新・企業集団研究

住友グループのすべて

サンケイ新聞
編集本部理事 近藤 弘著

日本実業出版社

新・企業集団研究

住友グループのすべて

サンケイ新聞
編集本部理事 近藤 弘著

日本実業出版社

近藤　弘（こんどう　ひろし）
1926年大津市生れ。陸士（60期）を経て神戸大学卒業。サンケイ新聞大阪本社にはいり，東西の経済部次長，大阪本社経済部長，同論説委員，編集委員室長を経て現在編集本部理事。
著書には『住友の挑戦』（徳間書店）『住友商法の秘密』（エール出版社）などがある。

住友グループのすべて　¥980

昭和51年12月25日　初版発行
昭和53年6月15日　第12刷発行

著者　近藤　弘
発行者　中村　進
発行所　株式会社　日本実業出版社
東京都千代田区三崎町3の5の3　〒101
☎ 代表 03（264）3781 振替東京 7-25349
大阪市北区西天満6の8の1（新住居表示）
☎代表 06（362）6141

印刷所　壮光舎印刷株式会社
製本所　共栄社製本印刷株式会社

落丁，乱丁本はお取り替え致します
© H. Kondo 1976
2034-410361-5915

はじめに

日本経済はいま、安定成長の軌道を求めて苦悩している。それに国際経済が複雑にからみ合う。協調性をよりいっそう求められ、日本だけの抜けがけは許されない。環境は一変した。産業界はその対応策に必死である。

住友グループも例外ではない。いってみれば、住友はいま一種の危機に直面している。経済成長の減速過程のなかで、いろんな問題が出てきたからである。分析するのはむずかしいが、それだけ興味もわく。総括するのはいまだ。戦後三十年の足跡をまとめ、将来を展望したいと思い、あえてペンをとることにした。筆者はこれで、住友の本を書くのは三度目である。はじめ（四十四年）は成長拡大のときで、二番目（四十八年）は国際化、知識集約化が要請された時期であった。これで各時代における住友と付き合ったわけで、筆者にとってはたいへん幸せであった。

本書では、とくに次の点に留意した。一つは、この企業集団シリーズの主な読者対象としている若い人たちのために、全体の経済の流れをつねに意識したことだ。戦後の産業発展史をバックにして、その上に住友の各企業を重ね合わせようと努めた。単に個別企業の分析だけではないはずである。

もう一つは、人物に多くのページをさいたことである。歴史は人間が創る。経済そのものは固苦しいかも知れないが、それを動かす人間には血もあれば涙もある。ここまで住友グループを引っ張ってきた群像に、改めて光を当てた。もっと多くの人物を書きたかったが、第七章に七人だけを取り上げた。それらの人々の生きざまにも、住友の現代史が息吹いていると考えたからである。

執筆をはじめてからすぐロッキード事件が起こり、政変その他多忙な一年であった。そのため、筆者の意図が十分果たされたかどうか疑わしい。第一線記者にも一部協力してもらった。快く取材に応じてくださった方々にあつくお礼を申し述べたい。また文中、敬称を省略させていただいた。あわせてお許し願いたい。

十一月某日

近藤　弘

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.

