

住友 财团概貌

(日) 近藤 弘 著

上海译文出版社

住 友 财 团 概 貌

〔日〕近藤 弘 著

孙日明 李文光 译

上海译文出版社

住友グループのすべて

近藤 弘 著

根据日本实业出版社一九七六年十二月初版译出

住友財団概貌

(日) 近藤 弘 著

孙日明 李文光 译

上海译文出版社出版

上海延安中路 955 弄 14 号

新华书店上海发行所发行

上海市印十二厂印刷

开本 787×1092 1/32 印张 7.625 字数 142,000

1981 年 7 月第 1 版 1981 年 7 月第 1 次印刷

印数: 1—7,000 册

书号: 4188·18 定价: (六)0.60 元

译 者 的 话

本书原名为《住友财团的一切》，是近藤弘于一九七六年发表的第三部著作。作者过去长期从事经济新闻工作，同住友财团往来接触较多，对该财团的了解和研究较深。除本书外，他还写有《住友的挑战》、《住友商法的秘密》等书。

本书先以较少的篇幅概述了日本第三大财团——住友财团在五十年代初期重整旗鼓，网罗势力，力图东山再起的活动，以及进入七十年代所面临的问题。重点叙述了在日本经济高速发展时期，住友财团十六个核心企业中的九个企业（住友银行、住友金属工业公司、住友化学工业公司、日本电气工业公司、住友电气工业公司、住友重机械工业公司、住友商事公司、住友人寿保险公司以及住友信托银行等）为适应国内外经济发展，通过各种手段加紧企业合理化，增加投资，研制尖端新产品，扩大经营规模，以及积极向海外发展的情况。最后介绍了住友财团内七名实权派人物的个性、经济观点和他们的经营思想。

本书对于我国研究战后日本垄断财团的复活和发展情况、住友财团主要企业在日本经济高速发展中的活动及其作用，以及了解日本大企业经营管理的指导思想和作法等

等,有一定参考价值。

由于我们的水平所限,译文中的缺点和错误在所难免。
希望有关专业人员和广大读者提出批评和指正。

1979年10月

目 录

写在前面	1
引文——西门子事件与住友家	3
第一章 平安无事的“住友神话”破产	
一、着手进行的铝业重新改组	9
国际竞争能力下降 住友的铝战 为期尚远 的垂直合并	
二、安宅产业公司的挫折	15
由银行主导趋向与伊藤忠商事公司合并 红十 字性质的重新改组	
三、认真着手进行的东洋工业公司的重建	19
实质性的“住友汽车” 是否贯彻银行的意旨	
第二章 从财阀解散到重新集结和扩展	
一、年轻领导人的出场与白水会	24
牢固的人事关系 体现“团结的住友”的白水 会 重建成为组带的住友机械工业公司	
二、外线作战的成功	33
与浦贺重工业公司的合并 住友水泥公司加入 财团	
第三章 形成“住友时代”的三根支柱	

一、财团的核心住友银行41

追求效率的堀田主义 踏实加积极性 推动
大众化的合理化路线 发挥实力的海外战略
大胆的人材派遣 经济增长减速时期的考验

二、独立发展的住友金属工业公司61

日向对生产连续化体制的迷恋 “住友金属工业
公司闹事”的教训 不惜牺牲公司命运向鹿岛
发展 以生产率追赶川崎制铁公司 向世界第
三位跃进 住友金属工业公司联合企业的形成

三、向国际化挑战的住友化学工业公司79

通向国际企业的道路 高级化学品的扩充
扩展独特的石油化学 积极的海外发展 同
行业的协调和防止公害的对策

第四章 新兴的战斗集团

一、前三名在望的住友商事公司98

五:五:三之比不行 以成套设备为目标 增
长的输油管 跃进的配角——软件部门 独
自开展与共产党国家的贸易

二、从开发石油到开发海洋.....118

在伊拉克碰上的火鸟 迷恋于向世界挑战
独自进行海洋开发 最后的资源锰结核

三、以“两公司体制”为目标的住友人寿保险

公司.....131

从第十一名到第三名 惊人的大楼热潮 现
代阿帕奇资本

四、总是一马当先的住友信托银行·····	139
创办贷款信托 新战斗力的国际业务	
第五章 知识集约和技术革新的旗手们	
一、向美国国际商用机器公司挑战的日本 电气工业公司·····	146
住友的宠儿 海外发展的决定因素 电子计 算机与通讯的合作	
二、技术派生主义的住友电气工业公司·····	154
从边缘走向实用化 住友氟纶大成功	
三、增援财团的住友重机械工业公司·····	159
一百万吨船坞计划 油轮热的曲折	
四、担负起住宅产业的住友不动产公司·····	164
给人以另一种感觉的新宿风 以群众化改变战 略	
第六章 从经济减速增长过渡到稳定增长的考验	
一、裂璺的玻璃和水泥墙·····	170
落后于多种经营化 寄希望于舞鹤恢复施工 在沿海工厂谋求新发展	
二、以合理化打开生路的“住友主流”·····	176
因别子封闭矿井而转向海外矿山发展 重新估 价煤炭的好时机 采煤只有赤平煤矿	
第七章 住友的实权派群像	
一、贯彻合理主义的浪漫派 ——住友银行董事长堀田庄三·····	185

