



慶應義塾大学ビジネススクール

住友電気工業株式会社（B）

-震災直後の事業運営とパソコン通信-

5

「あの神戸の光景をみたら、それまでの人生観が変わるというか、今までこの年まで持っていた常識というものが、崩壊していくのを感じました。この感じは実際にあの場にいった人でないと決して分からないと思います。あのとき初めて、自分たちの街をなんとかしなくてはならないと心の底から感じました。生まれて初めての感情でした。」

（ケースライターのインタビューに答えて住友電工社員）

神戸の町は突然の震災で地獄絵の風景となっていた。わずか20秒ほどの間に、マグニチュード7.2規模の震災が異国情緒が漂う町並みや、最先端技術を駆使した高層ビル、そして広くは阪神工業地帯を直撃し、都市機能と生活基盤を麻痺させた。高速道路は落下し、ビルや住宅の倒壊はあいつぎ、火の手が上がり、あまりの急な出来事に人々は呆然とたちつくした。震災のため130万戸が停電し、神戸市、西宮市、北淡町等の9市5町で約50万戸が断水した。ガスはほぼ全域で停止していた。死亡者6,394人、負傷者40,071人¹というにのぼった。現代生活を形容する言葉である利便性と快適性とはほど遠い生活が、日本で最もおしゃれな街として名高かった地域でなされていた。

電気、ガス、水道などのライフラインの復旧は、被災地にとって最重要課題であった。冷え込みの厳しい1月であった。焼け出された人々は、学校や公民館などの緊急の避難所に集まっていたが、それらの場所にはきちんとした暖房施設等ではなかった。災害時の避難所として想定されていたものは、もともとが短期間の避難のための場所であった。多くの人が焼け出されて集合してくる事態は想定されてなかったといつてよい。高齢者や乳幼児などには実に過酷な環境であった。無論、官庁は勿論、民間企業も懸命の復旧対応をおこなっていた。しかし実際問題として、平常時に設定した緊急マニュアルには設定していないような事態が多々発生していた。

そのひとつが、想像を絶する交通渋滞の発生である。幹線道路が震災のため分断され、少な

¹ 兵庫県阪神淡路震災災害対策本部発表（1997年2月17日）

い通行量しか対応できない支線道路に車が集中したため、阪神地方は想像を絶する慢性的な交通渋滞が発生していた。通常時1時間でいけるはずの大阪-神戸間が22時間近くを要した事もあった。資材が届かず、技術者も派遣できず、関係者は焦りの色を濃くしていた。

さらに、被災地との連絡が難航したことも予想外の事態であった。被災地と結ぶ通信回線の確保が実に困難な状況となっていた。被災して殆どの地域で電話回線が不通若しくは非常にかかりにくくなっていた。震災で回線が寸断されたところに、日本中からの電話が殺到したため、残りの回線がパンク状態になって機能しなかった。

住友電気工業株式会社の大阪営業部電力課長の太田康隆氏も、ライフラインの復旧に奔走する一人であった。住友電工は関西電力に送電用のケーブルを供給していた。そしてこの震災発生の早朝が、太田氏にとって普段とは全く違った仕事のやり方と意志決定の連続を要求される長い1週間の始まりであった。

15 住友電工の概略

住友電気工業株式会社は住友グループの中核企業のひとつである。資本金672億円、従業員約15,000人、売上高7,046億円²、東京証券取引所、大阪証券取引所ともに一部に上場している。本社は大阪市中央区北浜と東京都港区元赤坂におかれ、5つの支店³と6つの製作所⁴を持つ。

同社は電線・ケーブルの製造を基幹として、光ファイバー・光通信事業、情報制御システムの開発、ブレーキなどの自動車関連製品の製造、粉末合金の製造開発や、人工ダイヤモンド等の新素材の開発製造など、幅広い事業分野に進出していた。社長の倉内憲孝氏は業界紙のインタビュー⁵に答えて住友電工の事業を、“インフラストラクチャー” “モビリティ” “インターフェイス” の3つのキーワードで表現している。

最初の“インフラストラクチャー”は住友電工の製品の中で、電力・通信ケーブル部門のことで社会的なインフラと密接なつながりを持つものを総称している。“モビリティ”は売上の3割強が関連している自動車（ワイヤーハーネス、ナビゲーションシステム、アンチロックブレーキ、交通管制システム）と情報システム、光LAN等の移動体に関する製品群をしめす。“イ

² 1994年4月より1995年3月

³ 中部支社、九州支店、中国支店、東北支店、北海道支店

⁴ 大阪製作所、伊丹製作所、名古屋製作所、横浜製作所、関東製作所、熊取製作所、

⁵ 鉄鋼新聞 1991年12月16日

ンターフェイス”については「電子材料がOA機器と端末、粉末合金が切削工具とマテリアル、スミフロン⁶が電気釜とご飯。ナビゲーションシステムがドライバーと道路、などそれぞれとインターフェイスしている。」として複数の物質をつなぐ役目のをするものを開発製造していることを表している。

