

第2回《走近日企、感受日本》訪問記 責任の履行者、業界のトップランナーとしての住友商事

北京大学 房瑶 李月 李鑫

11月28日、日本訪問の4日目、最も盛りだくさんのスケジュールの組まれた一日。この日は2都市4社を訪問することになっていた。そしてこの日の最後の訪問先が住友商事だった。住友商事は疲れた私たちのために会社の紹介や懇親会を開いてくれた。どちらも入念に準備されたもので、大変ありがたかった。会社紹介の中にあつた企業精神と社会に対する責任感には衝撃を受け、新しいものの考え方を知ることができた。

理念として謳われている責任意識とリーダー意識

川村部長から住友商事の企業理念について紹介があつたが、「信用・確実」、「浮利を追わず」、「時代を先取る進取の精神」その三点が最も印象的だった。

住友商事の経営理念では、商業活動において何よりも大事なことは「信用」だとしている。顧客に対する時は誠意をもって接するだけでなく、顧客のニーズを満たすための専門知識を持ち、顧客の信用を勝ち得るようにしなければならないとしている。市場の一体化が進む昨今においては、誠意と信用こそが企業が生き残るための必須条件であることは間違いないが、現在、発展途上にある中国には、誠意と信用を企業生き残りのための最重要課題としている企業がいったいどれだけあるのだろうか。21世紀に中国が直面する最大の危機は、誠意と信用に関する危機だと予言する学者もいるが、これはまったく根拠がないというわけではない。こうした危機を解消するための重要な方法は、企業が誠意と信用を自社の利益を守るためだけに使うのではなく、それを一つの責任として捉えることだと思う。夜の住友商事執行取締役との交流会で、「誠意と信用」をどのように捉えるべきかについて訊ねると、「誠意と信用は単に自分の会社に対して言っていることではなく、企業には社会に対し誠意と信用度を高める責任がある」という答えが返ってきたが、この言葉には強い衝撃を受けた。

「浮利を追わず」ということは、住友商事がその商業活動の中で決して違法行為をしないという点に表れている。少しでも違法の疑いがあれば、その利益は放棄するという。こうした発言は、どの企業にもできることではない。中国ではその発展の過程、特に改革開放の初期に暴利を得た個人や急成長を遂げた企業が出現したが、その多くが法律すれすれのことを行っていた。中国の法整備はまだ不十分だが、こうした中で善良な企業市民としてまず行うべきは法律の遵守であるように思う。そして法によって国を治めることこそが、そうする上での保障となる。(P1)

「時代を先取る進取の精神」とは、ある業界の先頭を走るか、または他人の後について行くかということだ。今、中国企業の多くが国際化に取り組んでいるが、国際化というゲームにおいて、中国は常にゲームのルールを守る側であつて、決してそれを定める側にはなっていない。もちろん、これは企業の成熟度や国際市場に参入した時期とも大きく関係

しており、その意味で中国はまだ勃興期にあると言えるが、それでも以下のような意識を持たなければならないように思う。つまり時代をリードし、時代の変化に対応し続けなければ、企業の成長はあり得ないという意識だ。住友商事にそれを学び、啓発を受けることができるように思えた。

グローバル化におけるコア競争力の確立

経済のグローバル化が 21 世紀を貫くメインテーマになっている。こうした背景の下、今回の交流では、住友商事が日本のトップクラスの総合商社としてどのようにそのコア競争力をつけ、効率よく世界市場の開拓を進めているのかという点に注目した。