二、尽责的自由主义者	
——住友金属工业公司董事长日向方齐·····	192
三、以国际眼光行动的基督教徒	
——住友化学工业公司经理长谷川周重·····	201
四、打开通向中国门户的热情的企业家	
——住友商事公司董事长津田久·····	209
五、积极果敢地进攻的诺门坎战士	
——住友人寿保险公司经理新井正明·····	214
六、注视二十一世纪空中飞翔的电子计算机	
——日本电气工业公司董事长小林宏治·····	220
七、宣扬观念的刚直的住友商人	
——住友信托银行董事顾问山本弘·····	226
跋：养老与晚晴——忆伊庭总董事长·····	234

写 在 前 面

现在,日本经济正为探求稳定增长的轨道所苦恼,而且又有国际经济交错在一起。这就更需要协调性,不能由日本单独抢先。环境变了,产业界正在竭力谋划对策。

住友财团也不例外。不妨说,住友现时面临着一种危机。因为在经济增长减慢的过程中,出现了各种各样的问题。要对这些问题进行分析是困难的,正是困难才引起了兴趣。进行总结该是时候了。想回顾一下战后三十年的历程并展望未来,我便贸然执笔了。我这是第三次写有关住友的书。第一次(昭和四十四^①年)是在经济增长扩大的时期,第二次(昭和四十八年)是在要求国际化和知识集约化的时期。连同这次在内,我有幸跟各个时期的住友都打过了交道。

在本书里,我特别留意于以下两点:

一点是,为了这套企业集团丛书的主要读者青年人,我常常留意于整个经济的潮流,即务求以战后产业发展史为背景,使住友各企业和它联系起来,当然不只是对个别企业的

① 昭和是日本年号,一九二六年为昭和元年,昭和四十四年为一九六九年。

分析。

另一点是给人物以大量篇幅。历史是人创造的。经济本身也许枯燥无味，但推动经济发展的人却是富有人情味的。我重新显扬了那些把住友财团拉扯到今天的人们。也曾想多写几个人物，但在第七章里只选取了七个人。因为我认为：就在这些人物的形象中，也有住友现代史的气息。

适才动笔就发生了洛克希德事件，以及内阁更迭等，真是忙不胜忙的一年。因此，此书是否充分体现了我的意图，还是个问号。书中的一部分是请第一线记者协助的。对爽快地接受了采访的诸位深表谢意。书中人名省略了敬称，一并致以歉意。

近藤 弘

十一月某日

引文——西门子事件与住友家

铃木总董事长的信念

大正三年(一九一四年)五月二十八日，住友家第三代总董事长铃木马左也对着成排就座的干部滔滔不绝地发表长篇演说。主题是“西门子事件与住友家”。他再次对公司职员强调住友与这起震动天下的贪污事件毫无关系，住友经商方法是何等合法而健全。

那年年初，发端于路透社一则电讯的这起事件，暴露了日本海军的贪污行为，竟发展至使当时山本权兵卫内阁总辞职的地步。不仅内阁垮了台，其余波还波及大名鼎鼎的三井物产公司：董事里出了罪犯。三井的大管家益田孝引咎辞职。我在此引子里援引那段话，不为别的，乃是因为发端于科奇安在美国参议院跨国公司小组委员会上作证的洛克希德事件，就性质而论与西门子事件酷似；而且铃木总董事长当时的信念为日后的住友所继承，今天仍然作为“住友精神”存在着。也就是说，我想通过重提铃木讲演，使现代的住友和过去的它联系起来。试从演说中摘录要点如下：

我住友家，铜厂目前大部分业务也是供应海军造船用材。因此，我认为此时此刻进一步的深思熟虑至为重要。然而，没有必要另外采取什么新态度；碰上这种问题，我觉得住友家过去的方针非常合适，也就是说，证明了必须象住友家这样干。我认为，各位与其要获得这一证明不如自行回顾一下这个方针并勇往直前更为重要。

牟取暴利，从住友家的方针来看是不可能的。获得正当利益就行了。欺凌弱小或贿赂官方以抬高物价占有不正当利益，此类事不是住友家所能干的。或许将来能获得巨额利益，但那理当是自然的结果，不应特地耍弄伤天害理的手段……

住友家的历史是光荣的，即历来有其荣誉的家风。我们打算普及这种传统遗风，但愿能以启发并感化天下的企业家，使之以道义经营企业。

可是，世间嫉妒与仇恨之念不绝于世，动辄就戴上有色眼镜来观察，而不是以正直的眼光来观察我们。日前东京有位通讯记者前来访问，他说：象住友、鸿池那样富甲天下的，必有行贿之事，否则无论如何不可能如住友、鸿池那样致富。

