

Title	社会的責任とCSRは違う!
Sub Title	Revisiting CSR
Author	岡本, 大輔(Okamoto, Daisuke)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2024
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.67, No.3 (2024. 8) ,p.21- 36
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	榊原研互教授・岡本大輔教授 退任記念号 講演録
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20240800-0021">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20240800-0021</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

講演録

## 社会的責任と CSR は違う！<sup>\*</sup>

岡本大輔

### はじめに

本日は年度末、そして三連休中日のお忙しいところ、こんなにたくさんの皆さまにお集まりいただき、非常に嬉しく思っております。どうもありがとうございます。ただ今、牛島学部長より過分なご紹介をいただき、恐縮しております。本日は慶應義塾最終講義ということでタイトルが必要ということになり、「社会的責任と CSR は違う！」としましたが、実はそれにこだわらず、慶應義塾を中心として、私の今迄の研究・教育生活を振り返らせていただければ、と思っておりますので、どうぞ宜しくお願い致します。

### 1958年 誕生

慶應義塾の定年退職は65歳となっており、私も無事、昨年6月に65歳になり、来月3月末で定年退職を迎えます。生まれは65年前の1958年ということで、父は岡本清、母は岡本濱江と申します。父は93歳、母は92歳で、お蔭様で何とか生きながらえており、本日も私の慶應義塾最後を見届けに、このホールに来てくれています。実は本日は母の92歳の誕生日当日です。

### 1965年 父の留学

父は一橋大学の会計学者で、1965年にアメリカのミシガン大学に留学することになりました。当時は単身留学が当たり前だったのですが、母は自分を連れて行かなければ離婚すると言ったそ

---

\* 本稿は2024年2月24日に慶應義塾大学三田キャンパスで行なわれた、岡本大輔退任記念講演（最終講義）の内容に加筆訂正したものである。当日配布した資料は（<https://www.fbc.keio.ac.jp/~dokamoto/KNNA/20240224.pdf>）から入手可能である。

うです。母は共同通信の女性第一号正社員で、ライシャワーの単独インタビューなどもやっていたので、アメリカは絶対行きたかったのでしょう。そして、なんと家族5人で留学しました。この留学は私に大きな影響を及ぼします。

今では海外旅行は当たり前ですが、当時はそんなことはなく、成田空港の無かった羽田空港に、一族郎党、何十人も見送りに来てくれました。1年後には戻ってくることは決まっていたのですが、当時の感覚としては、もう二度と会えないかもしれない、という思いだったようです。

母はさすがに記者だったので、アメリカの生活を本にまとめて出版してしまいました。これがもう絶版ですが、貴重なアメリカ留学記録です。副題に私の名前が載っていて、この右端が私です。

当時の日本とアメリカの生活水準はこんなに違ってました。小学校1年生だった私にも十分理解できるくらいの豊かさは衝撃的で、帰国するとき、何としてもまたアメリカに来たい、と思った訳です。しかし、今と違って、海外旅行は考えられず、単純に、父親と同じ職業になれば来られる、と思いました。それ以来、ずっと、大学の先生になりたいと思っていて、将来の夢を書かされるといつも大学の先生、と答えていて、それを言い続けて現在に至るという、非常に単純な人生を歩んできたな、という感想です。単に、アメリカに行きたかっただけです。

#### 1977年 慶應義塾大学商学部入学

1977年に商学部に入學した時の入学式の日吉記念館のことはよく覚えています。とにかく教員になりたかった私は、記念館の壇上に座するにはどうしたらいいんだろうと、そればかり考えていました。塾長は分かりましたが、その他の人々がどんな役割の人かは全く分からず、もちろん塾長になりたかった訳ではなく、ただ壇上に登りたかっただけです。まさかずっとあとになっていやいや学部長にされてしまい、壇上に座ることになろうとは思っていませんでしたが、それが実現した時には笑ってしまいました。

#### 1979年 清水龍瑩ゼミに入会

3年生になって、清水龍瑩ゼミを志望しました。清水先生は日吉で授業を持っておられませんでしたが、日本の産業と経営という、オムニバス講義に一度だけ来日され、お話を伺う機会があり、経営学って、こんなに面白いんだ、と、ここでも衝撃を受けました。一応父の関係で、会計学のゼミも考えてはいましたが、父に相談したところ、意外にも経営学者の清水先生をよく知っていて、あの研究は面白いよと言ってもらえたので、受験を決めました。

ところが大失敗を犯します。入ゼミ試験の日、受験会場を記入した手帳を忘れていったため、三田キャンパスに到着してもどこで試験をやっているのか分からず、商ゼミの人を見つけてきても分からず、結局時間が終わってしまい、試験を受けられなかったのです。諦めて帰宅して、留年して来年もう一回受ければいやとしょんぼりしていたところ、母が、何をバカなこと言っ



