

困難な時代を生き抜く

昨年4月に創業120周年を迎えた住友電気工業。同社長で関西経済連合会会長でもある松本正義氏に、事業にける思いや企業人としての生き方、関西経済の現状と将来像などについて伺った。

少年時代

兵庫県洲本市で生まれた私は、淡路島の豊かな自然の中で少年時代を過ごしました。スポーツが大好きで、中学校では野球部、高校では柔道部に所属し、運動も勉強も伸び伸びとやらせてもらいました。大学進学にあたっては、一度は東京で暮らしてみたいと思い、緑豊かなキャンパスの雰囲気ひかれて一橋大学に入学。ここでは陸上競技部に所属し、やり投げや混成競技の選手として日本インカレで優勝したこともあります。

絵画への関心

私は長男ですので、大学卒業後は関西に戻って就職しようと思い、大阪に本社を置く住友電気工業に入社しました。ところが入社後は海外勤務ばかり。1973年から5年間はシカゴ、85年から7年間はロンドンに駐在するなど、結局は関西を離れているほうが多かった。

ロンドンに駐在していた1985年、ヨーロッパ視察中の亀井正夫会長(当時)と一緒にパリのオランジュリー美術館を訪れたことがありました。亀井会長は絵画に造詣の深い方でしたが、私は元々が体育会系の人間で、美術を鑑賞するような習慣は

ありませんでした。オランジュリーにはモネの「睡蓮」が収蔵されており、その作品に一部描かれていない箇所があるのはどうしてかと亀井会長に尋ねました。すると亀井さんは、「あれはモネが手を置いたところで、絵の具を塗り忘れたんや」とおっしゃっていました。モネの睡蓮の絵はとても大きいので、カンバスに手について描いていたというのです。会長は絵画に疎い私に冗談をおっしゃったのですが、そんな笑話をしながら鑑賞しているうち、だんだんと絵画の魅力に惹かれていきました。その後、ロンドンの事務所に飾るために絵を購入したのですが、これが高額だったので、後で会社から大層叱られました。

求心力を取り戻す

住友電工の社長になったのは2004年のことです。当時の日本はITバブルの崩壊で景気が著しく後退し、その影響もあって当社は創業以来初めて赤字決算(2003年度)を出しました。

住友電工グループは、私が社長になる以前から大きな組織を維持するため構造改革に取り組み、徹底した分社化を進めました。そして各社に大幅な利益確保を求めたのです。その結果、本体である当社への求心力が低下し、逆に遠心力が働きはじめました。従業員たちは「いつ関連会社に転籍させられるか」といった自身の損得に関わることを気にするようになり、アイデンティティが希薄化して創業精神や企業理念に意識を向けなくなったのです。もともと弊社には風通しの良い共同体的な社風がありましたが、それが薄れて社内には暗いムードが漂いはじめました。

こうした状況に危機感を持った私は、求心力を取り戻すために、400年にわたり培ってきた住友の事業精神をもう一度浸透させることが重要だと考えました。そこで社長に就任するとすぐ、住友家初代の住友政友が遺した『文殊院旨意書(もんじゅいんしいがき)』を今一度心に留めるよう強く呼びか



ばん じ にっ せい 「萬事入精」とリベラルアーツ

けたのです。

住友政友(1585~1652年)は越前丸岡の武家に生まれ、12歳で上京し涅槃宗の開祖・空源に帰依。その後、還俗して京都で薬商や出版業を手がけた。『文殊院旨意書』は晩年の政友が家人に宛てた商いの心得で、住友の事業精神として代々受け継がれている。一方、銅製錬を始めたのは政友の涅槃宗の門弟で義兄(姉の婿)の蘇我理右衛門。江戸時代に「南蛮吹き」と呼ばれる画期的な精錬法を開発し、これが住友家2代目の友以(とももち)に引き継がれ、400年続く住友グループの発展の基礎となった。

精神的支柱

『文殊院旨意書』は、商人として、また人としての心得を諭したもので、その前文に「萬事入精(ばんじにっせい)」という教えが書かれています。「商事は言うに及ばず候へ共、萬事精に入れられるべく候」、つまり商いは言うに及ばず、何事にも誠心誠意立ち向かい、日夜奮闘するよにということです。気を抜いてだらだらしたり、物事をなめてかかっているのは成功しないという戒めです。また、この『文殊院旨意書』を基に、住友の先人たちが何代にもわたって磨き続けてきた『営業の要旨』の中では「不趨浮利(ふすうふり)」と謳われています。「浮利」すなわち道義にもとる不当な利益はもとより、目先の儲け話や安易な利益追求に趨(は)しることなく、信用を重んじて確実に旨とせよという意味です。これは今日の企業のコンプライアンスに通じるもので、私どもが常に心に留めている言葉です。