5 組織形態としては事業部制を敷いていた⁷。各事業部長が事業のトップとして事業部内の意志決定をとりまとめていた。

住友電工はチームワークを重視する社風がひろく知られている。住友電工の長い歴史の中で、カリスマ的なトップダウンによるマネジメントというものは、多くの場合あまりみられなかった。この風潮が端的に現れているのが社長人事である。現社長の倉内憲孝氏が1991年に社長に就任した際の新聞記事はこぞって、住友電工の人材の層の厚さを指摘するとともに、“社内調和を重んじる住友電工らしい選択”と書き立てた。

15 「同社の社長人事では協調性や社内調整能力が重視され、カリスマ性の強い人物はむしろ排除される。前任者の川上哲郎・現会長⁸はかつて、会社トップの心得を問われ『自分を殺すことだ』と答えた。倉内氏の就任も、こうした旧財閥系メーカーの社風を忠実に受け継いで決まった。」（読売新聞 1991年7月25日 朝刊）

20 営業の現場においても、研究開発の現場においても、現場における意見というものが非常に重視される組織形態になっていた。会社としての方向性は取締役会や常務会とよばれる最高決定会議で打ち出されたが、日常の様々な事柄においては各事業部はそれぞれの独自性を重んじて、臨機応変に部門としての意志決定を行っていた。

25 住友電工の電線ケーブル事業

住友電工にとって電線・ケーブル事業は創業以来の伝統的な事業である。住友の銅事業の歴史は400年前に、銅精錬事業を開業した時点までさかのぼることができる。その後、189

⁶ スミフロンコートアルミのこと。同社が開発したアルミ板にフッ素樹脂をコーティングした製品。

⁷ 12ある事業部門は管理スタッフ部門、電力電機事業企画部門、電力電機営業部門、地区営業部門、電力関連事業部門、情報通信事業部門、電機電子部品事業部門、特機部門、新素材事業部門、自動車部品事業部門、国際事業部門、研究開発部門である。

⁸ 1995年当時

7年に、住友総本店が日本製銅を買収して住友伸銅場としたことが住友電工の創業となった。電線の伸線技術の開発から派生した超硬金工具や特殊金属線の開発を手がけるようになり、1939年に社名を、住友電気工業株式会社と改称した。その後も、電線事業における技術を基本として、そこから派生した様々な新技術の開発に成功し、多角化路線を推進していたが、常に軸足に電線事業があったことには間違いがなかった⁹。1995年当時でも、電線ケーブル事業は住友電工の総売上上の約5割をしめており、主力部門であった。

一口に電線ケーブル¹⁰事業といってもその製品は多種多様にある。電線の基本機能はいうまでもなく電流を通すことである。電線ケーブルの種類は非常に多様化している。顧客が必要とする電気特性、機械特性、耐環境特性に合わせて、通す電力の容量や質、そして電線・ケーブルの回りに施すコーティングも違うため、いろいろな構造の電線・ケーブルが開発されていた。

例えば、エネルギー移作に関連する電線・ケーブルとしては、大容量の電力を伝送するための超高圧電力ケーブル、海底ケーブル、架空送電線、低圧用のケーブルなどがある。又、情報通信関連の分野では最近、光ファイバケーブルの躍進が目覚ましかった。

電線・ケーブル業界は百数十社を有するが、総合メーカーとそれ以外とに大きく2分される。総合メーカーはシェア順に、住友電工、古河電工、日立電線、フジクラ、三菱電線、昭和電線電纜の6社である。この中で、住友電工は売上高、利益共、他社を圧倒していた。

国内の電線市場の成長が鈍化しているために、各社ともに電線事業以外の比率を高めるための多角化路線の推進と、製造コスト削減のための製造拠点の海外シフトの強化を始めていた。

また総合メーカー六社の製品戦略としては、従来からのインフラ整備向け製品に加えて、光ファイバケーブル¹¹を主体とした、光通信関連事業といった情報通信関連の高付加価値製品の開発と販売を特に強化している最中であった。

電線ケーブルの製造パターンは、顧客別に2種類に分類することが出来る。まず、電力や通信用の電線である。これは少品種大量生産型である。もう一つが、電子機器用の電線・ケーブルである。これは、電子機器自体が非常にバラエティーに富んでいるため、多品種少量生産型にならざるをえなかった。

⁹ 住友電工の1995年の売上高構成を見ると、電線ケーブル事業48%、特殊線事業5%、粉末合金事業10%、ディスクブレーキ等のブレーキ事業8%、機器・工事3%、ハイブリット製品3%、新規事業部門17%となっている。

¹⁰ 機械的な保護を目的とする複数の電線の集合をケーブルと一般的に呼ぶが、電線とケーブルの境界は非常にあいまいである。

¹¹ 総合メーカー6社の光関連製品の売上ベースのシェアを試算してみると、住友電工32%、古河電工23%、フジクラ25%、日立電線11%、三菱電線5%、昭和電線電纜4%である。(各社95年決算より算出)