退任記念講演会場（三田キャンパス西校舎ホール）の岡本大輔教授  
(2024年2月24日)

るの、そんなに入りたいなら先生のおうちに行ってお願ひしてきなさい、と無茶苦茶なことを言ったのです。訳が分からず、まあダメもとで行ってみようかと先生のお宅に行きました。

清水先生のお宅は三田線の白山駅前のお寺で、その境内にお住まいで、お墓がたくさんありました。4月だったのにやけに寒い日で、お墓ですっと待っていたのですが、先生はなかなかお帰りになりません。後で聞いたところ、ゼミ選考に大変時間がかかって遅くなったとのことでした。それでも清水先生がお帰りになり、お墓からパッと飛び出して、「清水先生、実はお話があります」と突然言ったところ、とにかく寒い日だったので、なんと清水先生はとにかく入りなさいと、親切にもお宅にあげてくださり、話をしっかり聞いてくれました。そして、全員を入れた訳ではないから入会にはできないけど、準会員でどうか、と仰ってくださいました。もちろん、それで構いませんということで、私は準会員としてゼミ生活をスタートします。

いまはネット時代になったので無くなりましたが、この年の翌年から、すべてのゼミの試験会場の一覧表が掲示板に張り出されるようになったのは、私の学生時代の唯一の功績です。

## 1979年 学生論文集

実は準会員としての期間はわずか1カ月で、その後、すぐに正会員にしてくださいました。清水先生は本当にお優しい方です。しかしゼミでは、先生からは「お墓から飛び出してきた岡本君」と言われ続け、ゼミのみんなには「準会員の岡本」という称号がずっと残り続け、次の年の入ゼミ試験でも、岡本は遅刻者面接担当ね、とか言われて、よくいじられました。そこで頑張って三田論を書き上げ、ちょうど三田商学研究学生論文集が始まった最初の年だったので応募したところ、運よく採用していただき、私にとっての初めての活字論文となりました。発行されたのが1980年なので表紙は1980になってますが、1979年の学生論文集です。なおご覧のように、3人の共同論文になっていますが、三田論ですので本当は9人の論文で、本文最後にはそのことを明記してあります。ただ、それが問題になりまして、第2回学生論文集からは共同論文は3人まで



退任記念講演の様子。スクリーンには恩師・清水龍登先生が映し出されている。

という限定がついて現在に至っていますが、これまた我々の論文の影響です。

商学部を卒業後、大学院に進む訳ですが、大学院生として清水ゼミにも、またその後も、計10年以上、出続けました。お蔭様で、ゼミ運営ノウハウをバッチリ伝授していただき、その時の後輩の皆さんにもとても仲良くしていただき、実は、本日、清水ゼミのOBOGの皆さま、先ほどの学生論文集メンバーをはじめ、50名以上がこの会場に来てくれています。長いお付き合い、本当にありがとうございます。

### 1983年 慶應義塾就職

83年に商学部助手にさせていただきました。今はもう無くなったテニア付きの助手です。以来、勤続41年ということで、慶應義塾、そして商学部には大変お世話になっております。助手は授業を持たず、研究に専念できたので、貴重な勉強の時間をいただきました。

清水先生からは、とにかくテニアの資格を取ったのだから、長い目で研究テーマを考えろという厳命をいただきました。「遠回りしても、人が5年後、10年後に、アッ、この方向だったかと気づくような研究をして下さい」と言われたのをよく覚えています。当時、何から始めていいのか分からず、新しい分析手法の研究になるかとも思っ、理工学部の量子力学の授業にもぐりこんで聞いていましたが、ハッキリ言ってチンプンカンプン、参りました。ただ、その時の経験は後でお話するAI、人工知能の研究に繋がっていきます。

一方、清水ゼミには引き続き出席しました。後に岡本ゼミを立ち上げる訳ですが、清水ゼミ最後の23期生が岡本ゼミ1期生と同学年で、最後の夏合宿を合同で開催させていただき、最後の最後まで、清水ゼミのノウハウをバッチリ頂戴して、岡本ゼミ運営に活かしております。

## 1989年-91年 MIT 留学 WHAT と HOW

89年に留学の機会を頂戴し、MITに2年間留学しました。アメリカに行きたい、というのが私の最大の希望だったので、結構早くこの夢は実現しました。当時はまだインターネットが無く、電子メールの走りでした。その頃は漢字が使えず、アルファベットのみ。と言っても日本と英語でやり取りはできないので、すべてローマ字のメールでした。それも、回線が少ないので、太平洋を越えるのに早くも2時間、下手すると8時間くらいかかってました。つまり、専用回線が無いので、ある程度以上、メールがたまらないと太平洋を越えてくれなかった訳です。ちょうど渡し船と同じで、ある程度、お客さんが集まらないと船が出ない、という感じでした。ただ、時差があったので、全く問題は無く、当時、国際電話代がめちゃくちゃ高かったので、非常に重宝して、ここから私のメール人生が始まった訳です。

