

早稲田商学第 469 号
2025 年 9 月

消 息

坂野友昭先生の退職にあたって

毎日通る道の街並みが、ある日突然、なんとなく変わっている時がある。その時、不思議なことに、そこに以前何があったかを思い出せないことがないだろうか。毎日見て、記憶に深く刻まれているはずの景色なのに、なぜか明確には思い出せない。その変わった場所は、畑だったかもしれないし、古い家であったかもしれない。何があったかは思い出せないが、その場所には新たな建物が建ち、いつの間にか新たな「いつもの風景」として記憶されていく。

今、早稲田大学の風景が変わろうとしているのかもしれない。坂野友昭先生が 2025 年 3 月末に早稲田大学を定年で退職される。坂野先生は、1981 年に早稲田大学商学部に助手として奉職された。その後、1986 年に同専任講師、1988 年に同助教授、1993 年に教授となられ、通算での勤続年数は 45 年である。坂野先生は、早稲田大学商学部に 1973 年にご入学され、その後、本学商学研究科の修士課程、博士後期課程に進まれた。よって、全て含めると、早稲田大学に通算 52 年在籍されたこととなる。このため、坂野先生は、本学部はもちろんのこと、大学全体で見ても、早稲田大学に最も長く在籍された教員である。2025 年 3 月現在、早稲田大学にいる我々の中で、坂野先生がいらっしやらなかった早稲田の風景を見たことがある者はいない。それぞれが早稲田に縁を持った時に、既に坂野先生はそこにいらっしやった。そう、坂野先生の存在は、皆にとつての当たり前前の早稲田の風景の一部である。

坂野先生の専門領域は経営学であり、その中でも特に経営戦略論を中心として研究と教育を行われてきた。後述の研究業績紹介にあるように、経営者交代、海外子会社、戦略的提携などの分野を主に研究し、多くの論文を残された。また、坂野先生は学術的研究だけでなく、実務との接点を積極的に持ち、学術的知見を実践に活かすことにも熱心であった。

坂野先生を語る上で欠かせないものが、研究における海外志向である。坂野先生は、

早稲田大学商学部において、最も早く海外志向を持たれた教員の一人であった。その起りは早く、商学部助手として在職中に University of British Columbia の PhD プログラムに留学された。まだ 1980 年代前半は、経営学において海外留学は極めて珍しい時代であり、その先見性には驚かされる。残念ながら早稲田大学での勤務の都合上、プログラム途中で日本に帰国せざるを得なかったが、坂野先生がそこで学ばれた最先端の経営学の理論と研究手法は、日本の多くの学生や研究者に伝播することとなった。その結果、早稲田大学のみならず、日本の経営学界の風景が大きく変わったと言えるだろう。

坂野先生の変えた風景のひとつに、研究活動によって生み出された学術的知見が挙げられる。坂野先生は、非常に多くの分野において、優れた業績を多く残された。例えば、Sakano & Lewin (1999) は、日本の上場企業を対象として、経営者交代の企業変革への影響について定量的に分析を行ったものである。経営者交代は、経営戦略論の主要なトピックのひとつであり、現在でも多くの研究がなされている。当時の主要な実証的発見は、経営者交代は企業変革を促すというものであった。しかしながら、当時のほぼすべての研究が、経営者の裁量が大きいアメリカの上場企業を対象としていた。Sakano & Lewin (1999) では、経営者の裁量がアメリカ企業と比較して大きくはない日本企業を対象として、経営者交代と企業変革の関係性を分析した。その結果、企業変革自体は発生しているものの、経営者交代の影響ではないことが定量的に確認された。この結果は、経営者の裁量の大きさにより経営者交代の影響が異なることを実証的に示し、その後の経営者の影響についての国際比較研究の嚆矢となった。同論文はその学術的価値を裏付けるように、経営学分野の最高峰のジャーナルのひとつである *Organization Science* に掲載された。

さらに、坂野先生は、国際ビジネス研究分野での最高峰のジャーナルである *Journal of International Business Studies* に複数の論文を上梓されている。特に、Johnson, Cullen, Sakano, & Takenouchi (1996) は、日本企業とアメリカ企業の企業間提携を研究対象とし、両社の信頼がどのような要因により醸成され、それがどのような結果をもたらすかという、戦略的提携における主要な問題について実証的に取り組んだ先駆的な研究である。2000 年以降、国際的な企業間提携を対象とした研究は、企業間提携に関するアーカイバルデータの利用が容易になってから多くなったが、この研究が発表された当時は国際的な企業間提携に関するデータの利用可能性は低く、その分野の研究はそれほど多

