

## 企業の社会的責任——総合本社での体験に基づいて

講演者 岡 素之 住友商事会長  
講演者紹介 比賀江克之 大東文化大学講師  
司 会 近藤 正臣 大東文化大学教授  
大東文化大学板橋校舎多目的ホール  
平成 19 年 11 月 16 日

本文は、2007 年 11 月 16 日に板橋校舎多目的ホールで行われた経済学部主催特別講演の内容をほぼそのまま採録したものである。

司会を近藤正臣が行い、講演者の紹介を比賀江克之先生にお願いした。多くのスライドが用いられたが、その一部を、適宜、ここでも挿入した。(近藤記)



**司会：**ただ今から、経済学部主催特別講演会を始めます。本日は、岡素之住友商事会長に「企業の社会的責任：総合本社における体験に基づいて」としてお話をいただきます。

その前に、岡会長の紹介を、本学の比賀江先生にお願いいたします。比賀江先生は、本学に来られるまで、住友商事において、商社マンとして、中東やインドネシアなどの第一線で縦横無尽の活躍をされた方で、しかも、岡会長とは住友商事に同年にお入りになった方ですので、岡会長の紹介をしていただくにはもっともふさわしい方です。

**比賀江：**みなさん、おはようございます。私は、東松山キャンパスで二つの科目を教えております。「経済学特殊講義——グローバル化と企業」と「アジアの経済と社会」です。今日の講演会に出席されている学生さんのみなさんの中には、1・2年生の時に私の授業を受けたという方もいらっしゃるかと思います。

今日の講師、岡素之さんについて、簡単にご紹介をさせていただきます。岡さんは昭和41年、慶応義塾大学経済学部を卒業され、住友商事に入社されました。私とは、同じ年に入社した同期の桜ということになります。総合商社には、鉄鋼、機械、化学品などいろいろな商品営業部門がありますが、岡さんはその中で当時、主流の鉄鋼部門で貿易業務の仕事を、国内・海外で長年にわたって担当されました。

私と仕事の面での接点があったのは、今から10数年前のことです。インド向け大型鉄鋼共同商談の後始末の仕事をと共に担当いたしました。インドと日本の双方の国会で、この問題が取り上げられ、うまく対応しなければ会社にとって重大な問題になるというような案件でした。そのために、会社全体から、法律や税務、経理の専門家を集めて、全社的なプロジェクト・チームが作られました。危機管理＝リスク・マネジメントに当たったわけです。岡さんはその時の鉄鋼の営業担当、私は業務・企画部門に所属していた関係でこのプロジェクト・チームの事務局業務を担当しました。二人で野党議員の議院宿舎まで訪ねて行ったことがあります。この鉄鋼共同商談の幹事商社であった住友商事がどのような働きをしていたのかその議員に詳しく説明し、その上で国会でどんな質問をするのか、事前に聞きに行ったわけです。

難しい局面に立っても、決してひるむことなく、相手の懐に飛び込んで、問題解決に真剣に立ち向かうという手法を、彼から教えてもらったことを、今でも鮮明に記憶しております。

岡氏はその後、ヒューストン支店長、米国法人の社長などを経験され、住友商事本社の役員を経て、社長を3期6年つとめられ、今年の6月から、会長の仕事をしておられます。

このような華麗な経歴・経験をお持ちの方ですから、当大学で講演してもらえば、みなさんにとっても参考になると思ったわけです。私も授業で、商社時代に自分が経験したことを時々話していますが、岡さんはもっと高度なことを今までやってこられたし、今も経験されているので、みなさんにとって参考になるお話が聞けるのではないかと考え、講演のお願いをいたしました。もう1年近く前のことです。当時は社長在任中で、とてもお忙しいときでしたが、ご快諾をいただき、1年がかりで、近藤先生などのご尽力を得て、この講演会にこぎつけたわけです。大学側、住友商事側双方の関係者のみなさんにお礼を申し上げたいと思います。

それではこれから、岡会長にお話をいただきます。岡さん、よろしく願いいたします。

**司会：**比賀江先生、ありがとうございます。できれば、最後に質問の時間を設けたいと思っておりますので、岡会長に厳しい質問をしていただきたいと思います。それでは、岡会長、どうぞよろしくお願いいたします。

**岡：**あらためまして、みなさん、おはようございます。

比賀江先生から紹介していただきましたように、今日、ここでみなさんにお話をしようということになりましたのは、私と比賀江先生が昭和41年、同じ時期に、住友商事に入って以来の付き合いでございまして、住友商事の同期の仲間が、「おい岡、ちょっと大学で話をしてくれ」というようなことを1年前に言ってきたわけでございまして、友だちに頼まれたのを断わるわけ

にはいきませんので受けたというのが真相であります。

私は、いろんなところでこういう機会を設けて話をしてきましたけれども、日本の大学で話するのは今日が初めてです。そういう意味では、大学生のみなさんにどういってお話をしたら多少なりとも「面白かったなあ」というふうに感じてくれるのか、自信が実はないんですね。このタイトルからして、「どうもあまり面白くもなさそうだ」とみなさんは受けとめているのではないかと思うのです。

ただ、みなさん方もいずれは社会人になって、それぞれの場で、将来、活躍をされ、自分の人生を充実させていくということになるわけでありますから、その時に「以前、住友商事の会長がしゃべっていたことの中で役に立つようなことがあったなあ」というような形になっていただければ、私としては今日この場で話したことが多少よかったのかな、自分自身にとっても良かったのかなということになると思います。

## 「仕事は駅伝である」

私の好きなことのひとつに、駅伝を見るというのがありますね、よくテレビで駅伝を見ます。特にその中でも駅伝の花は正月の箱根駅伝だということで、最近はまだテレビでしか見ませんけれども、以前は復路の二日目には大手町まで行って見たこともあります。今年の夏休みに箱根に行ったのですが、どうしても箱根の芦ノ湖の駅伝の一日目のゴールであり、二日目の出発点のところを見たくて、そこに行ってきました。そこに、小さいけれど、箱根駅伝のミュージアムのようなものもありました。

駅伝を見ていますと、感動することがたくさんあります。私は、住友商事の中で社員のみなさんに、「我々の会社の中の仕事は、駅伝である」という話をよくしております。これはどういうことかと言いますと、どんな仕事でもある方からその仕事を引き継いで、ある期間その仕事をして、次の方にその仕事を引き継いでもらうということが、たくさんあります。ですから、まさにこれは駅伝だなあ、と。前の人から仕事を、すなわちたすきを受けて、次の人にたすきを渡すまでが自分の責任区間だ、で、その責任区間を一所懸命に走る。最善を尽くして走る。どんな状態でたすきを受けようと、その責任区間で頑張ることによって、区間新を出せるのではないか、というような考えです。社内の仲間と話をするときに、よくこういう話をしております。

そのように思うようになったのも、いろいろな駅伝のレースを見ていて、私自身が感じるものがあつたからだと思っています。

今日こういう機会をいただいた大東文化大学は、箱根駅伝では過去4回優勝されているという立派な記録を残しているわけです。駅伝というところから、大東文化大学にも親しみを感じています。

本日は「企業の社会的責任」というテーマでお話をさせていただきます。企業というのは何のために存在しているのか、あるいは会社というのは誰のものなんだとか、いろんな話があると思

うのですが、今日は「企業が何のためにあるのか」といったことにつき、私なりの考えをお話させていただいて、みなさんの参考になればと思っています。いろんな考え方があってよろしいと思いますので、みなさんはみなさんなりに考えていただきたいと思いますが、少しでも参考になればと思います。