MITでは、エリック・フォン・ヒッペル先生という、『イノベーションの源泉』ほか、ユーザー・イノベーションの世界的な大家が受け入れ教授になってくださり、当時まだ、日本の経営が世界中で注目されていた時代なので、エリック先生の研究も日本の経営と大いに関連していて、大きな刺激を貰いました。特に、当時、日本はバブルで、メセナ・フィランソロピーという言葉が流行りだしたところで、私はそれを海外で知った訳で、社会的責任とどう違うのか、大いに疑問を持ち、後の研究テーマの一つとなっていきました。

更に、もう一つは手法の研究です。先ほどお話しした量子力学は挫折してしまいましたが、MITに留学していた日本人仲間の中に、当然のことながら理系の人も多く、人工知能に詳しい人がたくさんいました。そこでMITのAIラボという、世界的に有名な人工知能研究所にも足を運び、ミンスキー先生等、大御所の授業にもぐりこんで、これも大きな刺激を受けました。これらのことから、私は企業評価をWHATとHOWに分けるという研究テーマを思いついた訳です。

企業評価ですから、何を以って良しとするのか、という良い悪いの基準を考える必要があります。昔から儲かって、伸びている企業が良い企業、と言われていて、もちろん現在でもそれは正しいでしょう。良い企業の条件を難しい言葉で言えば、収益性、成長性です。しかし、現代企業の、特に巨大企業の社会的影響力を考えると、それだけでは足りない、と考え始めました。自分だけ儲かって伸びているだけではダメなのではないか、ということです。そこで、良い企業の条件として、社会性という企業評価の第三の基準を入れようという仮説を考えました。これをWHATの研究と称した訳です。

もう一つは、企業評価と言うからには具体的に評価する必要があります、今迄の手法に加えて新しい手法も研究しなければならない、と考え、これをHOWの研究、と称しました。具体的には先ほどのAIラボの情報を取り込み、人工知能を企業評価に活かす研究を始めた訳です。

という訳で、もともとアメリカに行きたいだけで教員になった訳ですから、留学しただけで十分目的は果たしたのですが、このように、2年間のMIT生活は私の研究に大きな刺激を残してくれました。

## 1992年 岡本研究会発足

帰国後、いよいよ研究と共に教育を充実させるため、岡本ゼミをスタートさせます。以降、今年の現役生が29期生となり、大学院生を含めて556名になりました。本日はその半分ほどのOBOGの皆さんがこのホールに来てくれています。皆さん、いろんな分野で活躍してくれています。大半が企業で活躍しておりますが、既にトップ経営陣になったOBも出てきています。また自分と同じ教員になってくれたのが、2期生の大柳君が専修大学教授、大学院卒の篠原君が立命館アジア太平洋大学（APU）の准教授、曾さんが中国広東省の廣東職業技術師範大学の講師、同じく大学院卒の武谷さんが淑徳大学と拓殖大学で、また渡辺さんが会社を運営しながら現在は東大と関学で授業を持っています。公認会計士も8名になりました。更に面白いところではお医者さんがいますし、もっと変わったところではお坊さんもいます。

ゼミのモットーは一生付き合える友達を作る、ガッツリ学んでガッツリ遊ぶで、先ほど申し上げたように清水ゼミの伝統をそのまま活かしています。たとえば、ソフトボール大会にも良く出場しました。今までに、商学部で9回優勝しています。そして各学部、各地区代表が集まる全塾大会でも3回の優勝を誇ります。

右上の写真が2001年の塾長杯優勝で、安西塾長からトロフィーと賞状をいただきました。その賞状が左上で、左下がウィニングボールです。更に2002年にも全塾大会を制して、右がウィニングボールです。右下が2017年全塾優勝で、左のトロフィーを貰いました。因みに右のトロフィーは商ゼミのバスケットボール大会やまとカップの優勝トロフィーで、2年連続優勝しています。更には商ゼミフットサルの潮カップには3回優勝、最近の2022年商ゼミバレーボール大会にも優勝しています。これらの写真や詳しい結果、そして岡本ゼミの今迄の活動、全員の卒論タイトルなど、すべて岡本ゼミの公式サイトにまとまっていますので、後ほどご覧ください。

ところで、ソフトボールの全塾制覇は甲子園に出るのと同じくらい凄いのではないかと、言っています。というのは、商学部のゼミは50くらいあって、半分が出るとしても25チームで優勝。全塾大会では各地区代表が8-10チームくらい出ますので、少なく見積もっても全部で200チームの頂点という計算です。高校野球の神奈川県大会でも200校くらいなので、十分甲子園に行けるぞ、という訳です。

