

経営者に聞く

進化する
人と組織

VOL. 01

住友電気工業
松本正義氏

社長

聞き手 = 小山智通 (本誌編集長)



「非定型的な変化が生じたとき、
平常心を失わず事にあたる。
今に活かす創業以来の事業精神」

Masayoshi Matsumoto_1944年生まれ、兵庫県出身。67年住友電気工業入社。中部支社長、常務取締役、専務取締役を経て2004年6月社長就任。趣味はジョギング、読書、絵画鑑賞など。中学時代は野球、高校では柔道、大学では陸上競技のやり投げ選手としてインターカレッジ出場経験もあるスポーツマン。

今、時代は変化の只中にある。確かな未来を切り開くために、経営者はどのような覚悟をもって、日々の決断を下しているのか。「進化する人と組織」——その解を求めて、経営者たちに話を聞く。

自動車、情報通信、エレクトロニクス、電線・機材・エネルギー、産業素材の5つの分野と、幅広く事業を展開する住友電気工業。住友グループの中でも、住友事業精神を基盤にすえ、最も住友らしい事業展開をしている企業とも評される。住友らしさとは何か。その精神を組織の中でどう伝えているのか。就任6年目の松本正義社長に聞いた。

変革期に活かす、
住友400年の知恵

——現在のよな時代の変革期に、経営者として最も大切に思っていることは何でしょうか？

住友グループの歴史は400年といわれます。初代・住友政友がしたためた商いの心得に「文殊院旨意書」というものがあります。そのエッセンスは明治時代に「営業の要旨」として凝縮されますが、そこで言われているのは、「信用確実」「不趨浮利」ということです。

「信用確実」、つまり何よりも信用を重んじることが商売の基本であることは、まったくその通り。「不趨浮利」はいたずらに目先の利益に趨るなという戒めですが、これもよくわかりますよね。

私が社長に就任した際、住友家の家長さんに、住友事業精神の中から言葉を選んで揮毫してもらえないかとお願いしたところ「萬事入精」と書いてくださった。この言葉も深い。公私ともにやらなければいけないことに誠心誠意立ち向かい、日夜奮闘努力して成功に導きなさいとの教え

です。会社の仕事はもちろんのこと、個人として立てた目標、たとえば自己啓発で何かを勉強すると決めたら、それについても弛まず励めということ。会社から帰って疲れたとって、ビールを飲んで寝ちゃったらダメだというわけです（笑）。

この3つの言葉。これは、住友に限らず、企業経営においてつねに変わらぬ不易の理念だと私は思うのです。何か経営に問題が発生したときには、必ずその原点に立ち戻って考えるようにしています。

——なぜ今あらためて、こうした企業理念が重要なのでしょうか？

やはり昨今の世相といいますか、内外の企業経営のあり方というものを見ていると、必ずしも正しい方向に進んでいないと思うことがしばしばあるからです。たとえば、「金がすべて。金儲けをして何が悪い」という風潮。住友事業精神に公益との調和を謳う「自利利他」「公私一如」がありますが、それに照らすと到底受け入れがたい。サブプライムローン問題をきっかけに、アメリカ企業の株主至上主義がもたらした弊害も

見聞きするようになりました。

こうした傾向に惑わされることなく、私たちはしっかりと地に足をつけた経営をしていかななくてはならない。広く社会から信頼され、尊敬される企業グループでなくてはならない。そこで社長就任時に、私は「グロリアス・エクセレント・カンパニー」という言葉をグループがめざす理想像として掲げることになりました。住友事業精神を、グローバルな視点であらためて発信する必要があると考えたからです。

グロリアス (glorious) は、住友事業精神やグループの経営理念を意味しています。その精神的基盤の上に立ちながら、より具体的、定量的な中期経営計画を達成することで会社の体質を強固なものにしていこう、そういう願いをエクセレント (excellent) という言葉に込めています。

ありとあらゆる手段でトップ
メッセージを発信し続ける

——そうした理念を社員の方々に浸



透させるのは、そう簡単なことではないと思いますが……。

確かに簡単ではありません。トップからの言葉が現場に浸透するまでには、相当な時間がかかります。少なくとも3年は見ておかないといけない。理解して、行動を起こしてもらうには、さらに時間が必要であることは覚悟しています。

そのためにも、経営トップが機会をとらえて、飽くことなく語り続けることが重要です。ありとあらゆる機会・手段で、メッセージを発信するようにしています。

たとえば、毎年お正月に行う幹部社員との対話でも、理念の意味を尋ねるようにしています。最初はきちんと答えられる人は少なかったけれど、続けることでだんだん語れるようになってきました。

また、2年前から社長ブログというものも始めまして、その中でもつねに理念に込めた思いを語り、社員

の実践を促しています。当社は海外子会社が多いので、ドイツ語圏ならドイツ語で語りかけるなど、いろいろと工夫・仕掛けをします。ドイツ語なんて、学生時代以来、勉強してなかったんですけどね（笑）。

目に見えない資産——「人材」の価値をより高めるために

——ところで、企業活動には数字には表れない目に見えない資産というものがあると思います。それらを含めて貴社の強みはどこにあるとお考えでしょうか。

それは数字には見えないオフ・バランスシートの資産のことですね。当社の場合には、従業員のやる気、お客さまとの親密な関係、R&Dの潜在能力などがそれにあたるでしょう。すぐにお金に換算できないけれど、長期的な視点からそれぞれの価値を考えていくことが大切です。