プロローグ　シーメンス事件と住友家……9
鈴木総理事の信念　9　住友イズムに影をさす諸問題　13

第1章　無傷の〝住友神話〟の崩壊

1　踏み出したアルミ再編成……16
国際競争力の低下　16　住友のアルミ戦争　19
なお遠き垂直統合　20

2　安宅産業の挫折……22
銀行主導で伊藤忠と合併へ　22　赤十字的再編成　23

3　本気で乗り出した東洋工業再建……26
実質的な〝住友自動車〟　26　貫徹するか銀行の意志　27

第2章　財閥解体から再結集・拡大へ

1　若い指導者の登場と白水会……32
強かった人的結合　32　〝結束の住友〟を表わす白水会　34

結び目となった住友機械の再建　37
2　外延作戦の成功……39
浦賀重工との合併　39　住友セメントのグループ入り　42

第3章　〝住友の時代〟をつくった三本柱

1　グループの中核・住友銀行……46
効率を追求した堀田イズム　46　堅実プラス積極性　50
大衆化を推進した合理化路線　53　実力発揮の海外戦略　57
思いきった人材の派遣　59　減速時代の試練　62
2　自立発展の住友金属工業……65
一貫体制への日向の執念　65　住金騒動の教訓　68
社運を賭けた鹿島進出　71　生産性で川鉄を追跡　74
世界第三位へ躍進　77　住金コンツェルンの形成　80
3　国際化に挑戦する住友化学……82
世界企業への道　82　ファイン・ケミカルの拡充　84
ユニークな石油化学の展開　87　積極的な海外進出　93
業界協調と公害への配慮　96

第4章　新たな戦闘集団

1　ビッグスリー目前の住友商事……100
5・5・3の比率はいやだ　100　プラントをねらえ　104
のびるパイプライン　107　躍進のわき役・ソフト部門　110
独自展開の共産圏貿易　116

2　石油から海洋開発へ……117
イラクで当てた火の鳥　117　世界に賭ける執念　119
独走する海洋開発　122　最後の資源マンガン瘤　125

3　二社体制目指す住友生命……129
十一位から三位へ　129　めざましいビル・ラッシュ　131
現代アパッチ資本　134

4　パイオニアを続ける住友信託……136
貸付信託を生む　136　新戦力の国際業務　139

第5章　知識集約と技術革新の旗手たち

1　IBMに挑む日本電気……144

住友の寵児 144　海外進出がキメ手 147
コンピュータと通信の握手 150
2 技術派生主義の住友電工……151
周辺から実用化へ 151　スミフロンで大ヒット 154
3 グループを補強した重機械……157
一〇〇万トンドック計画 157　タンカーブームの屈折 159
4 住宅産業になる不動産の明暗……162
一味違う新宿の風 162　大衆化で戦略転換 163

第6章　減速から安定への試練

1 ヒビ割れたガラスとセメントの壁……168
多角化に乗り遅れる 168　期待は舞鶴の再開 170
臨海工場で再起はかる 172
2 合理化で活路の〝住友本流〟……174
別子閉山で海外のヤマへ 174　石炭に見直し機運 178
採炭は赤平だけ 179

第7章　住友の実力者群像

1　合理化に徹したロマンティスト……184
◆住友銀行会長・**堀田庄三**

2　自己責任を貫いた自由主義者……191
◆住友金属工業会長・**日向方斉**

3　国際的視野で行動するクリスチャン……198
◆住友化学社長・**長谷川周重**

4　中国への窓を開いた熱烈な仕事師……205
◆住友商事会長・**津田　久**

5　積極果敢に攻めまくるノモンハンの闘士……210
◆住友生命社長・**新井正明**

6　21世紀をみつめる空飛ぶコンピュータ……216
◆日本電気会長・**小林宏治**

7　アイデアをふりかざす剛直な住友商人……222
◆住友信託銀行取締役相談役・**山本　弘**

エピローグ　養老と晩晴……229
——伊庭総理事を想う——

装幀　田澤　司

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.

プロローグ　シーメンス事件と住友家

鈴木総理事の信念

大正三年五月二十八日、住友家第三代の総理事、鈴木馬左也は居並ぶ幹部社員を前にして、滔滔と大演説をぶっていた。題して、「シーメンス事件と住友家」。この天下を震駭させた汚職事件に住友はまったく無関係であり、住友の商法がいかに適法健全であるかを改めて社員に力説したのであった。

この年の初め、英ロイター電が伝えた一つの電報から端を発したこの事件は、帝国海軍の汚職を暴露し、ついにときの山本権兵衛内閣を総辞職させるまでに発展した。内閣が倒れるばかりか、天下の三井物産までその余波をこうむり、重役に有罪者を出した。その責任から三井の大番頭、益田孝は辞職した。筆者がプロローグにこの話を引用したのはほかでもない。米上院多国籍企業小委員会における〝コーチャン証言〟に端を発したロッキード事件が、その性格においてシーメンス事件とよく似ているからである。そしてこのときの鈴木総理事の信念が、その後の住友に引き継がれ、いまも〝住友精神〟として生きているからに他ならない。つまり、鈴木演説をもう一