まあ、冗談ですが。私自身も学生時代、商ゼミの大会にキャッチャーとして出場し、商学部優勝を果たしていますので、このような活動がいかにかにゼミをまとめるか、ゼミを盛り上げるかを、身を以って体験してきたので、一生懸命応援している次第です。

ところで、556名のOBOGのうち、女性は204名で37%ということになりました。商学部の女子学生比率は30%ほどですから、相当女性の多いゼミ、と言えます。最初は、自分が女子学生に人気があるのではないかと思い、ちょっとだけ嬉しかったのですが、すぐにそれは大きな誤解であることに気づきました。女子学生の皆さんは、先生ではなく、ゼミの先輩に女性が多いゼミを選んでいただけなのです。



このグラフをご覧ください。ゼミ名簿を Excel で作っているのですが、今日のためにこんなグラフを作ってみました。上のグラフが1期生から29期生までの人数で、下のグラフは男女の割合です。これを見ると、当初はそれほど女性が多い訳ではなかったのですが、5-6期生あたりから増えています。

実はこのころ、1997年に2回目の留学を経験します。後ほど紹介するブラウン大学留学ですが、実は1月から渡米してしまい、入ゼミ試験の時に私は日本にいませんでした。このゼミ選考を現役学生と一緒にやってくれたのが、当時、岡本ゼミのスタッフをしてくれていて、後に私の大事な研究仲間となる清水ゼミの後輩たちです。現在は関西学院大学副学長の古川先生、商学部教授の佐藤和先生、専修大学教授の馬場先生です。そして先ほど紹介した岡本ゼミ2期生の大柳君も当時まだ大学院生だったのでスタッフでした。この人たちに任せたのが成功だったのか失敗だったのか、よく分かりませんが、とにかく夏休みに帰国してみると、女の子たちがたくさんいるゼミに岡本ゼミは大変身していたのです。それ以来、ずっと女性の多いゼミということになった訳です。

#### 1996年 『企業評価の視点と手法』

この年、それまでの研究論文をまとめて最初の書籍を出版しました。タイトルを見ていただくとお分かりになるかと思いますが、企業評価のWHATとHOWという内容の本です。無事これで、教授にしていただけました。また、義塾賞もこの本で頂戴し、良い記念になりました。

## 1997年 ブラウン大学留学

ここで2度目の留学機会を、私の第二の師と仰ぐ十川先生から頂戴しました。本来は十川先生が行くはずだったのですが、お仕事の都合でキャンセルしなければならなくなり、岡本君、代わりに行ってよ、と言われました。アメリカ大好きな私としては断るはずもなく、二つ返事で代理を引き受けました。

この留学は塾と交換協定のあるブラウン大学で、前回のMITは私が勝手に行っただけだったので何も手当は出ませんでした。ブラウン大学では Visiting Scholar ではなく、Visiting Fellow というタイトルで、ほんの僅かですがお手当が出て、しかも住むところも用意してくれました。それはブラウン大学に歩いて通えるウェーランド・スクエアというところだったのですが、ウェーランドとはブラウン大学の昔の学長の名前で、地名にもなっているだけあって、ブラウン大学ではとても有名な学者です。ただ、世界的にはそれほどの知名度は無い学者だったのですが、ここでお気づきでしょうか、慶應義塾では非常に有名な名前ですよ。

慶應義塾では毎年5月15日に「福澤先生ウェーランド経済書講述記念講演会」を三田演説館で開催しています。1868年、これは慶應4年で、この年は福澤先生が時の年号を採って慶應義塾と命名した年ですが、その5月15日、世の中はまだ戊辰戦争で官軍と幕府が戦っていて、上野に幕府の彰義隊が立てこもって大戦争をやっている、慶應義塾にもその砲弾の音が聞こえていた、と言われています。左側の図が慶應義塾豆百科というウェブサイトに載っている図ですが、上の方の人たちが上野の山を指さしています。そんな中にも福澤先生は「世の中にいかなる変動があっても学問の火を絶やしてはならない。慶應義塾のある限り、日本の洋学の命脈が絶えることはない」と仰って講義を続けられた、その時に使っていた本がウェーランドの経済書だった訳です。

ブラウン大学でこの話をすると皆さん興味深そうには聞いてくれましたが、有名なウェーランド学長が経済学者であったことはあまり知られていないようで、経済学部の教授でさえ、ウェーランド経済書のことを知っていたのはたった一人でした。それが慶應義塾では有名な訳ですから、面白い経験をしました。

ところで先にご紹介した、この留学を譲ってくださった十川先生には大変お世話になりました。私は勝手に第二の恩師、と呼ばせていただいております。清水先生の後を継いで、十川グループが大規模な実証研究を何度も行ない、私もそれに参加させていただいたお蔭で、文科省からのCOE、G-COEといったたくさんの研究資金を頂戴し、たくさんのデータを手に入れることができました。