なかでも、研究開発は製造業の真髄です。住友事業精神の1つでもある「技術の重視」の精神にも、それは脈々と受け継がれています。ですから、私は研究発表会には必ず出席するようにしています。長期的な研究が長期的な利益を生むとしたら、それをいかにトップが温かく見つめ、育てていくかが大切。とはいえ、私も短気なところがあって、いつまでも結果が出ないと怒ることもありますけどね（笑）。

——オフ・バランスの中核をなす人材の価値をどう考えていますか？

もちろんきわめて重要です。人材育成の鍵は密度の濃いコミュニケーション。社内の風通しをよくして、トップとラインの距離をできるだけ短くすることも大切ですね。

幸いにも、当社は風土的に風通しがよい。私自身、若いときから上に提案して「ノー」と言われたことがありません。そうした風土を活かして、つねにチャレンジする人材を育てたいと思います。

ただ、現在の若手社員には物足りなさを感じることもあります。ハングリー精神や達成意欲が弱い。その一方でエクスキューズ（言い訳）がうまい。世界のエクセレント・カンパニーになるにはそれでは不足です。だから、GE時代のジャック・ウェルチの言葉「raise the bar（目標を上げよ）」などを引き合いに出して、いつも尻を叩くわけです。

グローバルな市場競争の時代ですから、若い人を世界の一流の人に会わせてあげることもトップの務め。日本の中だけで引きこもって

◆ 住友400年の歴史を伝えてきた住友事業精神の根幹



【不趨浮利】 ふすうふり

住友事業精神の根幹の言葉の1つであり、浮利に趨かないという意味で、住友の家法に書かれている。また、その精神は、住友家初代住友政友が後生に残した商いの心得「文殊院旨意書」にすでに萌芽が提示されており、住友400年の歴史を伝えてきた文言である。



【萬事入精】 ばんじにっせい

「文殊院旨意書」の前文に由来する言葉で、その意味するところは、ビジネスはもとより日々すべての事柄に対して、誠心誠意ベストを尽くす人であれということであり、理想の人間像について述べたものである。

住友事業精神の根幹をなす代表的な言葉。これらは、従来の人材育成の体系をさらに発展させる目的で2005年に作られた「SEIユニバーシティ」の各セミナーハウスに掲額され、グループ社員への徹底が図られている。

出典：住友電気工業の資料をもとに編集部が作成

ダメ。どんどん国際会議に出て、情報を発信し、刺激を受けていい仕事をしなさいということです。

気骨ある異端児たれ。これからのリーダーに求めるもの

——これからのリーダー人材に期待することは何でしょうか。

まず平常心、自然体、正々堂々、誠心誠意というところが基本ですね。リーダーというものはつねに現場にいないといけないというものではない。何か大きな変化が起きたときに、平常心で判断し、勇気をもって対処できればいいのです。

住友の近代史の中にも、傑出したリーダーが何人かいました。たとえば、明治年間に別子銅山の煙害対策や植林事業に尽力した人に、伊庭貞剛という人がいます。煙害を避けるため精錬所を四阪島^{しきかじま}に移すのですが、当時の年間売上に匹敵するお金を注ぎ込んだそうです。その決断力に私は、住友らしいリーダーの資質を見ますね。

定型的な問題の処理ならば誰にでもできます。しかし、時代の変革期には非定型的な問題がたびたび発生する。そのときこそ、人とは違った角度からものを見ることができると必要です。しかも、それを迫力と勇気をもって実践できる人。私の言葉で言えば「気骨ある異端児」。これこそ変革期のリーダーとして不可欠の素養だと思います。

——気骨ある異端児になるためには何が必要でしょうか？

異端ともいえる独特のもの見方



ができるためには、実は幅広い教養が不可欠なのです。今、教養というと飾り物のように思われていますが、そうではない。それは私たちが引き継がなければならない人類の知的遺産です。

私たちが初めて遭遇する時代の変化も、過去には何度も繰り返されてきたかもしれない。古典を読めば、過去の偉人たちがそれにどう対処したかがわかるかもしれません。いわゆる専門バカになってしまっただけでは、この変化に対応できない。人格形成や判断能力の基礎として、古典に親しみ、幅広い教養を身につけているかどうかで、対処能力に違いが出てくるのではないのでしょうか。そういうリーダーを多く育てることが、私の使命だと思っています。

住友電気工業

■事業内容／自動車、情報通信、エレクトロニクス、電線・機材・エネルギー、産業素材
■本社所在地／大阪市中央区 ■創業／1897（明治30）年4月 ■従業員数／15万2547名（連結、2009年3月末当時） ■売上高／約2兆1220億円（連結、2009年3月期）

AFTER INTERVIEW

歴史を刻む重みと覚悟 これが進化の礎となる

時のリーダーとともに社員の方々が積み上げてきた400年の歴史。伊庭貞剛氏の決断に象徴されるように、それはチャレンジの歴史でもある。変革の時代にこそ、このチャレンジの姿勢を貫くことが大切だと語る松本社長。これからの歴史の担い手である若手社員への期待を熱く語る姿が印象的でした。一方、関連会社でスピーチするためにドイツ語を一生懸命学ばれた微笑ましい姿は、「萬事入精」そのものだと言いました。

歴史の重みと歴史を創る覚悟が進化の礎なのでしょう。社長がリーダーに求める姿「気骨ある異端児」は、住友電気工業のめざす姿そのものであるということが、あらためて強く印象に残ったインタビューでした。（本誌編集長）