くはなかった。同論文は、坂野先生を始めとする著者自身が101の企業間提携のデータを集めた労作であり、そこで得られた知見は同分野に新たな風景を拓いて見せた。

次に述べるべき坂野先生が変えられた風景は、本学部の教育についてである。本学での坂野先生の教育における貢献も極めて大きいと言わざるを得ない。学部教育では長年にわたり、学部教育の基礎である「経営学」や、より専門的である「経営戦略」「ビジネスリサーチ」を御担当された。特に、「ビジネスリサーチ」では、数理的発想がそれほど強くはない、いわゆる文系の本学部学生に対し、統計に基づく調査法を分かりやすく講義いただいた。

さらに、経営領域に属する同僚として私が感謝いたしたいことは、坂野先生の講義負担である。経営領域教員の退職が続き、講義担当者が不足する事態となった際、坂野先生は誰よりも多く講義をご担当され、他の教員の負担が大きくなるまいと、配慮された。加えて、坂野先生は学部ゼミで毎年およそ25名以上を指導し、通算のゼミ生の数は900名を超えている。その学生たちは、必ずしも学業に秀でた学生ばかりではなく、体育会の学生やサークル活動に励む学生など、多種多様である。ある時、私がこれほど多くの多様な学生を指導される理由を坂野先生にお尋ねしたところ、「成功はランダムな変異から始まるので、可能な限りいろいろなタイプの学生を揃えたい」とおっしゃられ、感銘を受けた。実際、そのような教育方針の成果として、企業人として活躍する人材のみならず、Jリーガーを6名も輩出するなど、様々な分野で活躍する人材を送り出された。

また、坂野先生は本学の研究者養成に関わる大学院教育にもご尽力され、特に7名の博士を輩出された。この数は、歴代の商学研究科教員の中でも極めて多いほうである。坂野先生は日本の経営学研究における早稲田大学の存在感を誰よりも高め、その風景を変えられたと言えるだろう。

加えて、研究教育のみならず、学務においても坂野先生は早稲田大学の風景を変えられた。坂野先生は商学部の教務主任や商学研究科の研究科長など、それぞれ学務の要となる役職を歴任された。特筆すべきは、坂野先生が商学研究科長を務めていた2016年4月に実施された商学研究科の大規模な組織再編である。当時、商学研究科には研究志向の商学専攻と実務志向のビジネス専攻の2つの専攻が存在していたが、ビジネス専攻をファイナンス研究科と統合して経営管理研究科（ビジネススクール）として独立させ、

商学研究科は商学専攻のみに集中する形となった。坂野先生はこの組織再編を商学研究科長として担われた。

さらに、坂野先生は早稲田大学の経営領域自体の風景も変えられた。2025年3月において、早稲田大学は、SCImago Journal RankにおけるBusiness, Management, and Accounting分野のトップ3パーセントに位置するいわゆる「ハイ・インパクト・ジャーナル」において、在籍研究者の論文数の合計が日本で最も多い大学である。つまり、経営および関連領域の研究能力において、日本一の大学であると言っても過言ではない。このように本学の経営領域をここまで磨き上げた功績は、坂野先生によるものが極めて大きい。坂野先生は自らがリードする形で、経営領域の国際的な研究発信を促進された。また、採用候補者の研究報告会には必ず出席され、的確な意見を常に述べられていた。さらに、研究報告会後の採用候補者との食事会では、全ての費用を私費で負担されていた。これらの行動は、坂野先生の「大学の競争力の源泉は研究者である」という信念と、「価値のあることには費用の投入を惜しまない」という行動原理を体現していたと言える。

また、研究教育以外の事柄ではあるが、坂野先生を語る上でそのお人柄にも触れないわけにはいかない。坂野先生の何事にもおおらかで、誰に対しても変わらず優しいお人柄は、商学部の風景を常に明るくしてくれた。坂野先生の優しさに関するエピソードは数え切れないほどあり、本稿の読者の中にも、坂野先生の優しさに触れたり、助けられたりした経験をお持ちの方がきっといることだろう。一例を挙げるなら、大学院の研究指導である。修士課程や博士後期課程において、指導教員の退職などで指導教員を変更せざるを得なくなった学生が坂野先生の下で指導を受け直し、無事に学位を取得した事例は数多い。大学院生の研究指導を途中から引き継ぐことは、指導教員として大きな苦勞が伴うものであるため、通常は受入れに躊躇するものである。しかしながら、学生は指導教員を見つけられなければ、研究を続けることができなくなる。坂野先生は、そのような窮地に立たされた学生を何人も受け入れ、指導を引き受けることを躊躇われなかった。まさに、坂野先生の優しさの一端を象徴する事例である。