中国部部長の川村さんによる住友商事全体に関する紹介では、以下のことが重点的に紹介された。即ち、900 の支社を持ち、年間売上高 7300 億元、金属、自動車、施工機械、化学品、電子製品、媒体、情報産業、資源、エネルギーを主な事業内容とする総合型商社として、常に新業務の開拓に努めている。子会社を発展させるための大原則は、会社の経営主旨（1891 年制定）、経営理念、行動規範を守り、社員の価値観を変えないということで、こうした企業に長く伝わる最も基本となる理念を維持してこそ、グローバル化の波の中でも常に企業を大きくすることができ、コア競争力を培うことができるようになる。そしてこのように企業理念を生産と実践におけるコア競争力に転換させるのが、即ち「総合力」だということになる。こうした総合力は狭義のそれに限定されるものではなく、長年にわたる事業活動の中で積み上げられた「商業的基盤」と多様化された「機能」で構成されている。その商業基盤とは長い時間をかけて蓄積されたものであり、具体的には住友商事の「信頼」、世界を網羅するネットワーク、世界各国 10 万社のパートナーとの間に構築された「国際パートナーシップ」、多彩かつ優秀な人材を中心とする「知的財産」などである。また、この「商業的基盤」には「リスク管理能力」、「ビジネスチャンス創出能力」、「情報収集分析能力」、「IT 技術の応用能力」「金融サービス提供能力」など「機能」も含まれる。そして商業基盤と機能を有機的に結合させることで顧客の多様なニーズに対応し、新しい価値を創出し、「総合力」を存分に発揮することこそが、住友商事 400 年の輝かしい軌跡の原動力になっている。

一方、中国の工商業はどうかというと、世界を網羅した商業ネットワークを持ち、総合的なサービス提供力があり、かつ歴史のある大型総合企業はまだ誕生していない。中国企業が大きくなるためには、まずは小さいことから始めるべきだと思う。まさに住友商事が提唱するように「戦略の底辺化」と「底辺の戦略化」を図り、会社内部のガバナンスを重視しなければならない。つまり「経営効率の向上」、「経営の健全性の維持」、「経営の透明性の確保」だ。中国の WTO 加盟時の約束事項が実施されるにつれ、中国はさらに過酷な国際競争にさらされることになる。いつもは平静にこうしたことを考えていたが、今回の住友商事への会社訪問によって、それが切実なものとして迫ってきた。日本との競争を例にとると、日本のどの大手商社にも確固とした企業文化があり、忠実な社員がいて、縦・横双方向の強い統合能力がある。一方、中国企業は、その多くが一業界の範囲にとどまり、長い時間をかけて形成されてきた企業理念というものもなければ、業界を超えた横方向の統合メカニズムも持ち合わせていない。ただ政策的な保護と相対的に廉価な労働力によって成長してきたにすぎないのだ。グローバル化が加速する中、中国企業は早急に成熟する

ことが求められているが、その最も直接的な手段が様々な交流を持ち、海外の先進的な管理モデルと経営理念を学ぶことだと思う。

私たちが 5 時間にわたる住友商事への訪問で見聞したこと、解ったことは、通り一遍の感慨と知識でしかないが、最も大事なことは極めてシンプルなことであることが多い。短い時間ではあったが、私たちは住友商事のグローバル化におけるコア競争力を理解することができたように思う。グローバル化の中でも変わることのない企業理念、加えて多岐にわたる企業戦略が、ビジネスの場における無敵の組み合わせとしてその力を見せてくれている。

環境保護戦線の上の先駆者として

人類の経済活動が拡大するにつれ、自然および地球環境への負荷が高まり、様々な環境問題を引き起こしている。こうした各種の環境問題を放置し、その解決に取り組まなければ、人類は滅亡の危機に瀕すると言っても過言ではない。1960 年代の日本は、ちょうど今の中国と同じように、高度成長の中で水俣病や大気汚染による喘息などの公害病が引き起こされ、深刻な環境問題に直面していた。(P2)

幸いにも、当時の公害病は環境との因果関係がはっきりとしていたために、それに合った対策が講じられ、相応の成果を挙げることができた。ところが、今、人類が直面している環境問題は波及範囲が広いばかりでなく、互いに連鎖し合ったかなり複雑なものになっている。こうした環境問題は、一部の国と地域の努力だけではもはや解決できなくなっている。

住友商事は環境問題を地球全体に関わるものとして捉えると同時に、次の世代にも影響を及ぼす長期的な問題として捉えている。住友商事はそれを世界中の人が参加し、解決していかなければならない問題として考えている。

住友は銅の採掘と製錬を主力事業として発展してきた。四国地方の別子では銅の採掘と精錬に従事していた。別子銅山は元々周囲を緑の樹木が一面に生い茂る豊かな山々囲まれていたが、木を伐採して燃料にしていたために、すっかり禿山になってしまった。