在西门子事件中搜查某海军中将住宅时，发现其

生活非常奢侈，若无百万财产是办不到的，于是就出现一种臆说：其财产多半是住友提供的。然而，如今这种怀疑全然消释，好极了。

住友决无行贿等事。自我担任董事以来，从未行过贿（以前也不会行贿）。仅请各界人士吃吃饭，逢年过节送点薄礼，是有的。这类事情，不论在日本还是在欧美，都不会看作贿赂吧。我在此明确地说，不仅过去，就是将来也决不行贿。因此，我们内部不应夹有丝毫怀疑……

总而言之，住友家的事业昌盛起来，正有利于国家社会，这就更有必要在实业界推广住友家的主义和方针。我认为，当今世上许多实业家正在犯错误，住友只是作为一个实业家能问心无愧而已。（摘自《铃木马左也》）

了不起的信心！住友以铜为主体发展起钢铁和轻金属，从而密切了与海军的关系。他豪迈地说：具有强烈的军需工业性质，却全无贪污，这是住友的骄傲。的确，住友正因为是以原材料为中心的企业，所以国家意识强烈。住友金属工业公司董事长日向方齐进入住友，主要是因为东京帝国大学法学院穗积重远博士的这样一句话：“因为住友象是产业界的行政机关”。其他干部也一样。即使在战前，他们谈到事业时总是说：“我们被告知说是为了国家；从未想过

为住友家。”

铃木总董事长认为“住友是开发地下资源和制造产品的”，反对设立三井、三菱那样的商业公司。自此以来，作为住友精神相传下来的踏实主义、合理主义和“不牟取暴利”，与生产第一主义相融合，形成尊重技术的风气，并作为一种传统继承下来。战前总公司的董事长几乎全是官僚出身。伊庭贞刚、铃木马左也、中田锦吉、汤川宽吉、小仓正恒等都是官吏出身。直到战时的古田俊之助才是纯粹的住友人总董事长。住友的事业必须既有利于住友本身又有利于国家，有利于社会——这就是住友精神。

铃木制定的经营方针，全盘照搬官吏工作规章，不肯跨越雷池一步。即：

一、在企业经营中应确认住友的传统精神，坚持以道义为本。

二、住友应有与国家共命运的觉悟，将企业业务控制在国家要求之内，决不因迷恋利益而染指不合乎这一宗旨的事业。

三、尊重技术，必要时应与外国第一流公司合作，引进优秀技术。

四、至于住友独力难及的大事业，当主动与国内其他大资本搞协作。

五、贯彻执行上述几点的根本在于人。因此，一方面在住友内部破格擢用人材，安排于重要岗位；另一

方面，不足之处则向外界广泛寻求人材。

第三至第五点，倒是较之今天更为积极的姿态。也可以说是以国家为基础，争取做一个“开明财阀”。这一点，倒比现在还要时髦。战后，以东京为中心的三菱、三井财团与政治结合得更密切，而以大阪为中心的住友在某种意义上反而落后了，相形之下，甚至令人感到意外。

投暗影于住友主义的各种问题

正和西门子事件一样，对于洛克希德事件，住友财团也是没有牵连的。最近有些商社出了一些问题，而住友商事公司连一次也未受过评论。几年前地皮和股份的囤积居奇，住友商事公司也洁白无瑕。虽然财团内部也有人背地里说“这因为不会做买卖”，住友商事公司却满不在乎。即忠于住友经商法，又扎扎实实地逼近第三位，因而只能说是干得漂亮。不妨作为住友主义的现代版予以高度评价吧。本书的课题之一就是对此住友主义现代版进行分析。

“住友时代”，诚如铃木总董事长所说的那样，“住友的主义、方针”已成为“实业界的指针”。收益力数第一的住友银行的理想状态给了其他银行不少教益。日本电气工业公司对美国国际商业机器公司的挑战给了日本电子工业以很大的刺激。住友主义是健全的。

然而，作者的意图不单是这一点。住友主义虽然如此，但住友各企业处在当前这种经济结构大变革时期，如何适

应，如何塑造出将来应有的形象，对此，作者是非常关心的。过去的经济高速增长时期正是住友财团的跃进时期，是它自豪地夸耀的“住友时代”。即使在昭和四十年的萧条时期，住友银行的贷款系统也是健全的。此后，“洁白无瑕的住友”这一神话似乎定型了。

可是，在起源于石油危机的经济增长减慢的过程中，这种状态开始逐渐恶化。住友银行在贷款系统中连续出现有问题的企业，诸如东洋工业公司、伊藤万公司、关西轮船公司等，最终波及到有国际影响的安宅产业公司。不仅是外围企业，就是财团内部，煤炭公司、水泥公司、金属矿山公司、轻金属公司、日本玻璃板公司等都为赤字大伤脑筋。这是从前的住友从未发生过的现象。

这也许并不只是住友财团的问题。诚然，三菱、三井财团也或多或少存在着同样的问题。但是，六十年代以后住友的跃进过于异乎寻常，因而其挫折也就更加显而易见了。在汹涌的时代波涛中，住友颠簸异常，总有什么在蠕动，在挣扎。住友财团目前发生了什么呢？为了稳定增长，将要提出什么新问题呢？要探索这些，则是另一个大课题。且先从铝开始，把门打开吧。