また、弊社の事業は別子銅山(愛媛県新居浜市：1691~1973年)を源流として、江戸時代から昭和まで、ここで銅鉱石を採掘し、精錬して製品にしてきました。それはとても手間と時間のかかる仕事であり、ここから「遠大なる企画」という事業精神が生まれました。銅山経営は極めて長期的・継続的な視点が必要なため、ある企画を立てても、自分の代だけでは実現できません。そんなときは次の世代へ引き継ぎ、それでも達成できなければ3代へと引き継ぐ。すぐに結果がでなくても、代々プロジェクトを受け継いで開花させるよう努力し続けることを奨励しようとするものです。私は社長時代、創業初の赤字転落によって大規模なリストラを迫られましたが、研究開発費だけは削減しませんでした。自分がトップにいるときに利益を出そうとして研究開発費を削ってしまうと、プロジェクトが停滞して次の世代が滞ってしまうからです。「遠大なる企画」は、住友ならではの事業精神だといえるでしょう。

私は企業のトップに立つ者として、困ったときはこの住友事業精神に立ち返って考えるようにしています。ちなみに第二次世界大戦前夜の1938年、住友系に属する東北金属工業株式会社(現・株式会社トーキン)の開所式で、冶金学者の本多光太郎氏*が「住友家の事業経営に関する伝統的精神は国家的であり奉仕的。これを心に留め工業道徳を重んじ、一

致協力して全力を尽くしてほしい」との主旨の挨拶をされたことを後年知り、とても感激しました。また、昨年(2017年)4月、郷里の洲本市で当地出身の豪商・高田屋嘉兵衛の功績を顕彰する「高田屋顕彰館・歴史文化資料館」の開館式に招かれたときも、館長から頼まれて「萬事入精」と揮毫しました。

*本多光太郎(1870~1954)……東北帝国大学総長、東京理科大学初代学長などを務めた冶金学の世界的権威。世界最強の永久磁石鋼の発明者。

公益との調和

住友の事業精神の中では、「自利利他、公私一如(じりりた、こうしいちにょ)」という考え方もあります。政友が仏教の教えから導いた言葉で、「他を利することこそが自らの利となる、常に公益との調和を図るべし」という意味です。常に公共との調和を図る経営姿勢は、私たちの伝統であり、その根底には「社会への報恩」の精神があります。これこそは住友電工グループにおけるCSR(Corporate Social Responsibility：企業の社会的責任)の基本理念であり、明治期より数々の社会貢献活動を推進してまいりました。

明治23年(1890)、住友は別子銅山200年祭を記念して、同山の産銅で皇居前広場に楠公銅像を献納。同37年(1904年)、創業以来大阪に本拠を置き事業を続けることができた感謝のしるしとして、大阪図書館(現在の大阪府立中之島図書館)と図書購入資金を寄贈した。同38年(1905)には、別子銅山の2年分の純利益に相当する巨費を投じ、愛媛県新居浜市の銅製錬所を瀬戸内海の無人島(四阪島)へ移転。34年の歳月と費用をかけて煙害被害を根絶するとともに、採掘で荒れた銅山の自然を取り戻すべく植林事業を推進した。

近年は、災害復興や学術・文化活動、地域社会などへの寄付や支援に取り組んでおり、2007年には、住友電工創業110周年を機に「住友電工グループ社会貢献基本理念」を制定しました。これに基づき、国内外さまざまな分野の人材育成と学術振興を目的に「公益財団法人住友電工グループ社会貢献基金」(2009年)を設立しました。現在はこの基金から、エネルギーや情報技術、医療などの最新テクノロジーの研究や人材育成に取り組む大学に対して講座寄付を行ったり、国内外の大学生や外国人留学生に対して奨学金を支

大学講座寄付贈呈式
2017年度は8件の講座に総額
9,300万円の寄付を決定し、28件
の研究に総額3,000万円を助成。



給しています。環境保護や高齢化問題など、現代の重要課題解決に向けた自然科学・社会科学の研究に対する助成にも力を注いでいます。

スポーツ振興に向けて

萬事入精の精神は、スポーツ競技と共通するものがあります。住友電工グループでは、スポーツ支援活動を通じて、スポーツ文化や地域社会の発展にも貢献したいと願っています。2015年4月には弊社陸上競技部に渡辺康幸監督(1996年アトランタオリンピック代表、元早稲田大学競走部駅伝監督)を迎え、2020年の東京オリンピック出場を目指して頑張っています。今年のニューイヤー駅伝(群馬)では、私も沿道まで応援に駆けつけました。地域スポーツの振興にも力を入れ、伊丹市陸上競技協会との共催で「伊丹市中学生陸上教室」を毎年開催するなど、未来の選手の育成にも力を入れています。住友電装株式会社(三重県)では、同県に設立された女子ラグビーチーム「PEARLS」の選手3名を採用するなど、アスリートの就職支援を行っています。

2016年のリオデジャネイロオリンピックで、住友電工陸上競技部の田村朋也選手が男子4×400mリレーに出場。今年元日のニューイヤー駅伝(第62回全日本実業団対抗駅伝競走大会：群馬県前橋市)では、創部以来最高の11位と健闘し、1区では期待の新人・遠藤日向選手(19)がトップでたすきをつなぎ話題となった。