私個人も坂野先生の優しさに救われた一人である。私は2006年からUniversity of ConnecticutのPhDプログラムに留学していたが、不慣れな英語での大学院生活にうまく適応できず、挫折しそうな時があった。その際、坂野先生とのメールのやり取りで何

度も励まされ、その優しさに救われた。また、日本に一時帰国した際には、必ず坂野先生とお会いした。その際、言葉による激励に加え、アメリカではなかなか味わえない美味しい日本食を御馳走いただき、アメリカでの留学生活に邁進するための活力を得たものである。私が無事PhDを取得し、日本に居続けていたら決して見ることでできなかった風景を見ることができたのは、間違いなく坂野先生のおかげである。

同時に、坂野先生のおおらかさに、「本当に大丈夫かな」とやきもきする場面も時折あった。私が体験したのは、坂野先生のご長男の結婚式での出来事である。結婚式では、新郎の父が挨拶をするのが一般的であり、式の山場のひとつでもある。しかしながら、その山場の挨拶文を、坂野先生は式の日程が迫ってもなかなか作成にならない。ついには「挨拶なんてなくてもいいんじゃない？」とまでおっしゃる始末であった。そこで私が、当時急速に進化して話題であったChatGPTを利用して、試しに結婚式の挨拶文を作成し、参考までにお見せしたところ、「あつ、これいいんじゃない？」とお気に召され、その文をそのままご利用になった次第である。この一件もまた、坂野先生のおおらかさを象徴する一景であろうか。(余談ではあるが、本稿はChatGPTによって作成されたものではない)。

以上が私の目に映った坂野先生のいらっしゃる早稲田大学の風景である。きっと本稿の読者も、各々の目に映る坂野先生のいらっしゃった早稲田大学の風景があることであろう。坂野先生の御退職の後、早稲田大学商学部の風景は、我々の目にどのように映るのだろうか。私にはその風景を想像することができない。私が知る早稲田大学商学部には、常に坂野友昭先生がいらっしゃった。坂野先生は、常に我々の良き師であり、良き同僚であり、そして良き友人であった。坂野先生の退職された後、我々の見る早稲田大学商学部の風景は、きっとなんとなく変わり、そして、我々はそれに慣れていくのかもしれない。しかし、その風景を築き上げる上で非常に大きな役割を果たし、いつもそこにいらっしゃった坂野先生の存在を、私は決して忘れることはないと確信している。

坂野先生、長年にわたる御奉職、本当にお疲れさまでした。心より感謝申し上げます。ありがとうございました。

坂野友昭先生の主要業績

- Johnson, J. L., Sakano, T., & Onzo, N. (1990). Behavioral relations in across-culture distribution systems: Influence, control and conflict in US Japanese marketing channels. *Journal of International Business Studies*, 21(4), 639-655.
- Bateman, T. S., Sakano, T., & Fujita, M. (1992). Roger, me, and my attitude: Film propaganda and cynicism toward corporate leadership. *Journal of Applied Psychology*, 77(5), 768-771.
- Johnson, J. L., Sakano, T., Cote, J. A., & Onzo, N. (1993). The exercise of interfirm power and its repercussions in US-Japanese channel relationships. *Journal of Marketing*, 57(2), 1-10.
- Johnson, J. L., Black, G. S., & Sakano, T. (1993). The consequences of culture and conflict in international strategic alliances. *Marketing Theory & Applications*, 4, 32-37.
- Lewin, A. Y., Sakano, T., Stephens, C. U., & Victor, B. (1995). Corporate citizenship in Japan: Survey results from Japanese firms. *Journal of Business Ethics*, 14(2), 83-101.
- Cullen, J. B., Johnson, J. L., & Sakano, T. (1995). Japanese and local partners commitment to IJVs: Psychological consequences of outcomes and investments in the IJV relationships. *Journal of International Business Studies*, 26(1), 91-115.
- Eveleth, D. M., Cullen, J. B., Victor, B., & Sakano, T. (1995). Patterns of control: A cross-culture comparison of formalized, professional, and clan control of Japanese and US accountants. *Advances in International Comparative Management*, 10, 127-143.
- Aldrich, H. E., & Sakano, T. (1995). Is Japan different? The personal networks of Japanese business owners compared to those in four other industrialized nations. *KSU Economic and Business Review*, 22, 1995, 1-28.
- Alpert, F., Kamins, M., Sakano, T., Onzo, N. & Graham, J. (1995). *Retail Buyer decision-making in Japan: What U.S. sellers need to know* (Working Paper No. 95-108). Marketing Science Institute. The summary of this paper appeared in Briefings from the Editors of *Harvard Business Review*, March-April 1996.
- Alpert, F., Kamins, M., Graham, J., Sakano, T., & Onzo, N. (1996). *Pioneer brand advan-*