会社概要	
従業員数	
連結ベース：	61,490 名
単 体：	4,717 名
拠点	
	国内外に計 148 拠点（国内：27 拠点 と 海外 67 カ国：121 拠点）
連結対象会社	国内外に計 898 社（2007 年 3 月末現在）

### 総合商社とは何か——意外と難しい

本題に入る前に、せっかくの機会でございますので、PR を兼ねて住友商事の概要について触れたいと思います。住友商事は、単体ベースで従業員が約 4,700 人います。それからグローバル連結ベースと言っていますが、国内・海外に多くの子会社、あるいは当社が出資しているたくさんのお社がありまして、そこでも多くの方に働いてもらってまして、そういう方全部を含めると、約 6 万名の方々が住友商事グループで活躍していただいています。また、国内および海外で 150 の拠点をもっておりまして、住友商事のグループ会社と言われる会社が約 900 社ございます。

それから、住友商事というのは分野でいうとどういう分野になるのかということですが、私もいわゆる総合商社と言われる業態でございます。「総合商社」という名前は、みなさん聞いたことが多分あるんだろうと思いますけれども、「総合商社って何だ？」ということになると、これ意外とむずかしいのです。

私自身も、社長をしていた 6 年間、株主・機関投資家の方々に年何回も会社の業容が今どうなっている、決算がどうだった、これからの戦略は何である、といったことを含めまして説明をするわけでした。みなさん方のなかにはご存知の方がいるかもしれませんが、英語で investor relations、略して IR と言っています。「IR 活動」と言って、社長、担当役員も含めまして説明をするわけでした。私も 2001 年に社長になって、社長の立場からこの IR 活動をスタートしたわけですが、一番最初にぶちあたった壁が、アメリカでもヨーロッパでも、あるいは日本の中でも、「総合商社って何ですか」という質問なんですね。これは、なかなか説明がむずかしかったですねえ。理解してもらうのに、だいぶかかりました。

### 総合商社の特長と本質

- A 広範、多岐にわたる商品——幅広い業種、川上から川下まで多岐にわたる分野
- B グローバルで多様な取引形態——活動の舞台がグローバル、国内・輸出・輸入・外国間取引
- C 巨大な売上高と経営規模——大手5社合計（07年3月期）

売上高 68兆円

総資産 40兆円

純利益 1兆2,158億円

事業会社 3,249社

常に機能を進化させ、時代に合った or 時代を先取りしたビジネスを創造

⇒ 変化こそチャンス

簡単に、この総合商社というものを私がどう説明してきたかということをお話したいと思います。一般的にどんなふうに理解されているのかなということに触れますと、まず総合商社というのは活躍・活動している分野がたいへん広い。要するに、よく昔言われたのですが、「日本の総合商社というのは、ラーメンからロケットまでやっている」、いろんなことをやっている、というようなことがあります。

それからもう一つは、活躍している地域が世界中である、幅広い地域で活動している、ということも言われております。

それから、「中身はよくわからないけれども、売上高の金額を見ると大変な売上高だな」というようなことも言われておまして、私どもも含めました大手5商社の売上高を合計しますと68兆円になるんですね。これはどんな規模かということ、日本の国家予算が80兆円強でございますから、大変な金額であります。

このように、活動している分野が広い、活動している地域も広い、それからとてつもない売上高だ、というようなイメージが、総合商社に対するぼやっとしたイメージなのかなと思います。

しかし総合商社もこの何十年の間に、その環境の変化によって、どんどんどんどん変化してきたわけでありまして。かつて「商社冬の時代」とか、「商社斜陽論」だとか、直近ではITブームのときに「商社中抜き論」だとか、いろんなことを言われた時代がございました。しかし、現在大手総合商社は隆々とした業績を出しております。これまたいろんな要因があるわけですが、その環境の変化を先取りして、我々自身が変化をしてきたということがいちばん大きかったのではないかなと思います。

### 住友商事のコア・コンピタンスは「総合力」

住友商事では、私どもの中核の機能——「コア・コンピタンス」という言葉をみなさん、聞いたことがあると思うのですが——総合商社である住友商事のコア・コンピタンスはいったい何なんだ？ということをお前から社内でも議論をし、それをきちんと認識した上で、日々の活動の中

にそれをきちんと反映させていこうと、やってまいりました。

結論を先に言いますと、住友商事のコア・コンピタンスは「総合力」である、ということにしたわけであります。そのように整理をしたのは今から10年ほど前です。従って、このコア・コンピタンスである総合力というものを発揮して、社会のため、あるいはお取引先等々のために、我々は活動していかなければならないのである、と。

じゃあ、総合力って何だ？ ということになるわけでありますが、これは、私どもは次のように整理をいたしました。まず私どもが事業活動をする上で、重要なビジネス基盤というものをもっており、これを4つに整理いたしました。ひとつは「信用」であります。あとで触れますけれども、住友というのは400年の歴史があります。400年ももつということは大変なことでもあります。その400年も存続しえたことの一番重要なところはこの信用であると思います。400年もの長い間培ってきたこの信用がまず第一であります。

二つ目は、先ほどちょっと触れましたが、我々が世界中にもっているビジネスのネットワーク。これを私は「グローバル・ネットワーク」と呼んでおります。

三つ目は、世界中の多くの企業とのいわゆる取引関係、あるいは事業を通じてのパートナーとしての関係といったものを私どもは持っております。「グローバル・リレーション」と呼んでおります。

それから四つ目が大変重要なんですが、「知的資産」という呼び方をしておりますけれども、中身は人材であります。人であります。

この四つを我々は、大変重要なビジネス基盤として位置づけております。その上に、総合商社である住友商事がもっている多様な機能がございまして。いろんな機能がありますが、代表的なものは、例えば、我々がフィナンスをする力を持っている。あるいは、物流・ロジスティクス、これを提供する機能を持っております。あるいは、世界中から集める情報の収集力・分析力といったものも持っております。また、長年のビジネスを通じて培ってきたリスク管理・リスクマネジメント能力といったものも持っております。また、IT能力を活用してビジネスを展開していくIT活用力というものもございまして。さらに、新しい分野で新しい事業を作り上げていくという、ビジネスの創造力といったものも持っております。他にもありますが、まあ、そんなような、いろんな機能をわれわれは持っているわけでありまして。

この多様な機能を、先ほど言いましたビジネス基盤と有機的に融合・統合して、そして、その時点時点、地域地域で、そのお取引先・ビジネスパートナーそれぞれが求めているものを提供していく。これが私どもの総合力だというふうに整理をしたわけでありまして。従いまして、我々は、いろんな形でこの基盤と機能を使って、お客様の、あるいはビジネスパートナーの期待に応えていくんだということでありまして。

この総合力を発揮する上で大変重要な、我々自身が努力しなくてはならないものの一つに、コミュニケーションとチームワークというものがございまして。先ほど言いましたビジネス基盤にしても機能にしても、それがただあるだけでは何の役にも立たないわけです。そのためには、会社の構成員がよくコミュニケーションして、情報を共有するとか、目的を共有するとか、戦略を共有す

るとかしなければいけないわけでありまして。さらに、実際に行動を起こすにあたっては、関係するみなさんがチームを組んでチームワークを発揮しなければ、効果的なことはできないわけですね。すると、コミュニケーションとチームワークが、総合力を発揮するための不可欠の要因となるわけでありまして。うちの社内で常々強調している点の一つが、このコミュニケーションとチームワークで、これがよくなければ立派な仕事ができませんよ、立派な仕事ができないということは私たちが目指す企業の社会的責任というものが果たせないのですよと申し上げております。