度再登場させることによって、現代の住友をその上に重ね合わせてみようと考えたからである。その演説の中から、主要な部分をピックアップしてみよう。

「わが住友家にても、伸銅所の現今の事業の大部は海軍の軍艦製造用品を供給せるをもって、この際いっそうの勘考が肝要なりと思います。さりながら別に何も新たなる態度を採るの要なく、従来の住友家の方針は、かかる問題に逢着して大いにその方針の適切なることを感ずるわけで、すなわち住友家のごとくせざるべからざることを証明しておるのである。この証明を得たるより諸君は、みずからその方針を顧みて勇往邁進せらるるが肝要なりと思う……」

「暴利を占むることは、住友家の方針よりみて不可能である。当然の利益を占むればよいのである。弱小を虐げ、あるいは官辺等に贈賄して高く売り付け不当の利を占むるの類は、住友家のなすべからざるところ。将来大なる利益を得ることあるやも知れざれど、そは当然の結果によるべきものにして、ことさら理非不道の手段を弄すべきでなきはもちろんです……」

「住友家の歴史は名誉と光輝ある次第で、すなわち歴史的に名誉ある家風であります。私どもはこの家風流義の普及を企画して、願わくは天下の事業家を啓発感化し、徳義をもって事業を経営するように希望するのであります。

さりながら世間には嫉妬憎悪の念その跡を絶たず、ややもすれば正しき眼をもって見ず、色眼鏡で観察を下すものがあります。先ごろも東京の通信記者が尋ねて来て、住友、鴻池のごとく天下に富をなしておるものは、必ず贈賄の事実あるべし、しからざればとうてい住友、鴻池

のごとき富を得ざるべしといいました。

シーメンス事件でも某海軍中将の家宅捜査をしたときに、生計が非常に贅沢で、百万円くらいの身代でなければできない。そこでその資力は多分住友が供給したなどという臆説が出た。しかし今はその疑いも全く晴れて、至極結構であります。

住友が賄賂を贈るなどのことは決してありませぬ。私が重役となりてから（その以前もありますまいが）贈賄はいまだかってやりませず、ただ各方面の人に食事を饗し、あるいは盆暮に砂糖樽を贈ることはあります。この類は日本でも西洋でも賄賂とは認めますまい。過去においてのみならず、将来もまた断じて贈賄などせざることを明言しておきますから、内部にあるもの寸毫も疑念を挾むようなことがあってはなりませぬ……」

「要するに住友家の事業が隆盛になれば、取りも直さず国家社会を益するわけで、さらに住友家の主義方針を実業界に普及せしむる要があります。私は今日、世の中の実業家の多くは誤っており、住友がただ実業家として愧(は)じざるものならんと思います」（伝記『鈴木馬左也』所載）。

たいへんな自信である。住友は銅を主体に鉄鋼、軽金属と発展してきただけに海軍との関係が深かった。軍需産業としての面も強かったが、汚職は全然ない、それが住友の誇りだと豪語したのである。たしかに住友は、素材中心の企業だけに国家意識が強かった。住友金属工業会長の日向方斉が住友にはいったのは、東大法学部の穂積重遠博士が「住友は産業界の役所みたいなところだから」というひとことが契機になった。他の幹部も同様。戦前でもこと事業については「国