十川先生は一昨年、瑞宝中綬章という勲章を受賞されました。私の父も全く同じ勲章を受賞しているので、とても嬉しかったのですが、当時、体調を崩されていて十分なお祝いができないまま、昨年お亡くなりになってしまったのが何とも心残りです。ご冥福をお祈りしたいと思います。

## 2004年 『AI による企業評価』

さて、話は変わって、2004年に博士論文を完成させました。内容的には MIT 以来、続けてきた HOW の研究に絞ったもので、タイトル通り、人工知能という技術を如何に企業評価に応用していくか、という話です。具体的にはエキスパートシステムとニューラルネットワークという二つの人工知能手法の応用を研究しているもので、清水先生の教え通り、5年も10年も先を覗んだ研究でした。ということで当時は AI という言葉は一般的ではなく、今ならもっと注目されたのではないかとちょっと残念です。それが現在では AI ブームなので、ちょっとだけ内容をご紹介します。一般に不思議に思われているのは、どうやってコンピュータが人間のように学習できるのだろうか、ということでしょう。そのもっとも単純な形をご紹介します。

私がここで使ったのはニューラルネットワーク、機械学習という考え方です。これは人工知能 (AI) 研究の一分野で、人間の脳の神経細胞の情報処理をコンピュータで実現しようとする考え方です。

これが最も単純な三層構造モデルです。一つ一つが脳の神経細胞と思ってください。これらが神経細胞で人間の脳ではお互いに情報のやり取りをしますが、単純化して、下から入った情報は上にしか流れない仕組みになっています。

例えば、企業が倒産するかどうかを判定するモデルを考えると、下からネットワークの入力データとして色々な財務情報、経営者の情報、製品の情報などを入力して、最終的には倒産するのか、しないのか、というネットワークの出力情報を出すとします。

ある企業のデータを下から入れたときに、倒産しそうなら 1 を、つぶれない存続企業なら 0 を出すとします。問題は、下から入れたデータをどう分析して、倒産の 1 なのか、存続の 0 なのか、を判断させることです。

式は単純で、右下の二つの関数だけですが、ここで大きな  $W$  は行列で、その要素が図の中にある小さな  $w$  と  $\beta$  になっていて、これらが変数です。この変数をいくつにするかによって、このモデルの完成度が決まります。

最初はいくつにしたら良いか分からないので乱数を入れておきます。すると、データとなっている企業の情報を入力しても全く意味の無い出力になります。しかしデータには、その企業が倒産企業なのか、存続企業なのか、という情報も入ってますから、その正解に近づくよう、ちょっとだけ  $W$  を修正します。ぱっちり直してしまえば、正解を出すようになりますが、そのサンプル企業のデータのみが正解になる  $w$  になってしまうので、それも困ります。目標は、どのような企業のデータを入れても正解を出すことなので、ちょっとだけ直すわけです。この作業を何千回、何万回と繰り返し、どんな企業のデータを入力しても正解が出るように  $W$  を決めていきます。

これを機械学習と呼びます。ちょうど人間の赤ん坊が、最初は何も分からないでただ泣いているのが、嬉しい時は笑顔で反応すると良い、悲しい時は泣くと良い、痛い時は叫ぶと良い、嫌な

時は怒ると良い、といった具合に自分の反応と親の反応を結び付けて学習していくのと全く同じプロセスです。

さて近年、AIブームですが、現在の第三次ブームにはいくつか要因があります。まずはビッグデータです。学習するデータが多ければ多いほど、学習成果が出ます。第二にはコンピュータ性能の向上、高速化です。私の当時のプログラムでは、何百万回、何千万回も学習させると8時間とか10時間とかかかりました。私の書いたプログラムの出来が悪かったということはあるでしょうが、それにしてもそんなに時間がかかるようでは使い物になりません。現在期待されている自動運転でも、いつ、どのタイミングでブレーキをかけるかを判断するのに何時間もかかっていたのではお話になりません。一昨日の木曜日に日経平均がついにバブル期最高値を超えて記録更新となりましたが、その大きな原動力になったのがエヌビディアというAI専用のチップを作っている企業の好業績と言われています。第三にはAI理論の進化、ディープラーニングです。これは、3層ではなく、4層以上あり、層が深くなる、これをディープと呼んでいて、日本語で深層学習になります。実際には100層くらいあるものも存在しているようです。

各層の役割は、情報の整理です。例えば、画像認識でイヌなのか、ネコなのかを判断する時、たくさんの情報の中から、最初の層は耳の特徴、次の層は鼻の特徴、その次の層は顔全体の特徴、といった具合に情報を整理していきます。我々の経営学でも、最初に因子分析や主成分分析をやって多くの変数の情報を整理しておいて、最後に重回帰や判別分析を行なって最終情報を出すことがあります。ディープラーニングはそれを全部いっぺんにやってしまう、そんなイメージなのではないかと、私は考えています。