## 住友の事業精神：「信用・確実・浮利を追わず」

次に、私どもの会社のバックボーンになる経営理念の話を書き少ししたいと思います。なぜならば、この経営理念で掲げていることを実現することが経営そのものであるからであります。その経営理念の前に、先ほどちょっと触れましたけれども、住友の歴史、また住友の事業精神といったことについて話させていただきます。

住友は17世紀に銅の精錬事業というものを実質的に最初の事業として、大阪の地で始めてスタートいたしました。以来、この銅の精錬事業を拡大するために、銅鉾山の開発に関連するいろいろな事業を次々に付け加えていったことによって、事業がどんどん大きくなってきたという歴史がございます。

この住友の事業を開始した住友家初代、住友政友が、事業をする上で大切なことをいろんなところに書き留めていたわけでありまして。そのなかで、たいへん重要なものを取りまとめたものが「住友の事業精神」というもので、これが今日まで受け継がれ、また私たち自身がそれを大切なものとしているわけでありまして。この住友の事業精神を簡単に言いますと、次の四つかなというふうに思います。

<b>住友の事業精神</b> 信用 確実 浮利を追わず 進取の精神
---

最初は「信用」であります。何にもまして大切なのは、この信用である、と。お客様、お取引様に、誠意をもってきちんと対応しなくてはならない。お客様、お取引様の期待にきちんとお応えしなくてはならない。こういう考え方でありまして。

二つ目は「確実」であります。確実に、きちんとものごとを進めて行くことがたいへん重要であるということを言っております。

三つ目は、ちょっと難しい言葉なのですが、「浮利を追わず」ということですね。「浮利」というのは、「浮く利」とありますね。これをどう解釈するかということなのですが、平たく言いますと、努力もしないで、汗もかかないで、利益を出すようなものです。これを要約したのですが、英

語ではこれを easy gain としています。そういったものは慎みなさい、ということ在住友の事業精神の中で言っている。

四つ目は「進取の精神」です。これはどういうことかということ、世の中の変化を先取りして、どんどんどんどん先に行くこと、変化へのチャレンジだというふうに理解していただいたらよろしいかと思います。

住友の事業精神というものを要約すると、この四点になるのではないかと考えております。

### 「私も、経営理念と行動指針を書いたカードをもっています」

今から10年近く前の1988年に、この住友の事業精神というものをベースにした上で、今日的に分かりやすく——社員がどんどん若返っていきますから、なかなか理解できないだろうということから——作り直したものが、この住友商事の経営理念でございます。

まず、住友商事グループのビジョンというものを掲げようということで、ここにありますように、「私たちは、常に変化を先取りして新たな価値を創造し、広く社会に貢献するグローバルな企業グループを目指しましょう」ということにしたわけでありまして。また、経営理念としては、3つにしました。第一の「健全な事業活動を通じて豊かさと夢を実現する」——これはまさに住友商事の企業としての使命を謳ったものであります。住友商事の使命は何ですかということ、これになるわけでありまして。

#### 住友商事グループの経営理念

- ・ 私たちは、常に変化を先取りして新たな価値を創造し、広く社会に貢献するグローバルな企業グループを目指します。

#### 経営理念

- ・ 健全な事業活動を通じて豊かさと夢を実現する
- ・ 人間尊重を基本とし、信用を重んじ確実を旨とする
- ・ 活力に溢れ、革新を生み出す企業風土を醸成する

第二項目では「人間尊重を基本とし、信用を重んじ確実を旨とする」。これは、経営の基本姿勢を謳っているわけでありまして。

三点目の「活力に溢れ、革新を生み出す企業風土を醸成する」。これは住友商事としての企業風土を謳ったわけでありまして。平たく言いますと、こういう職場にしましょう、こういう職場環境にしましょうということを謳ったのが、この第三項目であります。

私は、これを作ったとき、社長ではなかったのですが、この経営理念を作るプロジェクトチームの責任者として、若い方々といろいろ議論した結果、こういうものを作ったわけでありまして。会社の使命が何であるか、会社を経営するにあたって大切にしなければいけない姿勢は何であるか、会社というものの風土、企業風土というものをどういうふうにしようということを、この3



点にまとめたわけでありませぬ。

この他に、ここには出ていませんが、「行動指針」というものを作りました。これは、社員一人ひとりが日々の活動の中で、この行動指針に従って活躍しましょうということでありませぬ。この経営理念、行動指針を書いたカードを、すべての社員が持っております。私も持っております。これを持って、この経営理念、行動指針をきちんと実践していこうということにしたわけでありませぬ。

## 「日本企業は何百年も前から＜企業の社会的責任＞をやってきました」

本日のテーマであります「企業の社会的責任」という言葉、ご存知のように、英語で“corporate social responsibility”、CSR といいますか、新聞や雑誌なんかでも最近よく出てきます。この「企業の社会的責任」というのは、なんか急に言われるようになったものだと思っております、感じている方もいると思っておりますが、実は、それはなにも、アメリカから言われて、日本の企業が「社会的責任」なんてことを言い出したんじゃないんですね。先ほど言いましたように、住友の場合であれば、もう 400 年前から「企業の社会的責任」という考えを持って経営をしてきたわけでありませぬ。

私は、アメリカの企業やヨーロッパの企業の方々と話すときに、よくこの話をします。だいたい、アメリカでは 400 年の歴史のある会社はありません。国そのものが 2 百数十年ですからね。ですから、「あなた方が CSR、CSR と言い始めて、それが日本にも入ってきて、日本でもそう言っているけれども、そうではないんだよ、われわれ日本企業はもう何百年も前から、「企業の社会的責任」って、ちゃんとしてやってきているんだよ」という話をしますと、多くのアメリカの企業の経営者はびっくりします。で、納得します。そのように、私は自分が体験してきましたので、我々は大いに自信をもってよろしいのではないかと思います。

次に、この「企業の社会的責任」というテーマでございませぬので、住友の歴史の中からこの点に直接触れる部分を若干紹介したいと思います。先ほど言いましたように、住友の最初の事業は銅の精錬事業でした。事業の拡大にあたって、銅鉱山の開発もいたしました。大変大きな銅の鉱山で、住友そのものを繁栄させる上で大変貢献してくれた事業の一つであります。四国の別子というところにある別子銅山でございませぬ。明治の時代に、住友の総領事をやられた有名な方で、住友「中興の祖」とも言われていませぬ伊庭貞剛（いばていごう）さんという方がおりました。この別子銅山をはじめ、足尾銅山、あるいは最近話題の石見の銀山も、まあ日本の鉱山すべてがほぼ同様でありませぬが、鉱山ではその開発のために、たくさん木を伐採するんですね。で、伐採した木を丸太として使って、穴を掘って、その穴が崩れないように坑道の中にたくさん木材を使うわけですね。さらに、掘ってきた銅の鉱石を精錬する、燃やすための木材も大量に使うわけですね。従いまして、この別子銅山では、銅山の開発が進むにつれて、山の木が、どんどん伐採されていったわけですね。多少の植林はしたようでありませぬ。記録によれば、年間 6 万本くらいの植林をしていたのですが、これでは追いつかないんですね。伐採の方が多いのですから。と