電力関連の電線・ケーブルは受注生産が基本であるが、配電分野の製品は安定供給を目的に、見込み生産をおこなっていた。電力会社が発表する一年の電線・ケーブル需要を元に生産計画をたてる。日本では社会的インフラとしての電力会社の数は限られている。このため在庫は半月分程度しか持たないのが常であった。住友電工はこの分野においても全国的にみてトップシェアを誇っていた。反対に、電子機器関連の電線・ケーブルは、顧客が作る製品に応じてカスタマイズ化が進んでいた分野であった。この分野は、住友電工が見込み生産をするため在庫も電力関連のそれよりは多く抱えていた。

10 1995年1月17日（震災当日）

大阪営業部

15 太田氏の所属していた大阪営業部電力課は、その名の通り、主に関西電力に資材である電線・ケーブルを供給するセクションであった。住友電工は関西電力の営業圏内において圧倒的なシェアを誇っていた。組織図¹²からみると、大阪営業部は、住友電工の主力製品の電線・ケーブルを扱う電力電機営業部門の中に位置する。同営業部は関西地方の営業を総括していた。

太田氏はケースライターのインタビューに答えて震災当日のことをこう語った。

20 「あの震災の日の早朝、凄い揺れでしたが、わが家は棚からものが落ちた程度で、そう大きな被害もなかったのです。ですから、あの日もいつも通りに朝、7時過ぎに駅に行きました。駅に行くと電車が動いていなくて復旧の見込みがたたないというので、仕方なく、とりあえず家に一度戻りました。7時30分過ぎでしょうか、NHKのニュースで神戸の映像が流れたんです。ええ、あの街が焼けている映像です。あのとき初めて大変な事が起

25 きていると実感しました。」

太田氏は会社へ連絡を取ろうとするが電話が通じず、いらだちがつのるばかりであった。なんとか会社に電話が通じて、ただ一人自転車車で出勤していた同じ大阪営業部の課長である真澄氏と何をどうすればよいか、を話した瞬間に、大量に資材がいるはずであるとの見解でお

30 互いが一致した。

「NHKのニュース映像であきらかに、電柱が倒れて無茶苦茶になっているのがわかりま

¹² 付属資料3参照のこと。

したからね。大量に復旧資材がいるとのことで同意しました。関電の資材センターの比較的近くに住んでいる課員に電話して、資材センターに自転車で40分かけてとりあえずいってもらいました。……中略……その瞬間は、なんにも深く考えませんでした。電柱が倒れている、停電している、電線がいる。ともかく、電線を関電さんにわたさなきゃ、と使命感だけがありました。」

真澄氏は太田氏との電話を切ると直ぐに、状況を把握するために住友電工の本社から徒歩で行ける場所にある関西電力本社に向いた。同社に駆けつけた資材メーカーは住友電工が最初であったという。しかしながら、電話が通じづらい事もあって関西電力でも状況が全くつかめ

10 ないでいた¹³。関西電力の社内は緊張と、情報が思うように入っていないに包まれていた。唯一得た情報は、約100万戸程が停電していること、電柱の損壊は1600本以上になるのではないかとのことであった。しかし、毎分毎分、被災状況が変化しており、正確な数字は全く掴めていなかった。再び住友電工本社にとって返した真澄氏は、その時点までで判

15 明している住友電工の被害状況をつぶさにチェックした。幸い電力ケーブル関連の主力工場である大阪製作所（大阪市此花区¹⁴）は、在庫してある製品も無事であることが確認されていた。依然として交通機関は麻痺しており、出社してくる社員もまばらであった。課員の安否確認はとりあえず他の人に任せて、真澄氏は関西電力への協力に全力を捧げることにした。午後にな

20 ってようやく出社することが出来た太田氏とともに真澄氏は、その場にいた課員も交えて情報の整理と、住友電工としてどのように対応するべきかを討議したが、何しろ客である関西電力の状況がつかめない。それでもきつと復旧需要があるに違いないと現在の在庫表を携えて、再び、関西電力本社を訪れた。時間の経過とともに被害状況の全容をおぼろげながらも掴みか

真澄氏と太田氏は出荷可能な在庫リストと、営業・技術の緊急連絡表を関西電力の関連部門

25 各所に手渡しで配り、復旧への全面協力を関西電力の社内で積極的に表明した。

「なんでもいってください、なんでもやります、24時間受け付けます、と関電の建物中を駆けまわりました。」

30 このとき、太田氏は工場との間に緊急生産決行の最終確認を実はしていなかった。太田氏はこのことについて、こう述べた。

¹³ 現場からの関西電力本社に対する緊急電話も殆ど通じていない状態であった。

¹⁴ 此花（このはな）

「工場との信頼関係が昔からあったからこそ、出来たんだと思います。我々の無理な要求でも工場は、出来る限り、必ず答えてくれるという自信みたいなものが、営業の部員のところにありましたから。それに、こんな非常時に（工場が）協力しないことはあり得ないと思いました。」

5

又、関西電力からも24時間出荷可能な体制で対応して欲しいとの強い要請を受けた。復旧作業は突貫工事であり、いつ何時資材が必要になるか、関西電力としても全く予想がつかない状況であった。誰にも経験したことがないまさに非常事態だった。真澄氏と太田氏は、関西電力の復旧のための協力要請をうけて、すぐさま住友電工本社に戻った。帰社後、直ぐ行われた部内の会議で、大阪営業部として関西電力に全面協力することを改めて確認した。いつ復旧資材を供給する必要が生じたとしても、24時間即応体制を引くこと、これに伴った緊急連絡表の作成を、大阪営業部として関連工場と物流部門に要請した。