- tage in Japan and the United States* (Working Paper No. 96-101). Marketing Science Institute.
- Johnson, J. L., Cullen, J. B., & Sakano, T. (1996). Opportunistic tendencies in IJVs with the Japanese: The effects of culture, shared decision making, and relationship age. *The International Executive*, 38(1), 79-94. This paper is included in R. Aggarwal (Ed.). (1999). *Restructuring Japanese business for growth: strategy, finance, management and marketing perspectives* (pp. 179-191). Kluwer Academic Publishers.
- Johnson, J. L., Cullen, J. B., Sakano, T., & Takenouchi, H. (1996). Setting the stage for trust and strategic integration in Japanese-US cooperative alliances. *Journal of International Business Studies*, 27(5), 981-1004. This paper is also included in P. W. Beamish and J. P. Killing (Eds.). (1999). *Cooperative strategies: North American perspectives* (pp. 227-254). The New Lexington Press.
- Alpert, F., Kamins, M., Sakano, T., Onzo, N., & Graham, J. (1997). Retail buyer decision-making in Japan: what US sellers need to know. *International Business Review*, 6(2), 91-112.
- Aldrich H.E., & Sakano, T. (1998). Unbroken ties: How the personal networks of Japanese business owners compared to those in other nations. In M. Fruin (Ed.), *Networks and markets: Pacific Rim investigations* (pp. 32-52). Oxford University Press.
- Lewin, A. Y., Okumura, A., Sakano, T., & Valikangas, L. (1998). Managing global competition: Japanese companies in transition. *Seoul Journal of Business*, 4(2), 1-25.
- Sakano, T., & Lewin, A. Y. (1999). Impact of CEO succession in Japanese companies: A coevolutionary perspective. *Organization Science*, 10(5), 654-671.
- Sakano, T., Lewin, A., & Yamada, N. (2000). Options for strategic change: Exploration or exploitation in marketing for new wealth creation (pp. 123-140). In J. Legewie and H. Meyer-Ohle (Eds.), *Corporate strategies for southeast after the crisis*. Palgrave.
- Cullen, J. B., Johnson, J. L., & Sakano, T. (2000). Success through commitment and trust: The soft side of strategic alliance management. *Journal of World Business*, 35(3), 223-240.

- Johnson, J. L., Cullen, J. B., Sakano, T., & Bronson, J. W. (2001). Drivers and outcomes of parent company intervention in IJV management: A cross-cultural comparison. *Journal of Business Research*, 52(1), 35-49.
- Alpert, F., Kamins, M., Sakano, T., Onzo, N., & Graham, J. (2001). Retail buyer beliefs, attitude and behavior toward pioneer and me-too follower brands: A comparative study of Japan and the USA. *International Marketing Review*, 18(2), 160-187.
- Gehrt, K. C., Lotz, S., Shim, S., Sakano, T., & Onzo, N. (2005). Overcoming informal trade barriers among Japanese intermediaries: An attitudinal assessment. *Agribusiness: An International Journal*, 21(1), 53-63.
- Parboteeah, K. P., Cullen, J. B., Victor, B., & Sakano, T. (2005). National culture and ethical climates: A comparison of US and Japanese accounting firms. *Management International Review*, 45, 459-481.
- Money, R. B., Shimp, T. A., & Sakano, T. (2006). Celebrity endorsements in Japan and the United States: is negative information all that harmful? *Journal of Advertising Research*, 46(1), 113-123.
- Voss, K. E., Johnson, J. L., Cullen, J. B., Sakano, T., & Takenouchi, H. (2006). Relational exchange in US-Japanese marketing strategic alliances. *International Marketing Review*, 23(6), 610-635.
- Gehrt, K. C., Rajan, M., O'Brien, M., Sakano, T., & Onzo, N. (2007). Understanding preference for high-speed rail service: a consumer logistics perspective. *Innovative Marketing*, 3(4), 31-40.
- Koo, J., Yamanoi, J., & Sakano, T. (2020). Acquisition announcements and stock market valuations of acquiring firms' alliance partners: A transaction cost perspective. *Journal of Business Research*, 118, 129-140.

山野井順一