

久保田先生の教え

経済学部

真 殿 達

どんなに長い人生でも人間は結局一つのことしかやっていない、と思う。私自身、銀行員、大学教師等仕事を替え、紆余曲折はあったけれど、一貫してやってきたのは、会社や人を見極めることだった。何十年もやっていれば腕も上がり、多少の自信はついたつもりだが、久保田先生の前に立つと、いつも己の能力が如何に小さいか思い知らされ、精進不足に悲しくなる。高みに達しているながら研鑽を重ね続けておられる様に接すると、恥じ入るばかりである。あくまで謙虚で努力を惜しまれない先生は、本当に恰好が良い。「生きる姿勢が正しい」というのは久保田先生のことだ、といつも思う。

何事にも筋を通し、きめ細かく、戦略的でしかも大局観をお持ちだ。どんな事案でも、留意事項のすべてを最初から見抜かれる。一緒に仕事をさせていた中で、これほどすごい先生はおられなかった。まして、教えを受ける学生には生涯忘れることのできない知恵を授けられたと思う。やる気のある学生には無制限といえるほどの時間を割いて指導された。有力企業に就職した外国語学部の卒業生が先生の勉強会に休日にもかかわらず出席している。社会人になってあらためて先生のすごさに気が付いたのだ。そういう教え子が麗澤からたくさん巣立った。

出会いは忘れ難い。協調融資を巡って駆け引きを繰り返し、時には足の引っ張り合いもしていたライバル行だった日本興業銀行の重鎮に、人の紹介を頼んだ。

「私の銀行員人生で、企業審査においてこの方の右に出るバンカーにお目にかかったことはありません。問題の本質を見抜く能力は神業です。人間の良否を見抜く洞察力も同じです。真殿さんの頼みごとをお引き受けになるかどうかは、真殿さん次第です。この番号にお電話なさってどこかでお昼でも食べながらお話になられるのがよいと思います。」

先方は、いつになく訥々と慎重に言葉を選びながら件の人物を紹介した。16年近く前の春だった。紹介されたのは興銀顧問、コンサルタント、大学教授、公認会計士2次試験選考委員、版を重ね銀行員必読の書とされる「企業審査ハンドブック」を含む多数の著書のある久保田政純氏だった。

当時、私は日本輸出入銀行（現国際協力銀行）プロジェクトファイナンス部

長で、世界銀行から引き受けた「ウクライナ輸出入銀行再建プロジェクト」の責任者を兼任していた。

ソ連が崩壊すると、ウクライナをロシア戦略上の橋頭保にしようと考えたクリントン政権は、世銀にウクライナへ徹底したテコ入れを要求した。日本政府はこれに呼応して、数億ドルの人的資源開発基金を世銀に供与し、その一部をウクライナ支援に充てることにした。まずは、世銀や支援国からの資金の受け入れ窓口になるウクライナ輸出入銀行の再建だった。

私は、銀行を自立させるにはTreasuryシステムと審査部門の確立が不可欠と考え、審査部門を任せられる優れ者を探していた。任に堪える人材は日本には全くおらず、焦った末にライバル行に頭を下げたのだった。

すぐに、久保田先生にお目にかかった。まだ建直し前のパレスホテルのお堀に面したレストランで、お願いした。条件がついた。「責任者の私が久保田先生の仕事に全面的に同席すること。会議の冒頭で自分を紹介するだけで帰っては許さぬ。軌道に乗るまでは自分のやることのすべてに同席せよ。軌道に乗った後も要所々々は出向いて来い。責任者がつなぎ役しかしないというなら、先方は本気にならない。何の成果も上がらない。それなら引き受ける価値はない。」

至極もったもんな指摘ではあるが、到底そんな時間はさけないと思った。しかし、お引き受けいただくには、ダメとは言えなかった。一度だけ全部同席させてもらって、そのあとはお許しただこうと思ってキエフにご一緒いただいた。5月の連休を潰してもらった。

以来、何度、席を共にしただろうか。first contactで私もウクライナ側も久保田先生の企画と解説そして猛特訓に魅了され、何を差し置いても立ち会って学び取らねばならないと思ったのだ。回を重ねるとKubota Worldの深みにはまっていた。

この世界の大御所なのに、会議、面談、講義の前には必ず、周到的な準備をされ、一切手抜をなさらなかった。相手の能力に応じてやり方を変え、組織が強化される方途を探そうとされた。どんな質問にも丁寧に応じられ、夜を徹しての議論をいとわれなかった。一方、フランクフルトのホテルに缶詰めになって毎日8時—24時とみっちり絞られていた旧ソ連の銀行幹部たちは知恵が体中にしみ込む快感に酔うばかりで、誰も音を上げなかった。

先生の講義や指示等をプロジェクトの最後に整理すると、そのまま移行経済国のバンカー向けのMBAの教科書が出来上がっていた。私は、それをロシア語に翻訳してもらい印刷製本しウクライナのバンカーに配った。

あれから15年。去年の夏に私はキエフを訪ねた。Kubota Worldにはまった教え子たちは、ウクライナ経済界の有力者に育っていた。中央銀行総裁、外銀頭取、投資銀行社長、食品会社副社長らだった。私との食事の席で何人もが、「今なお、あの本を読みかえしている。」といった。

麗澤でも先生の姿勢は変わらなかった。多くの学生がKubota Worldに酔った。求める者には、同じ目線に立つように心がけて難しいことをやさしく徹底して解説しておられた。