10

関西電力へ全面支援を表明した結果はその場で現れた。関電から、送電線の地中設備のトラブルに対する現地調査の要請を受けた。何とか技術者40人を確保して向かわせたが、大渋滞に直面し、車が工場のすぐ横を流れる淀川を、全く越えられなかった。平常時、大阪から神戸に行くのに陸路しか考えたことがなかったが、初めて海路という選択肢があることが太田氏の頭に閃いた。夜半に、高速艇をチャーターすることに成功して、翌朝、現地調査に派遣することにした。

20

1月18日 震災発生後2日目

大阪営業部の対応

震災が発生して2日目に入ると、大阪営業部では殆どの社員が、何らかの方法で出社してきていた。大阪営業部、隅田部長の出席の下、どのような手を打つべきかという緊急対策会議が開かれた。この未曾有の大震災からの復旧のために全力を尽くすこと、電気の応急復旧支援を最優先にしようということを基本方針として確認した。そのほかに、資材の確保、緊急出荷への24時間対応、輸送ルートの確保、そして顧客リストの中で被災した会社とその幹部社員への陣中見舞いをなるべく早い内から実施すること等が確認された。「お届けするまで営業責任」のフレーズとともに、全営業部員に徹底をはかるべく、この日の決定事項は再度、文書で配布した。

25

30

資材の確保については、受注生産を基本とした同部門の仕事のやり方を一変させる異例の決断であった。当時、配電標準品の在庫は半月分程しかなかった。被害状況が全く分からないた

めに、住友電工で独自に必要な量を推定して、先行生産して備えるしか手だてがなかった。何がいくら必要なかが皆目検討がつかないために、独自に被災地域の設備量を試算し、数カ月分を生産して多めに在庫を持たざるを得なかった。まさに初めての経験だった。

5 一方で、緊急出荷の際、事務ミスにより無駄が発生するのを一番に恐れた。そのため、自主的に事務フロー表とチェックリストを作り、生産から営業、そして物流まで、確実に意志疎通ができていることを確認する仕組みを部内で新たに考え出した。その上で、深夜早朝のための緊急連絡先として、担当営業員の自宅の電話番号も公開して対応に当たった。まさに、24時間体制の復旧作業だった。

10 「受注を受けて生産をする」といった平常時の行動様式は、この場ではまるで忘れ去られていた。口頭で受ける注文を如何にして記録しておくか、将来発生する支払いの際にいかにしてトラブルが起きないようにするか、について様々な事務的な工夫が処理をしながらつけ加えられていった。つぎつぎ発生してくる突発的な事象の連鎖に対して、未だかつて経験したことがない種類の意志決定の連続を、営業部門では迫られることになった。

15

住友電工本社の対応

20 阪神大震災の発生で、同社の中で最も被害を受けたのが震源地に近い伊丹市¹⁵にある伊丹製作所であった¹⁶。伊丹製作所は住友電工の非電線部門のフラッグシップともいべき工場で、自動車のディスクブレーキの製造をはじめとして、化合物半導体や人工ダイヤモンドの製造等をおこなっていた。震災翌日、早朝に本社で開かれた社長を中心とした緊急対策会議で、伊丹製作所への対応を含む、住友電工としての震災対応の指針が決定した。復旧に全面協力することと、現場がすべての意志決定を行うこと、という基本方針が確認された。

25 被災度が高い伊丹製作所については、同製作所が伊丹の全ての復旧に関する意志決定を行うことを社長の判断で明言した。復旧作業に直接関連したこと以外の無用な問い合わせを禁じた。伊丹製作所を復旧作業以外の雑事で煩わせてはいけない、という配慮からである。又、顧客に関することと同様に、各営業部門が全て責任を持って対応すること、復旧需要等には迅速に誠意を持って対応すること等が緊急対策会議で確認された。同時に、伊丹が問い合

¹⁵ 添付資料参照

¹⁶ 最終的に、住友電工の阪神大震災における被害総額は、伊丹製作所を中心とした建物設備の復旧工事費と固定資産、棚卸し資産の破棄損を含めて約90億円とされていた。(日刊工業新聞 1995年2月5日)

せに応じない代わりに、全社共通の情報のソースとして本社会議室に現在設置している災害情報センターと、社内ネットのJ-NET¹⁷が情報のデータベースとしての役割を負うことになった。

5

1月19日（震災発生後3日目）

大阪営業部

電気の復旧作業は昼夜突貫作業で行われていた。しかし、ここでも大敵は想像を絶する交通渋滞であった。資材を届けようにも届けられなかったし、待つ側にしてもいつ到着するか皆目見当がつかなかった。若い課員の発案で、容量の小さい資材の輸送には、今まで使用したことのない運送手段ではあったが、バイク便を活用することになった。資材もいつ何時いるか、全く分からない。予想がつかないのである。常に在庫状況をアップデートして、関係者に配布して回ると同時に、日本中の在庫品を大阪に集めるように、協力を再度依頼した。