という訳で、当時の私の本はまだ第二次世代でしたので、深層学習と言われるディープラーニングではなく、まだまだ浅い学習しかできない状況で、今から見ると非常に頼りないものでした。それでも無事、博士号はいただけたので、研究を続けるしかないな、と思った本でした。

## 2008年 UNSW 留学

最初に申し上げたように、とにかく海外に行きたくて教員になったので、最初のMIT留学からほぼ10年ごとにいろいろ機会を探してきましたが、ここでも慶應義塾と交換協定のあるシドニーにあるニューサウスウェールズ大学、UNSWへ行くことにしました。もともとは学生の交換協定を利用して、岡本ゼミの学生が2人もUNSWに留学しました。2人ともシドニーは素晴らしいところでした、と口をそろえて言うので、これは自分も行かねば、と思った次第です。それに、アメリカは親の留学から始まって何回も行って、これは自慢ではないのですが、アメリカ50州のうち、41州を訪問しました、と言って自慢してる訳ですが、実際、この話をして、それまでアメリカ人にも負けたことはありませんでした。ところが、UNSWでシドニー三田会に毎月出席しているうちにその話になり、岡本君、私の勝ちだね、という人がついに現れました。当時のシドニー三田会会長は日石オーストラリアの社長さんでしたが、もと日石アメリカの社長で、全米のガソリンスタンドを回る仕事だったそうで、これにはビックリしました。

## 2012年 『深化する日本の経営』

清水先生のもう一つの教えは、若いころには教科書を書くな、というものでした。若いころに教科書を書くと考え方が固まってしまう、研究が進まなくなるから、というものでした。とはいえ、さすがにもう、教科書が必要だし、書いても良いだろうと思ひ、先ほどご紹介した、古川、佐藤、馬場という清水ゼミ出身メンバーと共に4人で書いたのがこの本です。

4人で本を書くというのは、1人で書くのとは別の意味でいろいろ大変でしたが、さすが清水ゼミメンバーということで、順調に執筆が進み、更に、日吉の経営学と通信教育部のテキストとして、もちろん、古川先生の関学、馬場先生の専修大学でも採用してもらったので、苦勞が報われる本となりました。

## 2018年 UNSW, ケンブリッジ大学

10年ごとの留学の最後が2018年でした。2009年から2017年で8年間、慶應義塾の就職部長を務めたので、もう、そろそろ一休みしても良いだろうと思って、サバティカルを申請しました。ところが、当時の清家塾長が引退して、やはりサバティカルを申請されたので、流石に就職部長あがり塾長あがりでは勝負にならず、負けてしまいました。ところが、塾派遣留学なら半年行けるという話を聞きつけて、じゃ、それにしよう、となった訳です。

昔は1年とか2年留学して、現地でジックリ研究する、という留学でしたが、だんだん要領も分かってきたので、そんなに長くなくても、現地の先生方とのコミュニケーションは取れるだろうと考え、この時は3カ月ずつ、シドニーとケンブリッジ、という全く違う大学にお世話になることにしました。シドニーのUNSWは10年前の先生方も何人かいて、問題無くすぐに入れました。右上の写真がその時のセミナーのPPTですが、本日のPPTでは同じこの時のデザインを使用しています。ケンブリッジ大学では、ダウニングコレッジというところに慶應の専用の部屋があり、そこにに入れることになっていたのです、これまた問題無くいけました。左下の写真の右側の2階部分が慶應の部屋で2ベッドルームが3カ月間無料で使えました。右下の写真が、左の写真のこの部分の書斎を中から見たもので、とても立派な2ベッドルームでした。

## 2018年 『社会的責任と CSR は違う！』

この留学中、2018年に『社会的責任と CSR は違う！』の出版にこぎつけました。今度はWHATに絞ってまとめた本で、これは研究書というより一般向けの本にしてみました。本日の最終講義のタイトルにもなっているのでその内容を簡単にご紹介いたします。日本では2003年がCSR元年と言われますが、以来20年以上が経ち、CSRを知らない経営者、社会人、そして学生も皆無でしょう。CSRはCorporate Social Responsibilityの頭文字ですから、そのまま訳すと企

業の社会的責任です。しかし企業が社会的責任をどう果たすべきか、CSRをどう考えるべきか、企業経営にとってどのような意味を持つか、ということになると答えは一つではありません。経営者の方に伺っても、学会でも、色々な意見が出てきました。さらに、戦略的CSR、CSV、そして「三方よし」など類似概念がたくさんあって正確にCSRとは何か、社会的責任とは何かを考えると非常に難しいことになってきます。