いうことは、どういうことになったかということ、別子の山は禿山になっちゃったわけですね。まさに自然破壊であります。

そういう状況を見た伊庭貞剛さん、「これは大変なことだ」ということで、それ以来、年間百万本の植林をスタートしたわけです。「この別子の山をもとの山にもどせ」ということを指示されたわけですね。これで、大変時間がかかりましたが、みごとに別子の山が緑の山に戻りました。私もこの別子の山に、今から7年前に実際に行ってきました。本当に緑にあふれた、きれいな山でありました。もちろん、昔、銅を開発した跡地も、遺跡としてきちんと残っておりますので、このミュージアムも見ました。禿山の状態の写真もたくさん残っていました。そういったことをこの方がやられた、ということでもあります。

もう一つは、この銅の精錬所が山のふもとにあったわけですが、銅の精錬をしますと、亜硫酸ガスが出たりして、空気を汚染します。だから、住民の方々が大変なご苦勞をされていたわけがあります。それをみた伊庭貞剛さんが何をされたかと言いますと、「この精錬所は、住民にとって大変な公害を撒き散らしている、従って、この精錬所を沖合いの無人島に移せ」ということをやられたんですね。これまた大変なことでもあります。精錬所そのものを無人島に移転したわけがあります。記録によりますと、その移転は成功したんでありますが、実際はいくら移転しても、いくら離れていても、大気はつながっていますから、風向きによってはその排出ガスが町のほうに来て、残念ながら完全には解決にはならなかったようでもあります。だけれども、そのようなことをやられたという立派な方だったと思います。

事業の拡大にも大変貢献された方のようにありますが、ご本人が晩年おっしゃっていた記録の中に、「自分が本当にやった事業というのは、あの別子の山を緑にしたことだけだ」というふうに言われたと残っております。

私ども住友グループで働いている者は、この事実を教えてもらって知っているわけでありまして、また住友グループの経営に携わっている方々は、当然のことながら、この事業精神をきっちり受け継いでやっているわけでもあります。

私自身も住友商事の社長としてやってきた時には、伊庭貞剛さんの植林の話、あるいは精錬所の移転の話を含めまして、住友商事として、あるいは住友グループとして、この「企業の社会的責任」の基本的な部分をたいへん重要なものとして位置づけておりました。

## 「企業価値とは、ステークホルダーすべてに実現された豊かさと夢の総和です」

次に企業価値というものについて、みなさんにお話したいと思います。この企業価値についても、いろいろな考え方があってもよろしいと思いますし、いろんな考え方がございます。ここでは、住友商事ないし私の考え方を、ご参考までに説明しようかなと思っております。

よく世間一般で企業価値と言われるときに、時価総額をもって企業価値とする考え方がございます。時価総額というのは、その企業が発行している株数に株価を掛けまして出てくる数字であります。例えば住友商事は、約12億5000万株の株を、今マーケットに発行しています。計算

上の便宜を図るために、昨日今日の株価ではなく、例えば私が社長になった時の数字でもあるのですけれども、2000円としましょう。掛け算をしますと、2兆5000億円になります。ですから、住友商事の企業価値は2兆5000億円だ、という言い方ですね。

これをもって企業価値とすると、じゃあ、企業価値を増大するということはどういうことかという、2兆5000億円をもっと大きくするということですよ。二つの方法があります。株数を増やしてやるのと、株価を上げる、あるいはその両方をやるということですね。

### 企業価値

『株主、顧客・取引先、地域社会、従業員というすべての  
ステークホルダーに対して実現した豊かさと夢の総和』  
(ステークホルダー＝利害関係者)

ただ私は、企業価値というのはそんなものではないと思っています。じゃあどういふふうに考えているんだ、ということなのですが、私の考える企業価値は、先ほど申し上げた企業使命である経営理念の第一項目に掲げたことと関係があります。「健全な事業活動を通じて豊かさと夢を実現する」のが住友商事の企業使命であります。この「豊かさと夢の実現」ということは、住友商事の企業価値そのものである、と思っています。

それでは、「豊かさと夢の実現」というのは、誰の「豊かさと夢の実現」なのだ、ということになるわけですが、結論を先に申し上げますと、私は、住友商事にかかわるすべてのステークホルダーの「豊かさと夢の実現」であると、こういうふうに考えております。

代表的なステークホルダーは、順不同であります。株主がいますね。やはり株主も住友商事のステークホルダーの一員であります。従って、株主の「豊かさと夢の実現」をしなくてはならないわけです。株主にとっての「豊かさと夢の実現」というのは何なんだ、ということになりますと、一つは配当が大きくなっていくことですね。これで、株主のみなさんの豊かさが増えていく。あるいは、株主のみなさんが持っている株価が上がることによって、株主のみなさんの資産も増えていく。

あるいは、みなさんが株を持っている企業が社会的に立派な存在になることによって、自分は立派な会社の株主だという思いから来ることによる豊かさ、これは若干、経済的な豊かさというよりも、心理的、メンタルな部分があるかもしれませんけれども、こういうものも私は、豊かさではないかなと思いますね。株主になるときに、「自分が株主になるこの会社は、こうなって欲しいんだよな」というような思い、これを夢と表現すれば、夢がかなったということとその株主の立場で感じてもらえるのではないか、というのが一つありますね。

それから住友商事から見た場合の、お客様、あるいはお取引先、一緒に事業をやっている上での企業パートナー、この方々もたいへん重要なステークホルダーの一員であります。この方々にとっての「豊かさと夢の実現」というのは何なんだろう、と。いわゆるお客様ということであれば、住友商事の提供する商品やサービスを通じて、そのお客様が感じている豊かさを実現して

いただく、夢を実現していただく、ということになります。あるいはお取引先であれば、住友商事が提供する、先ほどちょっと説明しました「総合力」によって、そのお取引様の事業が成長していく、成功していく、そしてそこで彼らの事業は大きくなっていく、というような形で「豊かさと夢の実現」にも貢献できるのではないのかな。事業パートナーであれば、住友商事のもっている総合力を発揮することによってその事業そのものを成功させる。それによって、パートナーのみなさまの「豊かさと夢」を実現する、と。こういったことが、このステークホルダーのみなさんに考えられるのではないかと思います。

それから、私どもが事業を展開するには、必ず、その地域、コミュニティーがかかわってきます。国という単位でも言えますし、地域、あるいはコミュニティーということも言えます。私どもの事業を通じて、この地域のみなさん、地域そのものに対して、「豊かさと夢」を実現していかなくてはいけないわけですね。

一つには、そこで事業展開をして、我々の事業そのものが成功すれば、そこで税金を納めます。事業税を納めます。それは、その地域にとっての経済的な豊かさにつながっていくと思います。また、その地域で事業展開をするということは、その事業に来ていただいて、社員として活躍してもらうということがございます。いわゆる、雇用の創出であります。そうすることによってその地域社会にも貢献する、あるいはその地域社会から見ると、「豊かさと夢の実現」につながる。

あるいは、その地域に対して、社会的貢献というような形でいろんなこともしております。海外で多いのですが、われわれが事業展開をしますと、そこで奨学金制度をやるようなこともしております。またベトナムという国では、去年、日本語学校をスタートし、ベトナムの中学生の方に日本語を勉強してもらおう、というようなこともしておりますが、こういったことも一つの例であります。我々の貢献を通じて、地域のみなさんが「豊かさと夢」を感じていただけるというふうになるわけであります。