15

丁度そのころ、J-NETの震災関連電子会議室が開設された。しかし、復旧需要への対応に忙殺されている大阪営業部の課員達は、日が昇っている内にJ-NETを見る余裕はなかった。何しろ関電関連の復旧資材の応需を殆ど住友電工一社で仕切っていたのである。ケースライターのインタビューに答えて大阪営業部長だった隅田氏は、当時の状況をこう説明した。

20

「事実上、他社が入ってくるのは不可能でした。まず物理的に他の地方から、大阪地方にアクセスしてくるのが交通渋滞のため難しい。一番大きかったのが土地勘です。地理に詳しいことが大きな武器でした。資材を届けるのも、やはり地元の業者ならではのノウハウがあります。ですから、現場にいる部員に復旧資材で相手先が欲しがるものをもとめ、なんでも受注しろ、と指示していました。地元のわが社が受けないと、ものが入ってくるのに莫大な時間を要してしまいます。一刻を争う復旧に余計な時間がかかります。なんとか無理を言って、工場に生産して貰うことことは可能でしたから。工場はほんとに休日返上で答えてくれました。」

30

¹⁷ J-NETは住友電工の社内電子メールシステムの名称である。1994年に正式導入されて、震災時には管理職を中心に、様々な意見交換がJ-NETに設定された電子会議室でなされていた。

J-NETの活用開始

5 電線・ケーブル関連のセクションである大阪営業部でJ-NETを本格活用しはじめたのは、1月20日である。相変わらず修羅場は続いていたが、丁度そのころから電気は徐々に復旧し始めていた。前日設定されたJ-NET上の震災関連電子会議室にも、続々と各地の被災状況や、実施している対応策についての細かな報告が載せられていた。太田氏をはじめとするIDを持つ課長達¹⁸は総務部の馬場課長から何度もJ-NET活用について依頼をうけていた。情報を何でも共有させて欲しい、との狙いからであった。

10 太田氏は、とりあえず社長をはじめとする役員と電線・ケーブル関連のセクションの部員にそれまでに配った書類を、震災関連電子会議室に発言番号¹⁹68番として掲載した。20日午後7時55分のことだった。そこには18日付けの関電の被災状況と対応策、それから20日付けて、現在の復旧対応状況と関連セクションへのお願い事項が詳細に書かれていた。

15 この最初の掲載を皮切りに大阪営業部では部外との連絡や情報発信、そして大阪製作所との連絡のバックアップにJ-NETを積極的に活用するようになった。緊急資材を現場に運ぶトラック運転手のために、連絡用の携帯電話の貸し出しを全社員に求め、24時間以内に手配できたのもJ-NET活用の威力であった。

20 又、大阪営業部では、緊急生産に休日返上で対応している工場部門との連絡ミスで間違った数量や納期の依頼をすることを何よりも恐れた。電話やファックスで依頼した上に、J-NETに情報を載せることで最終的な確認とした。工場部門はオンタイムでJ-NETに書かれた数字を見て、何日分の仕事なのかを計算し、今後の製造のための工程を押さえた。電話回線や、ファックス等の器具の不備を心配をせずに、好きなときに好きなように情報を取り出せるJ-NETの存在は、復旧応援の現場と工場をつなぐ実に頼もしい存在になった。

25 セクション内の意志伝達では依然、顔を付き合わせての会議が主であった。ほとんど毎朝会議が持たれ、口頭で状況報告と討議がなされ、何らかの対応策がその場で決定され実行された。

30 J-NET開設初日から、住友電工のあらゆる部署から、顧客が住友電工に対して行った見舞いの状況が書き込まれていった。住友電工伊丹製作所の被災額が大きいと新聞紙面に出たこともあって、多くの顧客や関連会社から見舞いの言葉や物品が送られた。詳細にその内容が、

¹⁸ 当時、J-NETは課長以上の管理職は必ずIDを持ち、強制的に会議室を見ることが義務づけられていた。それ以外の社員は自ら希望すればIDを受けることができた。

¹⁹ 震災関連電子会議室に情報を掲載した時間順に発言番号が自動的につけられる。

様々なセクションの部員から書き込まれた。その情報を見て、営業部員が相手先との話の端緒としてお礼をいう、という光景がいたるところで見られた。

5 J-NE Tには現場に出向いた違うセクションの技術者から、口コミで得た情報として、同業他社の被害状況等もまめによせられた。支店経由で、神戸に工場を持つ同業他社が復旧需要に対応するため、他の地域の工場での生産を強化しているとの生々しい情報も寄せられた。大阪営業部でも、関西電力との共同作業の中でのインフォーマルな注意事項や、住友電工としての
10 5 どのようなスタンスで復旧に当たるかなどの心構え等をきめ細かく載せて、応援を頼んだ他のセクションの部員達への徹底を図った。又、営業に行って得た、現在顧客が考えているらしい復興計画についての情報等も、簡潔にJ-NE T上で掲載された。太田氏は語った。