私はこれらの概念をPPTのような三つの時代に分けて考えています。最初は1960-70年代で、日本で初めて企業の社会的責任という言葉が世の中に認知された時です。当時は高度成長期で、欧米に追い付け追い越せの時代で、経済最優先、その為には企業は何をやっても良いと思われていたのですが、公害問題が発生して、流石にそれはまずいだろう、企業も社会に対する責任があるという考え方が出てきたのです。

2回目は1990年ごろバブルの時代、メセナ、フィランソロピーという言葉が出てきました。企業の文化支援、社会貢献という意味です。世の中はバブルで好景気、企業業績は最高潮に達していましたが、よく考えてみると企業だけが儲かって、一般庶民の暮らしは実は豊かになっていないのではないか、という話になってきた時代です。そこで企業の儲け過ぎはいけない、企業はその利益を社会貢献、文化支援に使うべきだ、となくなりました。

3回目が現在のCSRブームで、21世紀になってこのCSRが認知され、更に現在ではすっかり定着しました。この三つを比べてみると、最初の社会的責任と2回目のメセナ・フィランソロピーブームは、両方とも、企業が社会からの批判に対処するために果たしてきた社会に対する責任で、社会的責任は世の中に対するマイナスの効果がでないようにするという消極的な社会とのかかわり方、文化支援・社会貢献は、企業は十分儲かっているのだからその利益を社会に還元すべきだという企業のロジックとは関係の無い考え方で、いずれも、企業が自らの経営のために積極的に行なう行動ではありませんでした。その証拠に、社会の批判が無くなると同時に、つまり最初の時はオイルショックによって不況になり、2回目の時はバブル崩壊とともに、これらのブームは去ってしまいます。

ところが3回目のCSRブームは好景気が一段落しても終了とはなりません。あるいはCSRブームは去ったかもしれませんが、しっかり定着した、と言っても良いかもしれません。それは企業の社会に対する影響力が格段に増し、CSRの企業経営に対する重要性が増し、CSRは企業経営に不可欠になってきたから、と言えましょう。

まず、企業の社会に対する影響力を見るためこの表をご覧ください。これは国のGDPと企業の売上高を大きい順に並べたものです。当然、一企業より国のGDPの方が大きいので上位には国が並びます。アメリカの25兆ドル、中国の18兆ドル、日本の4兆ドルと続きます。因みに先週発表になった2023年データでは、どうやら3位と4位が逆転するようでドイツが4.5兆ドル、日本は4.2兆ドルで、日本はドイツに抜かれて4位になるようです。長年の低成長とデフレが最大原因ですが、それに関連した円安も大きいですね。ドル建てのランキングにする際、100で割るのか、150で割るのかで全然違いますから。それはともかく、22位までは国ですが、23位にアメリカのウォルマート、24位にサウジアラビアの企業が入ります。これらの企業の経済・社会的影

響力はアルゼンチンやスウェーデンと同等と言えます。日本のトップのトヨタ自動車も67位に入り、フィンランドやイラク一国と同等です。

上位200位までに、70の国と地域、130の企業がランクインします。国連加盟国は200くらいなので、一国より大きな企業が130もあります。巨大企業の経済・社会的影響力は非常に大きいのです。

更に、現在は高度成長期のように企業は日本経済のためなら何をやっても良いという考え方は全くなく、社会に対して如何に関わっているかで、その存在意義が大きく問われる時代です。学生の就職活動を見ていると、みな、就職先の社会的影響力をとてても良く見えています。という訳で、CSRは企業経営にとって不可欠な要因になってきていて、単にブームが去っても無くなったりはしない要因と言えましょう。

最後にこの本のタイトルですが、社会的責任と言った時に、多くの場合は企業経営にとって消極的な、社会に迷惑をかけないために行なう限られた行動を指すことが多いようです。PPTのように、雇用維持、納税は当然として、公害対処などがその主な内容になります。CSRと言った場合には、その社会的責任も含まれますが、もっと積極的に社会に対する働きかけを考える行動です。それも批判されている時や余裕のある時だけ行なうのでは長続きしません。社会に良いことが自社にとっても良いことでなければ持続可能とは言えません。つまり、企業が積極的、戦略的に行なう行動、と言えます。要するに、社会的責任より CSR のほうが広い概念なのです。

この CSR を含めた社会性という第三の企業評価基準ですが、良い企業の基準として重要であることも、この本で実証しています。これを学会では CSP-CFP 関係の分析と言っています。

短期的な収益性、中長期的な成長性に対して、超長期的な社会性という仮説を立てて検証してみた結果、同じ収益性・成長性の企業でも社会性の高い企業は短期的には大差はありませんが、10年後、20年後になると高収益、高成長を維持していることが分かっています。

今日はあまり時間も無いので、この辺にしておきますが、ご興味のある方は是非、この本をご一読ください。また、そのダイジェスト版を日経ビジネスでも5回連続で連載しているので、それをお読みいただいても良いかもしれません。

