

松村通信第 1 5 4 号

11 月 16 日

松村勝弘

島田克美先生（その 2）

今回は前回に引き続き、私淑していた島田先生のことを書きます。そのまえに若干の近況を書いておきたいと思います。

近況 前回書いたように、最近は自宅とオフィスを自転車で行き来する毎日です。そして校友や同窓会、知り合いの皆さんとの一献が入ってきます。10 月 19 日は西陣小学校の同窓会でした。同期卒業生約 70 名中 20 名参加という結集力のある同窓会です。

オール立命館全学校友大会 20 日はオール立命館全学校友大会で大阪茨木キャンパスにサークル OB の皆さんと出かけましたが、そこにあった「立命江戸酒場～地酒サミット～」なところで、全国の各府県校友会の皆さん持ち寄りの地酒の飲み比べをしているだけで時間が経ってしまいました。その前に学生が開いていた「お店」で大船渡の焼きサンマを買い、お酒の「あて」にしました。「江戸酒場」では各地の校友の皆さんと出会うこともできました。OIC キャンパスの新しい建物なども見物しました。現役学生諸君との交流もありました。学生諸君が能を披露してくれました。なかなかの出来栄だったと思います。



この立派な舞台は校友の日本 M&A センター創業者の分林氏寄贈の建物の中にあります。

26 日は「日本酒の会同窓会」で飲みました。このほかでも紹介できなかった飲み会三

昧ですごしています。

商社の一隅 島田先生の話の戻ります。前回書きましたように、島田先生は官庁勤務の後、1967 年に住友商事に転職されました。住友商事での島田先生のことを紹介した本が、『商社の一隅』（岩波ブックセンター、2008 年）です。ここでその全体を紹介はできませんが、いろいろ勉強になることが書いてありました。それを中心に紹介したいと思います。

「第一章 官庁エコノミストからの転身 受け入れ先の会社は？」では、官庁から商社、とりわけ住商へ移られた経緯が書かれています。そこでは住商での経験から、調査マンとしての自負・気概や会社組織そのものの特徴が書かれており、島田先生から見たそれぞれのポイントがきわめて的確に書かれており、経験のない人間からもわかりやすく書かれています。勤務されたのは社長室で、最初は戦後住商の中興の祖とも言えるべき第 9 代社長津田久のもとで仕事をされました。

調査とは もともと官庁時代から調査マンを自負されていたので、それを見込まれて住商に入られたわけですから、社長室で調査に磨きをかけられたわけですから。島田先生は調査というものに一家言をもっておられます。

「調査は、特定の利害を離れて、客観的な論理に沿って結果を報告すればよいはずだというのが、私の理解する調査のあり方である。繰り返しになるが、調査には、調査すべき対象があり、そこに内在する論理があるはずだ、と思う。だから権力者に都合が良いことを、一見理路整然と書いてみせるというようなことが調査の本質ではない。そうならないように自己規制する論理なし倫理を持つことが調査に課せられた使命なのだと、私は思う。少なくとも自分にはそういう理屈をつけて権力側によろけないようにする。これが調査の心意気というものだと自分に言ってみる。これは、みずから決定を下し、責任をとる、といった権力者への道を避けて、中途半端なスタッフとして生きるための口実をつくっているだけかもしれないが、それでも、これは社会

的に必要な機能を果たすことになるはずだと、これは本気でそう思うのである。」(20 頁)

会社組織、とりわけ住商の特徴 島田先生は社長室で仕事をされましたから、住商の全貌をみて自分なりの会社というものに対する見方を確立されたと思います。「会社の本質というものが、合理的に設計された事業計画を達成するための組織ないしそのための人間の集団であるというよりは、もっと偶然的な要素を含むこと、従ってその展開過程に異常なほど人間くさい要素がありうるという、[津田社長の言葉はその]一つの面白い事例である。」(39 頁) だからこれを、住商精神を例に挙げて、当時の津田社長の言葉でうまく表現されている。

「そこで何より眼を引くのは異端児という言葉である。津田は、『住商は住友財閥解体の瞬間に産み落とされた異端児だったのだから、内外の見る眼は誠に冷厳でした』という。それは一つには住友内部で『商社禁止宣言』が生きているなかで、これに反する事業に進出したということ、もう一つはこのことと裏腹の関係で、商社というものは、『浮利を追わず』という住友精神に反することをせずには成り立たない、という理解が広く存在した、ということである。だから、『創成期』の住商に入ってきた人たちは、住友内部の反対に対しては、『住友の社会的信用に傷をつけるようなことは絶対にしない』こと、世間に対しては『住友精神を堅持して商売をやっても絶対につぶれないばかりでなく、立派な大商社に成長してみせる』という二つのことをやり遂げねばならなかった、と。

このような説明によって、住商は『異端児だった』といえるのか、疑問がないわけではない。……だが、津田の頭のなかに、『住友精神を堅持して行動する商社』ということの困難さの意識が強く刻印されていたことは否定できない。」(39-40 頁)