10 「当時日本中から応援部隊が被災地にきていました。関電さんに初めて接するという者も大勢いました。お客様にはお客様の癖というか、好まない話題というものがありますからね。ただでさえ震災後あらゆることにナーバスになっているところに、よそから応援に来た者の不本意な発言で、一瞬のうちに相手との信頼関係が損なわれてしまうこともあり得たので、その点は口頭でミーティングにおいて徹底しましたし、J-NE Tにのせること
15 10 で、不特定多数の、そして今後関電と接触を持つかもしれない社員の頭の片隅に残ることをねらったのです。」

最初は、本社の災害情報センターからの依頼ではじまったJ-NE Tへの書き込みも時間をおいてその姿勢が変化していった。J-NE Tに書き込んでいくことで、大阪営業部として現在何を行っていて、それが住友電工として震災からの復旧にどのような役割を果たしているのか、ということを経営の関連セクションに知って貰うことに違和感がなくなっていた。何でも知って貰おうというスタンスは、書き込みを重ねて行く内に自然発生的に固まったものだった。そして、現在行っている復旧状況をネット上で逐一、報告したことは、社員に共通の知識
20 25 として浸透していった。住友電工として震災からの復興へ重大な貢献をしているという認識と連帯感が社員の間生まれだした。隅田氏は語った。

「J-NE Tは、みんなが見ていたようですね。プリントアウトしてIDを持っていない社員達にも回し読みしていたセクションもあるようです。J-NE Tで内輪話というか、
30 30 復旧に苦勞している様子が細かく報告されていたので、他のセクションの人と何か依頼するとき、直ぐに本題に入れた、ということはありません。あと、1月23日に電気が完全復旧するのですが、このアナウンスがあったときに、まるで関係のないセクションまで歓声があがり、興奮した顔で大喜びしていたのが印象的でした。」

社長の倉内氏は復旧作業が本格化した1月22日の夜に以下のような書き込みをしている。

発言91 倉内 憲孝 役員 社長 95/1/22(日) 21:29

5 週末所用で東京のホテルに滞在しましたが、土曜日朝広報課長、東京秘書課長ほかに依頼しホテルにPC端末を設置しJ-NETへのアクセスが可能となりました。日曜日には災害関係のインプットは90件に達しましたが全てホテルにて見ることができ、災害復旧の様子も知ることが出来ました。繁忙な中でインプットされた方に感謝しますとともに、J-NETの威力に敬意を表します。以上

10

無論、昔からJ-NETの導入自体に否定的だった社員も多くいた。しかし彼らは否応なしにJ-NETを使わなくてはならない状況に陥っていた。その中の一人は、震災から2年近くたってからケースライターに語った。

15 「上司にいわれて復旧の状態を書き込みました。その後も書き込むのが当然という雰囲気だったので書き込みを続けました。命令ですからね。現在ですか？基本的に余り見ません。電子メールは時々読みますが。大口の受注を得た時などは、報告を社長や役員に電子メールでいれることはあります。これも、上司にいわれてですけど。そうすると、直ぐなんらかの返事が帰ってきます。便利さはみとめます。震災の時には本当に活躍しましたからね。」

20

J-NETとお見舞い

25

電気の完全復旧の目処がつかだした頃に、大阪営業部ではかねてから提案がなされていた陣中見舞いを始めることにした。ともかく、現場に営業の管理職が行って、自分たちの目で状況を見てくるのが肝要であるとの考えからであった。今まで、大阪営業部として資材配送や製造の手配を必死で行ってきたが、営業部員が被災した現場まで出向くことは少なかった。仕事の性質上、本社や相手先の大阪にある事務所のにおいて采配を振るうことが多かったからだった。

30

ライフラインの復旧を最優先させるという方針から、電線・ケーブルの緊急出荷においても、関西電力やNTT等、公共性の高い事業会社への応需にプライオリティを与えてきた。しかし、最初の大きな山場を越えかけていた。機械産業などのいわゆる地場産業の復旧のための需要に

35 対応できる状況になりつつあった。一方で、他の顧客の状況も知りたいし出来ることがあれば協力したい、又、実際に現場で電気の復旧に励んでいる関電の社員を激励したい等、現地へお

見舞いに出向くことが大阪営業部にとっての今後の大きな行動の課題となった。

5 太田氏は震災5日目の1月21日の早朝に、手弁当で、自ら調達した作業着に身をくるんで、資材輸送のための高速艇で神戸入りした。現地で復旧作業にあっている関電の社員を方々訪ね歩き、陣中見舞いをしたところ、異口同音に「わざわざ来てくれて有り難う。」といたく感謝された。

「この目で見た被災地の様子は衝撃的でした。なんと表現したらよいのかわかりません。人生観が変わったといっても過言ではありません。」

10 この日を境に、大阪営業部では顧客の一社一社、そしてなるべく多くの顧客幹部に対して見舞いがてら面会に出向くことが重要課題となった。先発隊として現地に出向いた太田氏も、実際に現地に行って自分の目で確かめた事、聞き取った情報が、住友電工の今後を考えた場合に非常にプラスになることを確信していた。会うという行為が、顧客と精神的な絆を強くすること