今からおよそ 100 年前、後に総理事となり住友発展の基礎を築いた伊庭貞剛が別子銅山に派遣され、その責任者となった。伊庭は破壊された自然を目の当たりにして心を痛め、約 6 万本の植樹を行った。当時、伊庭は毎年 100 万本の植樹することを決め、別子銅山には再び緑が戻ってきた。これは住友の「事業は自然環境と共にあるべし」とする経営理念に基づき自発的に行われたことである。

また、銅製錬所の排煙による環境汚染を解消するため、伊庭は銅精錬所を瀬戸内海の四阪島という無人島に移転することを決めた。工場の移転と植樹には莫大な経費がかかったが、伊庭総理事はそれでも自然と地域の共生という理念に基づき、上述のような決定を下している。

総合商社である住友商事は大量のエネルギーを消費し、商品を製造するメーカーとは違い、環境への負荷がそれほど大きいわけではないが、だからといって、環境問題を軽視することはなく、逆に存分にその強みを生かして環境問題に積極的に取り組んでいる。

明文化された環境に対応するための基本理念と基本方針において、住友商事が根源的に寄って立つところは、健全な事業活動を通して環境保全に貢献するという点である。住友

商事が行っている事業には環境関連の分野もあり、常に環境負荷の削減に最善を尽くし、環境改善効果の向上に努めている。住友グループは電気消費量の削減、省エネ、ゴミの減量などの消極的な防御的措置を講じるだけでなく、自身の主力事業としても積極的に環境改善に取り組んでいる。

今年の年初現在、日本は 22000 件の ISO14001 認証を取得し、世界でも認証最多国になっている。住友商事は 1999 年に ISO14001 認証を取得して現在に至る。日常業務は ISO14001 の管理要求に則った環境管理システムを定め、環境に対応するための計画を策定して実行している。

また、住友商事グループは総合商社として、世界中でさまざまな商業貿易、投資、事業活動を行っているが、環境プロジェクトという位置づけのものが少なくない。地球温暖化の防止面では、京都メカニズムを構築し、中国や世界各地で地球温暖化防止のために排出権プロジェクトを進めている。またエネルギー分野では、地球への負荷の小さい太陽光発電、風力発電、地熱発電、生物発電などの再生可能エネルギー事業を展開している。同時にバイオ技術を使ったボイラーなどの環境保護型設備の販売に力を入れている。このほかにもペットボトルの回収・再生事業や古紙回収再利用事業を開拓し、ペットボトルを繊維に加工して絨毯を編むという資源再利用事業などに取り組んでいる。

また、生態保護事業面の取り組みもある。森林資源の保護と同時に、木材事業を展開している。ロシア極東地域最大の木材加工企業であるテルネイレス (TERNEYLES) に投資し、同社の大株主としてロシア極東森林地帯における持続的に森林開発を行う権利を取得している。また渡り鳥の生育に影響のないコーヒー園でコーヒーの有機栽培を行い、それを日本のコーヒーメーカーへ販売しているが、この事業は、米国スミソニアン財団から「鳥類にやさしいコーヒー」、「鳥類と共生するコーヒー」の認証を受けている。

中国でも再生可能エネルギー事業、環境型車両の製造と販売に関する合弁プロジェクトを進め、中国の環境保全事業に貢献している。

住友グループは経済と環境の関係は相対立するものではなく、共存が可能だと考える。逆説的に言えば、環境保護を省みない企業はその社会的責任を履行していないことに等しく、持続的な成長が不可能となり、最終的に社会から排除されるとしている。

長い歴史の中で住友は常に自然との共生のための努力を続けてきた。住友商事は住友グループの一員としてその環境保護という遺伝子を受け継ぎ、それを次世代に伝えるという大きな責任を担っている。

わずか 4 時間の短い訪問だったが、国際的な一流企業の一端を垣間見たような気がする。責任の履行者、国際事業のトップランナーとしての住友を訪問して本当に多くのことを考え、学ぶことができた。