未来に生きる知恵を与える。先生の御退職に当たり、改めて偉大さに思いが至るばかりだ。今後とも麗澤内外の教え子諸君とともに先生の胸を借り続けなければならないと思う。



久保田政純教授 略歴

- 昭和18年 12月生まれ
- 昭和41年 東京大学経済学部経営学科卒業
- 同年 日本興業銀行入行。審査部、ジャカルタ、和光証券事業法人本部部長など経て、
- 平成元年 日本興業銀行退職、経営コンサルタント（中小企業診断士）開業
 (株)カクタス インベスト代表取締役就任
- 同年 日本興業銀行審査部嘱託（平成11年まで）
- 同年 中小企業大学校東京校講師（平成10年まで）
- 平成3年 中小企業総合事業団 中小企業経営研究所客員研究員（平成4年まで）
- 平成5年 社団法人企業経営協会参与（平成12年まで）
- 平成6年 公認会計士第三次試験委員（平成9年まで）
- 平成7年 (株)秀和システム監査役（平成13年まで）
- 同年 (株)サイバーコネクション取締役（平成14年まで）
- 同年 (株)イーシーコム取締役（平成12年まで）
- 平成8年 常磐大学国際学部ビジネス学科教授（平成16年まで）
- 平成9年 全国共済農業協同組合連合会顧問（平成16年まで）
- 平成14年 国際協力銀行企業審査部顧問（平成18年まで）
- 平成15年 文京学院大学非常勤講師（平成18年まで）
- 平成16年 池田銀行特別顧問（平成22年まで）
- 平成16年 明治大学大学院グローバルビジネス研究科非常勤講師（平成20年まで）
- 平成17年 日本圧延工業(株)監査役
- 平成18年 和田金属工業(株)代表取締役社長（平成20年まで）
- 平成18年 麗澤大学経済学部特任教授

平成22年	リザー(株)監査役(平成24年まで)
平成24年	大谷機械製作所(株)監査役

久保田政純教授 主要業績

著書

- 『東南アジアにおける工業経営者の生成』（共著、アジア経済研究所、昭和55年）
- 『設備投資計画の立て方』（日本経済新聞社、平成3年）
- 『企業審査ハンドブック』（編著、日本経済新聞社、平成5年）
- 『危険な経営者』（共著、日本経済新聞社、平成6年）
- 『設備投資の基本知識』（PHP研究所、平成6年）
- 『戦略的設備投資の実際』（編著、日本経済新聞社、平成7年）
- 『アジア事業展開に成功する本』（PHP研究所、平成7年）
- 『有価証券報告書のしくみ』（共著、日本実業出版社、平成8年）
- 『設備投資計画の立て方・進め方』（共著、日本実業出版社、平成9年）
- 『企業審査ハンドブック 第2版』（編著、日本経済新聞社、平成9年）
- 『設備投資計画の立て方 新版（第3版）』（日本経済新聞社、平成11年）
- 『Credit Analysis』（The Export-Import Bank of Japan、平成11年）
- 『企業審査ハンドブック 第3版』（編著、日本経済新聞社、平成13年）
- 『金融機関のための実践企業再生』（共著、シグマベイスキャピタル、平成18年）
- 『実務家のためのキャッシュフロー分析と企業価値評価』（シグマベイスキャピタル、平成18年）
- 『企業審査ハンドブック 第4版』（編著、日本経済新聞社、平成18年）
- 『設備投資計画の立て方 第4版』（日本経済新聞出版社、平成18年）
- 『国際ビジネスファイナンス 第12版』 *Multinational Business Finance*, 12th ed. (監訳、麗澤大学出版会、平成23年)

論文

- 『今後の日本経済と物価問題』（財団法人 川上記念財団懸賞論文、昭和46年）
- 『国内のCP市場の現状について』（経営実務、(社)企業経営協会、昭和63年）
- 『国内転換社債の現状』（経営実務、(社)企業経営協会、昭和63年）
- 『ユーロドル建新株引受権（ワラント）付社債について（上・下）』（経営実務、(社)企業経営協会、平成元年）
- 『産業・貿易政策と経営戦略—カナダの自動車部品工業の事例—』（国際経済、第41号、国際経済学会、平成2年）
- 『アセアンにおける資本市場の育成』（国際経済、第42号、国際経済学会、平成3年）
- 『外国為替相場の決定理論』（経営実務、(社)企業経営協会、平成3年）
- 『信用調査入門』（リーガル、(社)金融財政事情研究会、平成4年～5年 12回連載）
- 『多国籍企業における海外直接投資の資本予算』（経営実務、(社)企業経営協会、平成6年）

- 『東南アジアにおける企業調査の留意点』（クレジット&ロー、(社) 商事法務研究会、平成6年）
- 『日本企業の国際資本予算』（常磐大学「常磐国際紀要」第2号、平成10年）
- 『新しい会計制度の影響と活用』（(社) 全国地方銀行協会、平成10年）
- 『ウクライナ国営企業の経営改善策』（常磐大学「常磐国際紀要」第3号、平成11年）
- 『弾力的資本予算とリアルオプション』（同上 第4号、平成12年）
- 『キャッシュフローと企業価値評価 ①～⑬』（クレジット&ロー、(社) 商事法務研究会、平成12年2月～13年3月）
- 『外国為替相場急変時の国際企業分析』（常磐大学「常磐国際紀要」第5号、平成13年）
- 『新興市場における国際企業買収とその評価』（同上 第6号、平成14年）
- 『MBOと企業再編』（同上 第7号、平成15年）
- 『民間事業の投資評価』（財団法人 産業研究所、平成15年）
- 『足利銀行問題調査報告書』（共著、(社) 栃木県経済同友会、平成16年）
- 『会計教育上の諸問題』（企業会計、6月号、平成24年）