15 とを太田氏は実感した。大阪営業部では、課員が現地に向かうのは勿論、社長をはじめとする役員に顧客のところに直接出向いて貰い、情報収集がてら、お見舞いに行くことが、当面の最重要課題となった。

「この目で確かめるというのは、非常に大切だと思いました。J-NETである程度、現地の個別情報というものは分かっていたし、テレビの映像で実際に被災地がどうなっているのかというのも理解していたつもりです。しかし、実際に出向くということは、ネットやテレビなどのメディアを通して見たものとは又違うんですね。被災したお客様と実際にお会いすることによって、なんというか共通の経験をしたような、勿論こちらはあくまでも当事者ではないのですが、同じ釜の飯を食った、という連帯感が生まれることが多かったように思います。自分も復旧に参加したい、という腹の底からの願いが湧きましたし、自分たちの製品が電気を復旧させるのに役だっているんだ、という実感が心底、湧きました。こういう経験ってなかなかないですからね。」

20

25

工事車両に便乗して神戸の関電の営業所を回った真澄氏は語った。そして笑ってこうつけ加えることも忘れなかった。

30

「この時期だから新しいビジネスの芽を育てたい、という気持ちもなくはありませんでした。お見舞いに行くということで、普段は不義理にしているところや、新しくお客様になって貰いたいと目星をつけていたところに、気軽に伺うことができましたから。」

一方で、インタビューをしたある課長からこういう声も聞かれた。

5 「やっぱり営業の基本は会うことです。J-NETのお客様情報といっても所詮は他人の感じたことでしょう。やはり自分の足と目と耳で集めた情報にはかないません。何か行動をおこすにしても、自分の情報、自分のセンスというか感覚が基本となります。特にお客様に関しては、私はJ-NETの情報に重きをおきませんでした。今でも自分でお客様に会う、連絡はファックスか電話というのがポリシーです。お客様と直接ふれあわなくては営業とは言えないと思います。J-NETは確認のためのデータベースとしては良いので
10 すが。」

大阪営業部では見舞いに行ったことと、その時の客先の様子、面会した人の氏名などを逐一、簡潔にJ-NETに載せていった。

15 又、社長の倉内氏をはじめとする役員をトップ外交と称して、被災した顧客のところへ向かって貰うべく、相手先のアポイントメントとりに奔走をはじめた。しかし、相手も緊急事態に対応中で、全く相手がかままらない。そうこうしている内に、倉内氏の日程が詰まってしまう、といった悪循環でスケジュール調整に一苦労があった。太田氏は、アポイントメントがとれそうになると、秘書室にかけ込み、社長のスケジュールをひとまず押さえた。その後、電子メールや電話でスケジュールに対する倉内氏の最終的な了解を貰い、その上でその経緯をJ-NET
20 T上で公開した。

「スケジュールを勝手に入れるわけですから、最終的な確認を社長にとらなくてははいけません。しかし、当社は東京にも本社があるうえに、この震災関連のことで社長は忙しくて、なかなかつかまりませんでした。自動車に電話を入れてつかまえてもらったことも多々あり
25 ました。社長は一日に数回J-NETをのぞいているのが分かっていたので、電子メールで依頼状を送って、まー実際にはもう決められていたのですが、その上で又、J-NETというパブリックな場面でもお願いしました。その頃はもう、J-NETに書き込むということが一種当たり前の事になっていましからね。間違いなく社長は見た後になんらかの形で連絡をくれました。」

30 社長の倉内氏が、ビジネス上、誰に会って何の話をしたのかということは、倉内氏本人の手でJ-NET開設当初から時々、簡潔に書き込みがされていた。他の役員も同様であった。このような社長や役員の書き込みの上に、太田氏の手による「お見舞い外交」のアレンジが加わったのである。分刻みのスケジュールで顧客への見舞いをする倉内社長をはじめとする役員

の姿が J-NET 上で浮かび上がった。

緊急出荷体制のあとに

5 住友電工大阪営業部の復旧のための緊急出荷体制はその後3月20日まで続くが、実際は震災発生から一週間した1月23日夕方の電気の応急復旧の完了で一つの大きな山場を越えた。被災地に電気がとまり、一応の安堵が会社を包んだ。

10 1月30日を境に J-NET の書き込み数も低下の一途をたどっていた。一時は一日に何件もの書き込みをしていた大阪営業部の部員も、数日にまとめて1件の書き込みをするかしないかといった状況になっていた。この時期の大阪営業部による書き込みは殆どがお見舞い外交に行った先についての、簡潔な報告であった。街は少しずつではあるが平穏を取り戻し出しているかのようであった。

2月になると、社会も平静さを取り戻し、震災関連の電子会議室に殆ど書き込みがない日々が続いた。そして3月10日、開設から50日を経て第313件目の書き込みをもって J-NET の震災関連電子会議室はその役目を終えた。

15

震災後、住友電工では、J-NET の ID を取得する者がほぼ倍増した。無論、積極的に使用しない社員も未だにいる。しかし、J-NET は社内のインフラストラクチャーの一つとして確実に定着しつつあった。