さらに、住友商事で活躍していただいているたくさんの方がいます。この社員も重要なステークホルダーの一員であります。社員のみなさんにとっての「豊かさと夢の実現」、これも大変に重要であります。一つには、しっかりと安定した生活基盤をもってもらうためには、経済的な基盤作りのために、企業として、社員に対して、そういう基盤が築けるための経済的なものを提供いたします。具体的には、報酬を払う、あるいは賞与を払うというような経済的なものであります。

ただ、それだけではないと思います。やはり、その企業で活躍をすることによって、自分のやっている仕事を通じて、夢を実現した、あるいは自己実現をしたということによって大きな喜びを感じていただくことも、大変に重要であります。そうすることによって、社員の人生が充実していくことになるわけであります。

こういうように、4つのそれぞれのステークホルダーの「豊かさと夢」を実現するというのが、私は企業の社会的責任であると同時に、まさに企業価値そのものであろうと思っているわけであります。

私は住友商事の企業価値は株主、顧客・取引先、地域社会、社員、すべてのステークホルダー

に実現された豊かさと夢の総和である、合計である、というふうに考えております。従いまして、住友商事の企業価値を大きくしていくということは、それぞれのステークホルダーの豊かさと夢の実現をさらに大きくしていくことであると、こういう整理をしているわけであります。

そういうことができれば、世の中で「おお、住友商事という会社はあって良かったなあ」、「あれはあっていいよ、存在価値あるよ」というふうに思っただけなのではないかなと考えております。

### 「新しい方針を打ち出して文書化するだけではだめ。それを<現場化>しなければ」

それでは、このようなことを実現する上で、具体的には何をやるんだ、何をしているんですか、ということになるわけであります。私どもは、事業戦略、あるいはビジネス戦略というものをきっちり作って、これを着実に、確実に実現していくことが貴重なわけであります。住友商事では、2年毎に、2年単位の中期経営計画というものを作ります。各職場で、全員参加型の議論を経て、この中期経営計画というものをつくります。

作り上げられますと、その2年間の目標が何であるかということ、世界中の住友商事グループの方々に連絡します。「この2年間は、住友商事グループとしては、こういうことを目標に掲げました」ということであります。さらに会社全体の目標、それぞれにつながった形での、それぞれの部署での戦略と目標を、当然作るわけであります。それが、本部・部・チーム・一人ひとりという形で、つながっていくわけであります。これを社内では「目標の連鎖」と呼んでおります。

もう少し説明しますと、一人ひとりの社員は、この2年間の、あるいはそのうちの最初の1年の、それぞれの目標が何であるかを明確にします。そして自分が掲げたその目標を達成すれば、自分が所属している部の、あるいはチームの目標の達成に貢献するんだ、というふうにつながるわけであります。さらに部の目標が達成されれば本部の目標が達成され、ひいては全社の目標の達成にそれはつながるんであります。

何が言いたいかといいますと、社員一人ひとりの目標は全社の目標の達成につながっているんだということが、大変重要なわけであります。これを一人ひとりのみなさんにきちんと理解してもらうことが重要でありまして、私は、どういう戦略を掲げたときも、どういう目標を掲げたときも、あるいは会社の新しい制度を作ったときも、こういったものを社員一人ひとりに十分理解してもらって、徹底するために、直接的にお話することに努力してきました。社内ではこれを「戦略の現場化」と呼んでおります。

私自身も、若い頃の経験ですが、たとえば人事部から「今度、新しい制度でこんなのが出来たぞ」という連絡が、十数ページのこんな書類で回ってきますね。だいたい読まないでゴミ箱に捨てていました。そんなもんだなあと思います。

実は自分自身が思ってたんですけど、会社の中核のところ、今度こういう目標で行きますよ、あるいは人事担当が「新しい制度はこうですよ」、財務の担当役員が「こういう新しい社内のシステム・制度を作ったよ」というふうに、ペーパーに書いて社内に配ったらそれで仕事は

終わったと思っていたのです。「ペーパーを配ったよ」——今はイントラ・ネットですから変わってきましたが、「社内のイントラ・ネットにも載せたよ」と。こんなもんで末端に浸透するなんてことはありえないんですな。

従って住友商事では、98年から、新しいことをスタートするとき、あるいは新しい戦略・目標を掲げた時には、今言った「戦略の現場化」と称して、それがまさに一人ひとりにまで伝わる努力をとことんやろうと取り組んでまいりました。決して、まだ満足のいくレベルに到達したとは私は思っておりません。しかし、10年前と比較したら、相当できるようになりました。これは大変大切なことだと思っております。

## 「地域密着型ビジネス — 住友商事流の工業団地ビジネス」

今まで申し上げたことで、住友商事、あるいは住友商事グループがどのような考えで経営をしているんだということについてのご理解を少ししていただいたと思いますが、では具体的にどんな仕事をしているんだということを多少ご披露したいと思えます。何百、あるいは数えたことがないので分かりませんが、場合によっては千近くのビジネス、プロジェクトがあるかもしれない中から3つ4つを選んでいきますから、はたしてこういう話をするに意味があるのかどうか分かりませんが、少しでも「ああ、住友商事はこんなことをしているんだな」ということを理解していただくために、3つの切り口のものを選んでいきます。地域密着型ビジネス、環境関連ビジネス、それから資源関連ビジネスという切り口でお話をさせていただきます。

最初の、地域密着型のビジネスの例であります。住友商事では海外で、具体的にはインドネシア、フィリピン、中国、ベトナムの4箇所で、「工業団地ビジネス」というのをやっております。この工業団地ビジネスというのは、実をいうと歴史的にはだいぶ昔からあるんですが、住友商事流にこれをちょっと変えてやってきました。

昔の工業団地ビジネスというのはどういうものかと言いますと、広大な土地を確保し、整地しまして、それを100坪とか300坪とかに区割りをして、その土地を売るというものでした。ところが私どもは、ある時から、「ちょっと住友商事流にこの工業団地ビジネスを変えよう」ということで、きっかけはインドネシアでやったビジネスが最初であります。

この私どもがやった工業団地ビジネスというのはどういうことかと言いますと、まさに総合商社だからできるというものに組み立てたわけでありまして、今でも、最初は土地を確保して、整地をして、区割りをするというところまでは同じであります。問題はそこからです。進出するという企業がありますと、この企業がすぐに工場を建てて事業をできるように、インフラの整備をします。電力、水、そういったものを全部やる。進出するにあたって、海外の場合にはいろんな手続きが必要ですね。そういった会社を設立するための手続きを、お手伝いいたします。それから、従業員が必要ですね。すると、従業員雇用のためのお手伝いもいたしましょう。そして、そこで物を作るには原材料が必要ですが、原材料も住友商事が海外からもってきて、提供いたしますよ。

あるいは製品ができたなら、その製品を売るためのロジスティックス・物流のサービスも提供し

ますよ。輸出するんであれば、輸出もお手伝いいたします。こういうような形で、海外に出て行く日本企業の必要とするものすべてを提供いたしましょう、というような形にビジネスモデルを組み立てたわけでありませう。

これで大成功した第一号がインドネシアの工業団地であります。東京ドーム 70 個分くらいの大きさの工業団地であります。80 社をこえる企業が進出しております。で、そこでできている製品の輸出金額が、インドネシアの総輸出額の約 3 パーセントになっているわけです。インドネシアの経済への大変な貢献をさせていただいております。似たようなことを、ベトナム、フィリピン、そして規模は小さいですが中国でもやっております。

