度1年間の成績が優秀な学業優秀学生を表彰するもので、受賞者には、蓼沼学長から表彰状及びトロフィーが授与されたほか、1年間の奨学金が給付されます。なお、このトロフィー及び奨学金等には、卒業生の皆様、在学生の保護者の皆様及び企業等からのご寄付による一橋大学基金を活用しています。



その後、江夏由樹名誉教授による記念講演会が行われ、商学部、経済学部、法学部、社会学部の各学部長がそれぞれの学部の現状を紹介したのち、現役の学生が自らの学生生活等を紹介しました。さらに、学生音楽会では、合唱団ユマニテが「一橋の歌」等の合唱を披露し、福引抽選会では、多くの協賛企業様から提供していただいた賞品をご用意しました。

その他の企画としては、附属図書館での記念展示、国立キャンパスツアー、兼松講堂での淡成書道会の作品及び卒業アルバム展示、茶道部によるお茶会、現役学生による記念写真撮影プリントサービス等を行いました。

お昼からは東キャンパス生協にて、参加者の皆様の旧交を温める場として懇親会を開催し、体育会応援部の演舞も披露するなど、盛会のうちに幕を閉じました。

松田芳郎名誉教授が 平成27年春の叙勲で 「瑞宝中綬章」を受章されました

平成27年春の叙勲の受章者が発表され、松田芳郎名誉教授（元・経済研究所教授）が「瑞宝中綬章」を受章されました。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。

指揮
宮城敬雄
Yuki Miyagi



一橋大学兼松講堂レジデントオーケストラ 国立シンフォニカー

第11回定期演奏会 Kunitachi Symphoniker

兼松講堂に再び

第九が響く!

プロのソリスト集団
50名による
合唱:東京合唱協会

ルートヴィヒ・ヴァン・ベートーヴェン
交響曲第2番ニ長調 作品36
L.V.Beethoven; Symphony No.2 D Major op.36
交響曲第9番ニ短調 作品125
L.V.Beethoven; Symphony No.9 D Minor op.125

ブルガリアからの4人のソリストは、このコンサート(兼松講堂での第九)だけのために来日

独唱



メゾソプラノ
アンドレア ニコロバ
Mezzosoprano: Andreana Nikolova



ソプラノ
ブラディスラバ ガルバローバ
Soprano: Vladislava Garvalova



テナー
ピーター コストフ
Tenor: Peter Kostov



バリトン
アレキサンダー クロラノバ
Baritone: Alexander Krounev

2015年11月29日(日) 15:00開演 [14:15開場] 一橋大学兼松講堂 JR国立駅南口より徒歩7分

料金(税込): P席(プレミア) 5,500円 / S席 4,500円 / A席 3,500円 好評発売中: 2015年5月15日より

主催: 一般社団法人 国立シンフォニカー 後援: 一橋大学、一般社団法人 如水会、高輪プリンセスガルテン
協賛: 株式会社立飛ホールディングス、松井証券株式会社、日野自動車株式会社 協力: 一橋大学管弦楽団

※未就学児童のご入場はご遠慮ください。

販売窓口

03-3443-1524 (10:00~19:00/月曜定休) 高輪プリンセスガルテン内 国立シンフォニカー事務局

※事務局へお申込みの方は、下記口座までお申込日より1週間程度以内にチケット代金をお振り込みください。 ※手数料はご負担ください。ご入金確認次第、チケットを郵送いたします。

■三菱東京UFJ銀行 三田支店(店番 653)(普) 0028127 名義: 一般社団法人 国立シンフォニカー
■多摩信用金庫 国立支店(店番 005)(普) 3856872 名義: 一般社団法人 国立シンフォニカー

プレイガイド

■チケットぴあ 0570-02-9999
■電子チケットぴあ <http://t.pia.jp/> (Pコード: 264-214)
■国立市内の取扱店: 洋菓子・喫茶「白十字」南口店 042-572-0416

※予告なしに曲目、出演者等が変更となる場合があります。これに伴うチケットの払戻しは、いたしかねますのでなにとぞご了承ください。

一橋大学広報誌「HQ」47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なかから抽選で20名様に、素敵な賞品をプレゼントいたします。

◆アンケート回答期限: 2015年9月30日(水) 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なかから抽選で20名様に、

一橋大学オリジナルクリアファイル(5枚1セット、非売品)をプレゼント

※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、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