さらには、地域社会との交流を目的に工場を開放した花見イベント「芝桜まつり(北海道住電精密株式会社)」、文豪・谷崎潤一郎が暮らした築100年の京都の商家「石村亭」の維持保存活動(日新電機株式会社)、東日本大震災の復興支援として地元からの従業員採用による雇用促進を目指した「東北住電精密株式会社(福島県)」の設立など、住友の萬事入精の精神に基づき住友電工グループ各社も社会貢献活動に取り組んでいます。

ルック・ウエスト

1970年代前半まで、日本経済の20%は関西が占めていました。しかしそれ以後景気が失速し、今や16%程度まで減退しています。最近ようやく、輸出やインバウンドの増加に伴い、これに関連する産業が好調さを取り戻しつつあります。将来、大阪府・大阪市が誘致しようとしている万博(2025年国際博覧会)や夢洲におけるIR(Integrated Resort：統合型リゾート)が実現すれば、インバウンドの増加による景気高揚は一層期待できるでしょう。リニア中央新幹線や北陸新幹線の延伸・早期開業、高速道路のミッシングリンクの解消など、インフラ整備も関西の発展には不可欠だと思います。とりわけ関西空港への重要なアクセスとなる新線「なにわ筋線(2031年春・完成目標)」を計画通り進めることが重要で、これが実現すると国内外からのアクセスが格段に向上し、関西経済発展の強い支えになるでしょう。また、来年からはラグビーワールドカップ(2019年9～11月)、東京オリンピック・パラリンピック(2020年7～8月)、ワールドマスターズゲームズ関西(2021年5月)という国際スポーツイベントが連続する「ゴールデン・スポーツイヤーズ」がやってきます。これを機

に、インバウンドを増やすと共に、スポーツで心身を健康にし、オリンピック憲章にもうたわれた文化で地域や経済を元気にできればいいと思っています。

関西はアジアに近く、歴史や文化面での結びつきも強い。対アジアの貿易量も東日本より西日本のほうが多いのです。産業面では、再生医療、航空機、AI(人工知能)、ロボットなどの技術が集積し、そうした強みを活かしたモノづくりのイノベーションを起こすことも重要です。

グローバル化の推進も不可欠で、関西経済界は「ルック・ウエスト」の視点が重要だと考えます。つまり、関西から見て東の東京ではなく、西のアジアに目を向けるということです。そうした関西の将来像は、東京の縮小版ではなく「繁栄の多極化」こそふさわしい。大阪の場合だと、産業、文化、観光、人材など長年培ったさまざまなリソース(資源)を活用して、もう一度「大大阪」時代を構築し直すのだという気概が必要です。

今年2月に開催された第56回関西財界セミナー(関西経済連合会、関西経済同友会主催：京都国際会館)のテーマは「いざ、舞台を関西へ～関西からはじまる未来社会のデザイン」。セミナー宣言には、万博誘致や関西の文化資源の活用、ルック・ウエストの視点による経済発展、日本経済を牽引するイノベーション拠点化などが盛り込まれた。関西連会長でもある松本氏は、こうして関西の潜在力を実力として示していく必要があると発言。

リベラルアーツ

人生は、往々にして予測のつかないことが起きるものです。そこで難しい選択に迫られることが多々ありますが、そのとき誤りなく有効な解決策を見出すためには、豊富な知識が支えとなります。それがリベラルアーツ(liberal arts)です。

リベラルアーツは、単に「教養」と訳されるような皮相的な概念ではなく、自ら深く洞察する能動的な行為としてとらえるべきだと思います。これを身につけるには、人類の知的遺産である古典が示す問題を咀嚼し、自問自答して考えることが必要です。「歴史は繰り返す」といわれますが、先人達も過去に同じような問題で悩み、その答えを文学や芸術などの「古典」の中に遺してくれているのです。私たちはそれに学ぶことで、解決のヒントを見出す助けになるでしょう。不透明で困難な現在の状況にあっては、リベラルアーツで奥深い人間性を養い、困難を恐れない勇気と気迫を奮い立たせることで、突破力が養われるのだと思います。

松本正義氏

1944年、兵庫県洲本市生まれ。1967年一橋大学法学部卒業、住友電気工業入社。2004年社長。豊富な海外勤務経験を活かし、住友電工グループを世界40か国以上で活躍するグローバル企業へと成長させた。17年6月から同社取締役会長。関西経済連合会会長、大阪陸上競技協会会長、東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会理事。

住友電気工業株式会社

本社：大阪市中央区北浜4-5-33(住友ビル)
1897年創業。自動車関連事業、情報通信関連事業、エレクトロニクス関連事業、環境エネルギー関連事業、産業素材関連事業。
資本金997億3,700万円、売上高9,018億9,200万円(連結：2兆8,144億8,300万円)、従業員数5,034人(連結：24万8,330人)
※数字は2017年3月期。