ここでこのような事業をやることによって、先ほど社会貢献の話をしました、まさにその地域と大変親しい関係になってきます。そんなことで、工業団地事業をやっている当社のグループ会社そのものが、地元の小学校への奨学金だとか、備品の寄付とか、あるいは交通渋滞緩和の道路工事に協力するとか、医療機器の提供、消防車の提供等々で、その地域に対してお役に立つというようなこともしております。

## **J:COM の社長に「地元中学校の取組みのお役に立ちなさい」と**

それから 2 つ目の地域密着型のビジネスとして、ケーブルテレビの事業があります。今日、お話を聞いていただいている方にもうちのお客さんがいるのではないかと思いますけれども、ジュピターテレコム = J:COM という名前で事業をしております。ケーブルテレビのほかに、インターネットのサービスだとか電話のサービスだとか、そのようなものを同時にやっております。

このケーブルテレビのビジネスというのは、この地域密着型の典型でありまして、私は「地域総合サービス事業」と呼ぶようにしております。最近ますます、地域、コミュニティーの活性化が重要な世の中になってきたなあと感じております。

ケーブルテレビというのは、みなさんご存知かもしれませんが、地域に 1 局しかできないんですね。これは、法律でそう決められているわけでありませう。そこで認可を得ましてケーブルテレビの事業をやっている事業者は、その地域にもっともっと貢献する道を考えるべきではないかというのが私の考えであります。

今年の夏、ある地域の中学校の校長先生が、学校改革をやっているという話をうかがいました。どういうことをやっているのかというと、地域本部というのを中学校の中に作って、地域住民の方と一緒に、その中学校の生徒さんのためになることをやっさいこう、ということをやっていると。で、その地域はたまたま J:COM が事業をやっている地域だったものですから、J:COM の社長に、「すぐにその中学校に行きなさい、そこで、J:COM がお役に立てることではないのか、話をしてください」とお願いしました。すでに J:COM では「コミュニティー・チャンネル」というものも作ってやっていますから、こういうものを通じてお役に立てるのではないかと、地域の出来事を、例えばこの中学校の地域本部でやっているようなことを「コミュニティー・チャンネル」を通じて地域の住民に見ていただけるのではないかと、というようなことも考えております。

## ショップチャンネルでタイ、ベトナムの「一村一品」製品を

また J:COM の傘下で私どものやっている事業の一つにテレビ通販事業があり、私どもはジュピターショップチャンネルという名前でやっております。これもみなさんの中にお客様がいるかもしれませんが、テレビを通じて物を売るビジネスモデルであります。

ここでも何か地域にお役に立てることはないかなとだいぶ以前から考えていたんですけども、実はそれが海外展開において実現いたしました。きっかけはタイであります。当時の首相でありましたタクシンさん——今は国外に追放されてしまいましたけれども——、タクシンさんが首相であったときに、大分県の一村一品運動というのを参考にして、同じような運動を展開していたわけです。で、それに協力しようというのがきっかけでありまして、このタイの一村一品運動でタイの製品をジュピターショップチャンネルを通じて販売してみよう、とやってみましたら、これが大成功しました。今もまだ続けております。タイ政府からは大変感謝されました。

それで、その後、同じようなことが他の国でもできるのではないかと、ベトナム産品、インドネシア産品でもやろうということで、ベトナムの首相、インドネシアの大統領とも話をして、続けております。

そんな形で、我々のやっている地域密着型事業を通じて、少しでもその地域の住民に役立つことをやっていかななくてはならないと、我々は考えているわけであります。

## 地球温暖化対策に、風力発電、太陽光発電、地熱発電、バイオマス発電...

次に、環境関連ビジネスについてお話をさせていただきたいと思います。いまや環境問題は、世界共通のもっとも重要なテーマの一つだろうと思います。地球温暖化の影響がいろんなところでじわじわと現象として現れてきています。地球規模で環境改善に真剣に取り組んでいこうというムードには完全になっておりますが、まだこれが目に見えた成果を出すところまでには至っていないわけでありまして、これから、10年、20年、地球をあげて、世界をあげて、やっていく必要があるように思います。

先週たまたま私は、前半は中国、後半はベトナムに出張しました。中国の北京・天津に行きましたが、視界が200～300メートルですね。もう300メートル離れますと、そこに建っているビルがかすんで見えるんですね。

オリンピックのメインスタジアムになる建物を、まだ工事中ですけども、高速道路を降りて写真に撮りましたが、私はけっこうはつきりと写っているのですが、その背景にあるメインスタジアムは霞んでいましたね。

空気の問題、水の問題など、いろいろあります。温暖化の問題は大変深刻であります。

そういう中で、私ども住友商事も少しでも環境改善に貢献していかななくてはならないという思いでやっております。再生可能エネルギーという言い方をしていますが、具体的には、風力発電であり、太陽光発電であり、地熱発電、バイオマス発電といったような、発電関係であります。



今朝、ここにおじゃましたら、風力・太陽光、それに地熱も使えるようだということをうかがいましたが、大東文化大学も環境には大変力を入れているんだなあというふうに感じました。

私どもも、山形県の酒田、茨城県の鹿島ですでに風力発電をやっております。また海外でも、中国で風力発電をやっております。

そのほか、風力発電用の機材をその事業者にも納めるということもやっておりますし、太陽光発電につきましても、太陽光パネルをドイツに大量に輸出していますし、日本の太陽光パネルのメーカーさんが必要とするシリコン、多結晶シリコンを、私どもが輸入して販売するという形でも貢献させていただいております。さらに、水関係のビジネスにも積極的に取り組んでいるところでございます。

もう一つ、環境関連ビジネスという意味では、私どもがその技術・設備を提供する、あるいは事業をすることによって、それまでの状態よりも環境が改善するというような事業もやっているわけです。具体的には、インドでフロンを作るプラントがあつて、いわゆる温室効果ガスを排出してしまうというところがあるのですが、私どもの技術を導入することによって、フロン生産をしながら、温室効果ガスを回収・破壊するということだとか、あるいは、インドネシアの澱粉工場で発生するメタンガス、これも温室効果ガスの一つですけれども、このメタンガスを回収し、それで発電をすることによって、澱粉の生産に伴って発生する温室効果ガスを削減するというような事業もやっております。

現在有効であります京都議定書で決められております排出権という権利があるわけですが、こういう事業をやりますと、国連で認定されることによって、排出権が確保できる。京都議定書や排出権については、様々な意見がありますが、日本国として京都議定書の中でお約束していることがあるのも事実です。これは、1990年のときの排出量から2012年には6パーセント、減らさなくてはならないと、これは国としての約束をしたわけですね。さきほど言ったような事業を通じて確保したものを我々が日本の政府に提供することによって、あるいは日本の企業に提供することによって、京都議定書で約束した、国としての約束を実行することに役に立つ。そういったこともやっております。

## ニッケル開発事業 — マダガスカルの大統領の夢と情熱

次は資源関連であります。住友商事は、石油、ガス、石炭、銅などを中心に長年やってきているのでありますが、最近はさらに、ウラン、ニッケル、亜鉛などの事業にも積極的な取り組みをしております。

ここで紹介をしようと思つて一つだけ選んだのが、アフリカのマダガスカルという国でのニッケルの開発であります。これを選んだのは理由があるのですが、まずアフリカは、世界の中で経済的には一番遅れている、いわゆる最貧国が一番たくさんある地域であります。これから日本としても、アフリカに対してどういう形で協力していくかを真剣に考えていかななくてはならない。もちろん従来から何らかの行動はとってきているんですが、今まで以上にそういう要請が高まっ