住商のおかれた位置が創業者的経営者としての津田の言葉でうまく語られている。単なる会社ではなく、住商という人間集団の置かれた特徴がうまく表現されている。

社長のスタッフとして 「第二章 大阪社長室での四年弱」では、島田先生の社長室スタッフとして見られた商社・住商の特徴が、うまくまとめられている。そこでの経験を通し

て会社における経営戦略がどういうものかがうまく語られていて、参考になる。

「ところで調査マンの私が、報告書を書いても、それだけでは会社はなかなか動かない。戦略ということも同じで、大きな方針を立てればそれが実現していくというほど単純なものではない。ただ、それでもいわば網を張っていると なかに魚が入るという程度の因果関係によってビジネスが生まれることは少なくない。だから、重点分野とか重点市場といった考え方が生まれる。大阪時代にずいぶんそういう会議をやった。そしてこれはほとんど、マーケティングの基本的な考え方と同じである。そしてその中には競争者との関係という問題もある。後発の住商が、東南アジアなどで出遅れ、共産圏に活路を求めたのには、それなりの理由があった。」(102 頁)

人 経営戦略の実施にあたっては、「人」の要素は大きい。ところが途中入社した島田先生にそれがうまく使えない。「私の限界は、社内の『人』についての知識がないということにあった。日本の企業経営において、『人』の要素が重要なのは、企業内部の仕事が定型化されていないからで、これはとくに商社のように多角化した企業の場合、容易に外からはわからない組織のさまざまな特性を生み出すことになる。そのことが多くの企業において部門の枠を超えた人事異動に慎重にならざるをえない理由でもある。当該会社に勤めている職員に関する知識というものは、外からではなかなか短時間では吸収できないのだ。そういう状況を見捨て、組織の新設や変更を図ってもうまくいかないことが多いのである。」(105 頁)

社長交代・東京業務 住商は本社を大阪に置いていたが、徐々に東京での業務が増えてきて、本社業務も東京での仕事が増えてきたようである。「第三章 本社機能の東京移転から商社批判への対応まで」において、このあたりのことが書いてある。1970 年に社長は第 10 代の柴山幸雄に代わる。柴山はそれまで東京支社長をしていた。そういうこともあって、本社機能がかなり東京に移り、社長室におられる島田先生の仕事も東京でのものが増えていった。だからこれを機に先生は東京の調査課の課長職も兼務されることになる。この前後から会社組織についての検討も行わ

れていたようである。127 頁には組織図が掲げられている。

表1.住友商事の組織（昭和45年12月現在）

①管理協力部門・営業部門



②支店・出張所・海外店舗

住商で島田先生が置かれていた位置がよく分かる。社長室だから会社の中核におられたわけだが、たたき上げの社員ではないので、現場とは距離がある。しかし、問題は「社長室がただの調査部門ではなく、いわゆる企画・開発部門でもあることだった。私の場合、はじめは企画開発の仕事にはほとんどタッチしていなかったが、これを担当していた保科次長が、住商コンピューターサービスに出向してしまった。」（130 頁）だから先生は企画・開発に関わらざるをえなくなったのであろう。

戦略立案 「組織が従来のままだったときから、新社長の柴山は、新しい戦略の構築を業務・社長室でやってくれと言っていた。」（134 頁）調査マンの島田先生も戦略に関わらなければならなかった。「ともあれ『新しい戦略を考えよ』という芝山の指示は、何か体系的な作文が要るかのようであった。私は、それまでに検討した戦略的な課題を見直し、総括するようなものを書いたのではないかと思うが、何をしたか、今ではよく分からない。三月の初め頃に、自分なりの作文をしていたと日記に書いている。」（136 頁）このように書かれていて、島田先生は几帳面に日記をつけ、メモを残し、という具合に調査マンとしての仕事をされたいたのであろう。本書の随所に日記やメモからの回想場面がある。

住商で組織改革が議論になり、島田先生は

「調査を離れて業務部長になった」（145 頁）という。「七三年四月にマクロ部門を吸収したかたちの業務部長になった私は、経済的な情勢判断、中期的な経営計画それに日常的な社内の業務調整に加えて国内の支店や関係会社の育成・指導も行うという立場だから、社内的にはかなりいろいろなことに首を突っ込むことになった」（151 頁）という。業務部長は主管者会議、すなわち支店長会議の責任者であった。その結果、会社全体のことがよく分かるようになったのではないだろうか。

商社無用論 一九七三年狂乱物価の「主犯」と目された商社は、いわゆる商社無用論ないし商社不要論が叫ばれ、商社は批判の矢面に立った。「七四年には商社批判に絡んで、社長の国会喚問のほか通産省による取引実態調査などが行われたが、公正取引委員会の動きがもう一つの問題であった。公取の調査は前の年から始まっていたが、七四年一月に経済部の名前で『総合商社に関する調査報告』が発表され、これを第一次報告と言っている。」

（181 頁）こんな風潮にあっても、「そのなかで聞いた柴山の発言で忘れられないのは、商社無用論に関連して『総合商社は外国にないから、よいのです』と言い切って、眉毛一つ動かさなかったことだ。彼がそういう言葉を吐いた背景には、戦前の京都で旧姓[制一松村による訂正]高校時代に、西田哲学とか東洋的な価値とかについて教えられたことが影響しているかもしれない。」（183-184 頁）このような柴山の発言について、島田先生は次のようにコメントされている。すなわち、