## 2019年 商学部長

2019年には商学部長に選ばれてしまいました。学部長は清水先生、十川先生がお務めになり、また、父も一橋を退官した後、東京国際大学に行って学長をやっていましたので、いかに大変な仕事かずっと間近に見てきました。ですから、もちろんやりたくない仕事の代表格でした。

清水先生が学部長に選出された際、何にも悪いことしてないのに、とボヤいておられたことをすぐに思い出しました。私も決して悪いことはしなかったと思います。ただ、商学部に長年育てもらった恩返しで、税金も納める必要があるよなど自分自身に言い聞かせ、何とか頑張りました。

ただ、すぐにコロナになってしまい、すべての仕事が前例の無いものばかりで本当に苦勞しま

した。そんな中、商学部の皆さんは本当に親切に学部長を助けてくれました。特に一緒に日吉主任をやってくださった大矢先生、福澤先生、学部長補佐の里村先生、山本先生、上村先生、藤沢先生、和田先生、松田先生、そして、最初の研究科委員長時代に大学院幹事をしてくださった加藤先生、上田先生、そのほか多くの皆さまには大変お世話になりました。改めて、御礼申し上げます。どうもありがとうございました。

## 2021年 體育會庭球部長

学部長と同時並行で務めたのが、體育會庭球部長でした。私はそれまで全く体育会と関わってこなかったのですが、それまで部長を務めてきた伊藤さんが塾長になり、塾長は体育会会長なので、部長を続けることができなくなって、岡本さん、次をやってよ、と言われてしまいました。伊藤塾長を蔭ながら応援するかなと思って引き受けました。

私は庭球部 OB でないもので、様子が全く分かりませんでした。庭球部は本当にまじめな団体で、学部長としていろいろな体育会の不祥事を見てきたのとは全然違う印象を受けました。そして、大目標は王座優勝というのですが、最初はその意味が全く分かりませんでした。プロレスかよ、と思っていたほどです。どうやら、学生の団体テニス最高峰を「全日本大学対抗テニス王座決定試合」と言うことが分かりました。日本一か、目標は高い方が良いよね、くらいに思っていたのですが、2021年と2022年、両方とも女子が見事に王座を制覇し、男子も2年連続準優勝を遂げ、慶應庭球部って強いんだ、と感心した次第です。ところが、松山で行なわれた祝勝会でもOBOGはもう一つ納得していないご様子でした。

応援を続けていくうちに、男子キャプテンが個人戦のインカレでグランドスラムを達成しました。インカレは、シングルス、ダブルス、ともに、屋外と室内があるのですが、その四つすべてに優勝して何回もインカレチャンピオンになったのでインカレグランドスラムと言っています。これはもうあとは、王座優勝しかないな、という、OBOGの願いがやっと分かりました。それが昨年夏、ついに男子が王座優勝を遂げたのです。私も3年連続松山まで行って応援をしてきましたが、最後に優勝の瞬間を見ることができて、とても幸せでした。

## 2024年 慶應義塾大学名誉教授、滋賀大学特任教授

今年ついに、慶應義塾退職となります。商学部の皆さまには名誉教授にご推薦いただき、正式決定は来月ですが、たぶん、大丈夫でしょう。改めて御礼申し上げます。そして、4月からは滋賀大学の特任教授をやってみようと思っています。

滋賀大学ではこの4月からMBANというコースを立ち上げます。これはMBA, Master of Business Administrationではなく、Master of Business Analyticsという修士号で、私も知らなかったのですが、世界のビジネススクールには数多く存在している修士学位です。日本語では経営分析学修士と言います。どうやら、MITとUCLAが世界のOne, Twoのようです。

ところが、この学位を出す修士コースは日本に存在していませんでした。それを滋賀大学が初めて作ろうということになったとのことです。今、日本ではデータサイエンス学部がどんどんできていて、昨年も一橋が72年ぶりにソーシャルデータサイエンス学部という新学部を作っています。この流れの嚆矢となったのが滋賀大学で、日本初のデータサイエンス学部を2017年に作っています。そこと経済学部が協力して、経営データ分析に特化した大学院を作るのが今回の目的で、私はその立ち上げメンバーの特任教授ということになりました。

更に、滋賀大学と言えば、近江商人のおひざ元で、「三方よし」研究では日本一と言われ、先月私も訪問してきたのですが、近江商人などを常設展示する経済学部附属資料館を持っています。というわけで、私の WHAT と HOW の両方を兼ね備えた滋賀大学にお世話になってみようと考えています。もう少しだけ現役で活動を続けようと思っておりますので、どうぞ宜しくお願い致します。

ご清聴、誠にありがとうございました。



西校舎前の立て看板前にて



清水龍登ゼミ・岡本大輔ゼミ合同 OBOG 会