家のためだと教えられ、住友家のためと考えたことはなかった」といっている。

この鈴木総理事は「住友は地下資源の開発とその製造にある」として、三井、三菱のような商事会社の設立に反対したが、以来、住友精神として伝えられる堅実主義、合理主義、そして「浮利を追わず」は、生産第一主義に通じ、技術尊重の気風を醸成し、伝統として引き継がれた。戦前の本社総理事はほとんど官僚出身。伊庭貞剛、鈴木馬左也、中田錦吉、湯川寛吉、小倉正恒とみな役人上がりで、戦時中の古田俊之助になってはじめて生粋の住友マン総理事となった。住友の事業は、住友自身を利すると同時に、国家を利し、社会に利益を与えるものでなくてはならない——これが住友精神であった。

鈴木のつくった経営方針がある。官僚の服務規定そのままで、鈴木は一歩もそこから踏み外すまいとした。

一、事業の経営には住友の伝統精神を確認して、あくまで道義を元とすべきこと。

二、住友は国家と運命を共にするの覚悟をもって、その事業の範囲を国家の要請するものに限定し、いやしくも利益に眩惑してこの本旨にもとる事業に手を染めざること。

三、技術を尊重し、必要あらば海外の一流会社と提携して優良技術を導入すること。

四、住友の独力にては及ばざる大事業については、進んで他の有力なる日本の資本と提携すること。

五、これらを遂行する基本のものは人にあるをもって、住友内部の逸材を破格に抜擢して枢要

の地位を与えると共に、足らざるものについては広く人材を住友外部に求めること。

三―五の部分については、むしろ今日より積極的な姿勢である。国家に基礎をおき〝開かれた財閥〟を目指していたともいえる。この点ではむしろ現在よりスマートである。戦後、東京中心の三菱、三井グループがより政治に密着し、大阪中心の住友がある意味で遅れをとったのに比べると、意外な感じさえ受ける。

住友イズムに影をさす諸問題

たしかにシーメンス事件でそうであったように、ロッキード事件についても住友グループは無関係である。最近なにかと問題になる商社についても、住友商事は一度も俎上にのぼらない。数年前の土地や株式の買い占め、投機でも住商は無傷であった。グループ内から「それは商売が下手くそだからだ」とカゲロを叩かれたりもするが、住商は涼しい顔である。住友商法に忠実であり、しかも着実に第三位に肉薄しているのだから、立派だといわねばならない。住友イズムの現代版として高く評価していいだろう。この著書における一つのテーマは、その住友イズムの現代版の分析なのだから。

たしかに「住友の時代」にはかつての鈴木総理事の言葉のように「住友の主義方針が実業界の指針」になり得た。収益力ナンバーワンの住友銀行のあり方は、多くの教訓を他行に与えた。日本電気のＩＢＭへの挑戦は、日本のエレクトロニクス業界に大きな刺激を与えた。住友イズムは

健全だった。

だが、著者の意図はそれだけではない。住友イズムもさることながら、現在のような経済構造の大変革期にあって、住友の各企業がいかに対応し、将来のあるべき姿をどのように描いているかに大きな関心を持つ。かつての高度成長時代は、まさに住友グループの躍進期であり、「住友の時代」を高らかに誇示した。四十年不況のときでも住友銀行の融資系列は健全であった。〝無傷の住友〟の神話はそれ以来、定着したかにみえた。

しかし石油危機から発した減速過程で、この状態は徐々に変質しはじめている。銀行においても東洋工業、伊藤萬、関西汽船など融資系列に問題企業が続出、ついに国際的にも波紋を呼んだ安宅産業まで抱えてしまった。外延企業だけではない。グループ内でも住友石炭、セメント、金属鉱山、軽金属、日本板硝子など赤字で四苦八苦している。これまでの住友ではみられなかった現象である。

これは何も住友グループだけの問題ではないかも知れない。たしかに三菱も三井グループも、大なり小なり同様な課題をかかえている。だが六〇年代以降、住友の躍進があまりに目ざましかっただけに、その屈折がより大きく映るのだ。時代の大きなうねりの中で、住友グループは激しく揺れ動いている。何かがうごめき、あるいはもだえている。いま住友グループで何が起こっているのか。安定成長のために、何が問い直されようとしているのか。これを探るのがもう一つの大きなテーマである。まずアルミの扉から開いていこう。

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.