「柴山が自然に口にした言葉には全く無理がない。というのは、少し考えれば自明のことだが、外国にないからといって、日本にあるものの存在を否定するなどという論理は、全くナンセンスだからだ。一步退いて考えれば、ゴリボンの論理が荒唐無稽であることは誰でもわかる。ただ、それが見えなくなるほど先進国モデルにかぶれるケースが日本には多い。だから柴山のように一見鈍感であるかのように構えることが、日本に存在するもろもろのものごとを合理的に、しかも現実的に即して見ていくための新しい視点になるのである。

日本のなかで海外先進国を無批判に手本にする言説は、哲学や思想の世界では近代主義

として批判されるようになってきているが。経済では逆にアメリカ生まれの考え方が近年ますます幅をきかせている。それは一種の近代主義だが、それも時代の推移の中で流行がある。しかしそういう流行に一々反応することが果たして良いことなのか。柴山説は時代の風潮によって動く無定見な議論に対する決定的な一撃になっている。つまり、その企業が必要か必要でないかは現実の経済、あるいは市場、具体的には取引の相手が決めることで、役所や政治家、評論家にあれこれ言われるようなことではない。要らないものは自然になくなる、という論理である。」(184-185 頁)

じつに明快である。納得できるのではなかろうか。

住商内部の仕事の拡大と先生の立場 島田先生は住商内部で、ある種トップ・マネジメントの一角の仕事をされていたが、途中入社ということもあって、社内では微妙な立場に立たれていたようだ。「第四章 業務本部の復活と調査計画部の発足」でそのあたりのことが書かれている。すなわち、

まずは住商内部での仕事であるが、「七四年は、住商の業務部長であった私にとっては、異常なほど仕事の多い年だった。それは単に商社批判の嵐に振り回されたということだけではない。津田、柴山という二人のトップが経営者として社会に示す態度の中に、時流に流されない毅然とした姿勢がみられ、それをもう一方の時流と摺りあわせつつ、実際の経営の決定の中に生かしていくことに労力を要したといえる。そういう状況の下で会社の方針とか計画とかということが、大きな問題として仕事の中に入ってきた。しかも他方そういうこととは別の一般調査関係の仕事の方がさらに一層属人的に私に降りかかりやすくなっていた。メモによると、会長の津田がカリフォルニア会という財界の現地の会合でスピーチをするというので、この年の七月にその原稿作成に関わった。」(188 頁)

「柴山社長の時代が四年ほど経った七四年九月に、私は業務部長を辞めて、調査計画部長という独特の職名になった。」(189 頁) そういう中での途中入社組の島田先生の立ち位置は微妙であったと思われる。「住商の調査部門のあり方について、七六年頃までいろいろな議論があった」(201 頁) が、島田先生は

従来通り「外部環境の大きな流れをとらえて、対応を促す」(210 頁) 仕事を変わずにされていたようだ。

住商で得たものを研究で活用 「第五章 商社冬の時代といわれて」の各節題でも内容が分かるだろう。「一、植村光雄社長時代が始まる」で、「植村を支えるトップ・グループとして、岡橋、屋代が残っていたのである。その点ではまだ柴山時代と同じである。彼らは住友本社採用の旧幹部だが、ここで並み並みならぬ強い決意を示すとともに、社内の人間に対して、とくにその行動様式に関して強く自覚を促している」(234 頁)と述べて、植村社長時代まで住友本社採用の旧幹部が住商を支えていたことが分かる。しかし、「住友商事の社内の人々の権力構造は、私が入社してから三代目の植村社長の下で大きく変化した。」(241 頁)そして、「二、情報センター、そして私の役割の終盤へ」で伊藤社長時代に移って、すでに、島田先生も役員コースから外れて、理事になられていて、それは「従業員の中の最上位だが、会社の組織の上位を占める役員ではない。」(267 頁)だから、島田先生も次の段階のことを考えられていたようである。「三、植村時代の回顧と私の住商からの退出」で、当時、社外での活動が増えていて、大学に移られたわけであるが、先生は住商時代を、こう回顧されている。

「思えば私の経済調査の分野での経歴は、住友商事の調査担当責任者の時代が一番長かった。前の章で書いたように、東京に転勤して三年くらい業務部長を勤めたが、このときも途中から、経済調査に関わった。だから結局入社以来、ごく短い期間を除いて、定年になって辞めた八六年のはじめまで、ずっと調査担当だった。」(286-287 頁)

住商での経験は、その後『商社商権論』(東洋経済新報社、流通経済大学流通問題研究所叢書、1990 年)に結実することになった。商社でのそのほかの様々な経験は、先生の多くの著書に結実することになる。

HP, FBを見て下さい。又何でも意見を。

皆様のご意見を歓迎します。HP
(<http://www.ritsumei.ac.jp/~matumura/>) もご覧下さい。
フェイスブックもやってます。また、メールで意見交換しましょう。メールをよこして下さい
(matumura@mba.ritsumei.ac.jp)。