てきているのではないのかなと言われていました。そんなこともあったので、私はあえて今日はアフリカの国、マダガスカルを取り上げたわけであります。

マダガスカルという国、みなさんご存知だと思うのですが、アフリカ大陸の東に位置する島国であります。大きさは日本の1.5倍くらいです。人口が2000万くらいですから、人口密度からすると相当低いわけです。一人当たりの年間のGDPが約200ドルといますから、最貧国の典型です。ここでニッケルの鉱山開発をしようと決めたわけであります。最終決定にあたって、この2月、私自身、マダガスカルに行ってきました。行ったのは初めてであります。そこでいろいろんなことが分かりました。

大統領との会談は30分の予定だったのですが、それが2時間くらいになってしまいました。大統領が、このマダガスカルがいかに貧しいか、そしてその貧しい国民生活を少しでもよくしたい、そのために自分は一所懸命にやっているんだと、本当に真剣に私に説明してくれました。

さらに、説明だけではなく、大統領自らが運転する車に私を乗せて、彼がやっているモデル農場というのがありますね、ここに連れていってくれたんです。まず最初に、水田をやっているんですね。彼の説明によれば、「マダガスカルには今まで水田なんてのはなかったんだ、これはインドネシアから教えてもらった技術で、そしたら稲作の生産性がすごく改善した」、と。「自分は、この水田というのをどんどん広めていきたい」という話でありました。

その次に、トウモロコシ畑に連れて行かれました。そこに行きますと、高さの違うトウモロコシができていますね。で、大統領は私に、「この背の高いトウモロコシは肥料をあげたんだ、肥料をあげたらこんなに成長するんだ、こっちは肥料をあげていないトウモロコシ畑だ、従ってこれからは、肥料を与えて、トウモロコシの生産を高めていきたいんだ」と話すんですね。肥料を買うお金が大変なんです、国としてですよ。

次に連れていかれたのは牛小屋です。牛がいました。ここで彼は、「あのトウモロコシ畑でできたトウモロコシをこの牛が食べて、牛乳を出してくれるんだ、ここでとった牛乳を近くの小学校にもって行って、そこの小学生に飲んでもらっているんだ」と、こういう説明もしてくれました。「これからもっともっと酪農を増やして、子供がもっと牛乳を飲めるようにしたいんだ」というようなことを一所懸命、説明していました。

で、最後に連れていったのは農家です。モデル農家です。彼が言ったのは、「自分の国の農家にこういうウチを持ってもらいたいんだよ」という説明でした。大きさは、そうですね、家全体で12畳くらいかなあ。要は、そんなに大きくないんです。全部でそれだけの大きさですからね。ただし、非常にこぎれいなんですね。さらに、その小っちゃな家の周りに、キレイなお花畑、花壇があるんですね。大統領は「こういうところにわが国民を住ませたいんだ」という話を一所懸命していました。

私は、この大統領の情熱に感動しました。是非、ここでニッケルの鉱山を成功させて、マダガスカルのためになっかってほしいなという、大変強い思いになりました。

さっそく、帰ってきてから、小学校の教材に少しでもお役に立とうということで、住友商事と

してわずかながらお金を提供することにいたしました。またその後、うれしいことに、大統領から「あなたの送ってくれた教材を取める図書館を自分で作りました」と言って、できあがった図書館の建物の写真が送られてきました。これにも私はまた感動しました。あんな貧しい国で自ら図書館を作る！ よくあるのは、「いやあ、本だけじゃあ困るんだよなあ、図書館も作ってくれよ」というような要請がくることなのですが、この大統領はなかなかだなと思いました。

## コンプライアンス ― 魚は頭から腐るんです

次に、今までお話してきたことの、大変重要な根っこの部分になるのですけれども、コンプライアンスについてお話したいと思います。コンプライアンスというのを、平たく言ったら、ルールですね。冒頭に私は駅伝の話をしました。駅伝もそうですし、ラグビーでもそうですけども、どんなものでもルールがあります。ルールを守るということは大前提であります。ルールを破ってプレイしたんでは、それは試合になりません。会社の経営も同じであります。ルールをきちんと守るといふのは、もう基本中の基本であります。ところが残念ながら、このルール違反をする企業が出てきています。新聞・テレビで出ていますので、みなさんもお存知だと思います。残念でたまらないなあ、と同じ経営者のひとりとして、私は思います。

ついこの間も、伊勢神宮の前で、赤福という、大変伝統のあるお店ですよ、ここでルール違反を犯してしまいました。これは、経営者の責任だったのだらうと思います。なぜならば、私は去年の夏、伊勢神宮に行ったときに、この赤福の店に家内と一緒にいったんです。そこで、家内がおみやげに買っていこうということで、従業員に話したんですね。店の従業員と、女性だったのですが、こんなやりとりがありました。

「お客さん、どちらから来たんですか。」

「東京から来ました。」

「今日、東京にお帰りですか。」

「いやいや、そうじゃないんですよ。これから熊野大社の方に行くから、東京に帰るのは3日後なんですよ。」

そしたら、その従業員、

「では、お買い求めにならないほうがいいと思います。うちの商品はそんなに持ちません。」

これが、今年の8月にあった、伊勢の赤福の店頭における、私が体験したやりとりです。

従業員はすばらしいんですね。にもかかわらずああいうことが起きてしまったということは、何かと言いますと、あれは経営が、あるいは経営者がだめだったということですね。

コンプライアンスで問題を起こした会社というのは、そこが共通しております。私はコンプライアンスが大変重要なものだというので、いろんな方のお話をうかがいました。共通していることが一つだけありました。「コンプライアンスを徹底しようと思ったら、社長が真剣に取り組まなくてはだめですよ、率先垂範しなければだめですよ」と言われました。

ある方からは、「ロシアに『魚は頭から腐る、尻尾からは腐らない』という諺があります。会

社経営も同様であります。会社が腐るときは、トップから腐ります。従業員から腐ることはありません。」——こういうお話をうかがいました。

その通りであります。従いまして、私どもは、社長が、あるいは経営陣が、法を守り、ルールを守ることを示していかななくてははいけません。そうしませんと、必ず間違ったことが起きてしまう、というふうに考えておりました、私は社員のみなさんに「コンプライアンスに反するようなことは絶対にやらないで下さい、その商売がなくなっても構いません」と言いました。

ところが従業員は信用しませんでした。

「社長、そうは言ったって、うまくやれって意味じゃないんですか。」

「いや、違うんだ、いらないんだ、ほんとにいらないんだ。」

「そーんなことないでしょう。」

「いや、そんなことないんじゃないんだ。」

こういう会話を2年間続けました。最近、さすがにそういう会話はなくなりましたけれども、なかなかこの問題は難しい問題であります、大変重要であろうかと思えます。

最後に、いろいろお話してきましたけれども、今日のお話を要約すれば、住友商事としてはコンプライアンスを大前提にして、健全な事業を通じて、利益も上げながら、先ほど言いました「豊かさ」と夢を実現して、そして長期にわたって存在していくということが必要なんだろうなと思えます。

## 偉大な先人——含蓄のある言葉二つ

偉大な先人の残した言葉を二つご紹介して、お話を終わらせたいと思えます。

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>・二宮尊徳：「徳のない経済は罪悪である。しかし、経済のない徳は寝言である」</li><li>・伊庭貞剛：「君子、財を愛す。これをとるに道あり」(禅書)</li></ul> |
|---|

みなさんも当然知っていると思えますけれども、二宮尊徳さんです。江戸時代の有名な農政家でありましたが、この方はこういうことを言ったんですね。私は最近に知ったんですけども。

「徳のない経済は罪悪である。しかし、経済のない徳は寝言である」と。

面白いなあと思いましたねえ。

もう一つは、私どもの住友の中興の祖である伊庭貞剛さんが座右の銘としていた禅書からの句であります——「君子財を愛す。これをとるに道あり」と。

非常に含蓄のある言葉であります。

長い間、ご清聴、ありがとうございました。

(拍手)

司会:岡さまに、格調高く、かつ身近なお話をさせていただきました。ありがとうございました。すでに時間が来てしまっていますが、どうしてもこれだけは絶対に、住友商事の現役の会長に

聞いておきたいという人がいましたら…。あ、いますね。はい、どうぞ。

**岡会長：**(学生が立ったのを見て) 座ったままでどうぞ。

**学生：**大東文化大学経営学部企業システム学科の A と言います。本日は貴重なお話を、ありがとうございました。

僕は4年生で、来年から社会人として働くのですけれども、駅伝にたとえまして、これからの若い世代に対して、日本をどうしてほしいというメッセージ、若い人にたすきを渡すとしたら、どんな気持ちを込めて渡されるでしょうか。

### 若い世代に——「基本は実は変わっていないんじゃないか」

**岡会長：**みなさんと私はそんなに歳が違っていると思わないんだけど、私は、時代の変化とともに多少、やることは変わっていくとは思うものの、基本は実は変わっていないんじゃないかなと思っています。30年前も50年前も、あるいはこの世紀も、変わっていかないんじゃないかなと思いますね。今日のお話の中でも、住友における事業精神だとか、住友の経営理念だとかをお話をしましたのも、「変わっていない部分もたくさんありますよ」ということを申し上げたかったわけです。それを一人ひとりで考えたらどうなるのか——

実は私、今年の4月も含めて、過去6年間、新入社員の入社式でお話をしてきました。その時に、共通して言っていたこと、あるいは、その時その時に応じて違った話をしてきたのですが、共通していたことを申し上げますと、こういう話を実はしました——

「みなさん、住友商事を選んでいただきありがとうございます」

これは第一声であります。それは、入社試験があったかもしれないけれども、最後にどこに行つて自分が仕事をしようということを決めたときには一人ひとりが決めたのでありますから、決めたのは自分である、その最後に住友商事に決めていただいたということに対して、「ありがとうございました」ということをまず申し上げているんです。

二つ目に言うことは——「従って、自分が決めたということを忘れないでくださいね。会社が強引に、強制的に働きにきてもらっているなんていうことではないですよ。自分で決めたんだから、これは自分の会社なんだと思ってください。」——ということが二つ目ですね。

「自分の会社」という意味はどういうことかと言いますと、社長の時に言ったんですが、「社長の会社じゃないんですよ。みなさん一人ひとりの会社なんですよ。だから、自分の選んだ自分の会社だということを忘れないでください。」そうすると、自分の選んだ自分の会社なんだから、いい会社にしたいと思うのは当たり前だね。

いい会社にするというのはどういうことかと言ったら、自分が活躍しなければいい会社にできません。「誰かがいい会社にしてくれるのをオレはじっとこうして待っているゾ」ということではいい会社にならないわけですから、一人ひとりが活躍しなければならない。で、一人ひとりが

活躍するためには、活躍できるようにならないといけませんよね。で、新入社員のみなさんにお願ひすることは――

「みなさん、勉強してくださいね。学校で勉強してなかったでしょう――わたしもそうなんだけど――。これからは勉強してくださいよ。一生懸命、勉強してください。勉強して、自分が成長してください。自分が勉強して成長しない限りは、活躍できませんよ。だから、一所懸命に勉強して、成長して、活躍してください。で、活躍すると、自分が選んだ自分の会社がいい会社になると同時に、自分の人生も必ず充実します。」

ということをお願いしています。だから、A君が来年からどこで活躍するにしても、そこは共通していると思いますね。

究極的には自分のためなんですよ。今申し上げたような考えをとり入れていただいたらいいのかな、と思います。

最後に、4月1日の入社式に、「社長の言うこととしてはいかがなものか」と人事担当の者から言われましたけれども、私は、

「しかし、人間は時々、見込み違いをすることがあります。従って、住友商事に入って何年かたって、ああ、自分は見込み違いだったな、住友商事を選んで入ったけれども。で、もしそういうふうに気づいたら、すぐ辞めてください。」

ということも申し上げております。それは自分のためにならないからです。だって、自分の気に入らないところで全力投球なんかできるはずないですよ。我慢して我慢して、自分の力を発揮しない人生なんてやったって、全然おもしろくない。会社から見ても、それじゃ、活躍してもらえないならば、会社の成長に貢献してもらえないよねと、双方にとって不幸せなことになりかねないから、あえてそういう話を4月1日からしています。1人もそういう人が出ないことを期待していますよとは申し上げていますがけれどもね。こんなふうに思います。

**司会：**どうもありがとうございました。

私からひとつ質問をしたいことがあります。今日のお話を聞いて、自分も住友商事に応募しようかなと思っている人が何人か出てきてもいいと思っています。そのために、今、何をしたらいいかということは、すでにいくつかのことをおっしゃっていると思いますので、この質問はする必要もなくなってしまったのですが、それでも、さらに加えて、「諸君が、うちの会社に来るためには、これをしてもらいたい」ということがありましたら、短くお答えいただけませんか。

**岡会長：**住友商事では、人事担当役委員の話によれば、応募していただける方が8000人強、いるようです。で、全員に、共通に、最初にペーパーテストをやっていただいています。これはもう、例外なくやっていただいております。このペーパーテストである一定の基準をクリアしていただいた方々に、その後の何回かの面接をして決めるということにしています。ですから、少なくともこのペーパーテストだけはクリアするように是非して欲しいわけです。これを通っていただかないとどうしようもない。残念でした、ということになりますね。

で、ペーパーテストをクリアしていただければ、後はお人柄だとか、面接の時に、「ああ、この人は非常にやる気のある人だなあ」とか、「自分の人生に対して、非常にしっかりした考えをもっている人だなあとか」ということを、今度は訴えていただく必要があると思いますね。一言で言えば、志のようなものをどれだけでも持っているのか。決してそんな難しい話ではなくて、それが会話をすることによって伝わってくるんじゃないかと思います。あまり形式的なことを当社は求めておりません。

一定の、今言ったペーパーテストさえクリアしていただければ、あとは人物ですから。魅力のある人物になっていただくということだと思います。魅力のある人物というのは、いろんな魅力というものがありますから、個性を出してもらったらいいいのではないのでしょうか。

**司会：**岡会長、どうもありがとうございました。最後に、経済学部長の中村先生からひとことごあいさつをいただきます。

**中村学部長：**みなさまお疲れさまでした。

今日は、経済学部の第2回の講演会ということで、住友商事岡素之会長には、貴重なお話を大勢の学生のためにしていただいて、ほんとうにありがとうございました。

学生のみなさんも、いろんなことを感じとったものと思います。またこのような機会がありましたら、参加していただきたいと思います。

本日、このような機会を設定していただいた、比賀江先生、近藤先生にも感謝もうしあげたいと思います。ご苦労さまでした。ありがとうございます。

**司会：**それでは、以上で今日の講演会を終わります。ありがとうございました。