20 震災からほぼ1年弱たった1996年の年頭訓辞で倉内憲孝社長は以下のようにのべた。

「構造変化が劇的に振興する状況では、新製品開発のスピードを上げ、新たな市場の開拓を実現することが必要。全社員が社会の変化をいち早くとらえ、情報ネットワークの活用により情報を共有、ビジネスに生かすように努めて欲しい。」（1996年1月5日 大阪読売新聞朝刊）

25

大阪読売新聞朝刊)

付属資料 1

阪神大震災の概要

発生日時

1995年1月17日 午前5時46分

震源地

兵庫県淡路島北部（北緯34.36度 東経135.03度）

震源の深さ

約14キロメートル

規模

マグネチュード7.2（推定）

各地の震度

震度6	神戸	洲本									
震度5	豊岡	彦根	京都								
震度4	津	敦賀	福井	上野	四日市	岐阜	高知	福山	鳥取	岡山	
	高松	大阪	姫路	奈良	和歌山他						

余震回数

延べ2,135回（1月17日から7月10までの計測）

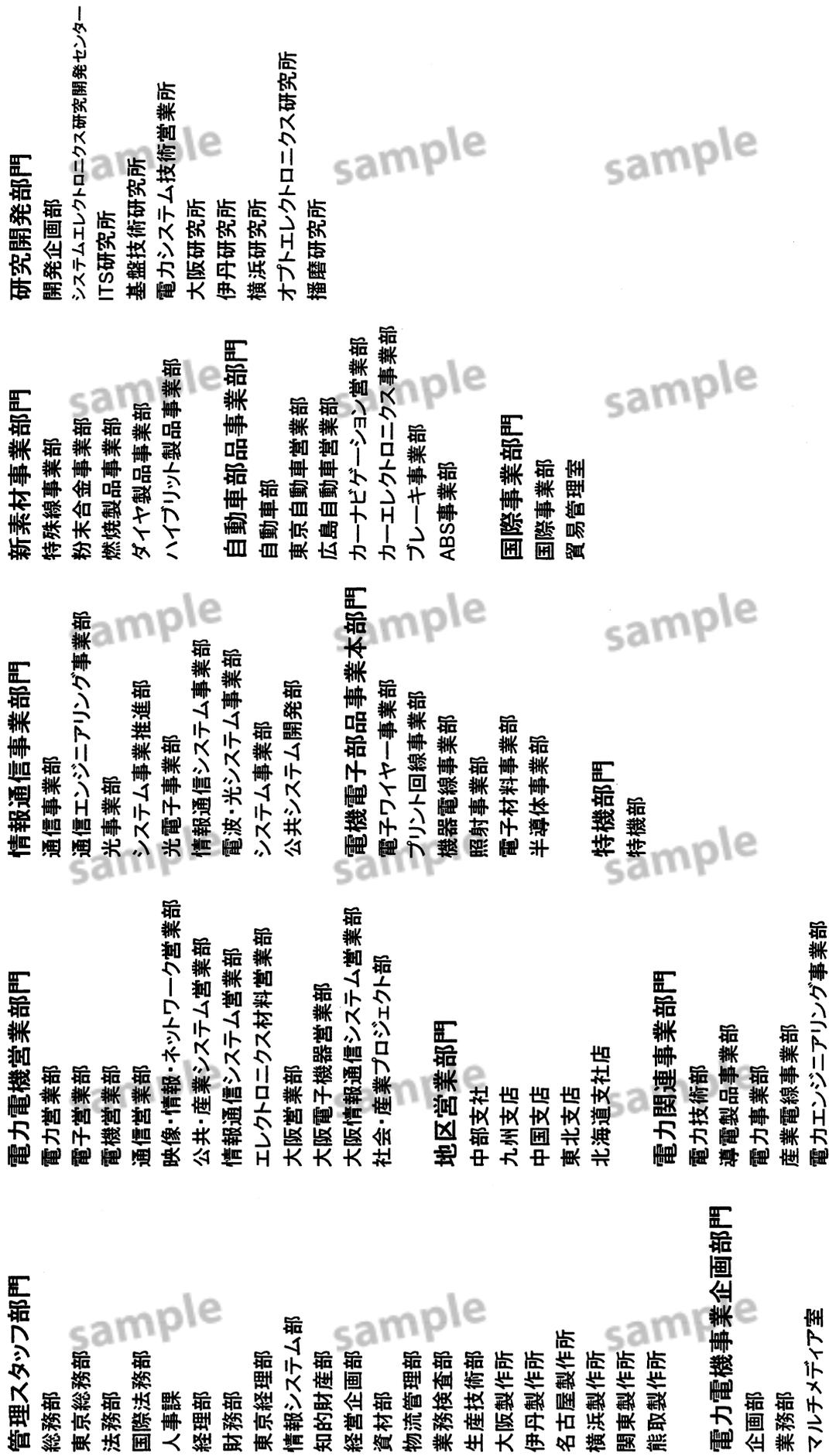
出典：神戸市水上消防署発行 阪神大震災のつめあと

付属資料 2
住友電気工業株式会社の各製作所について

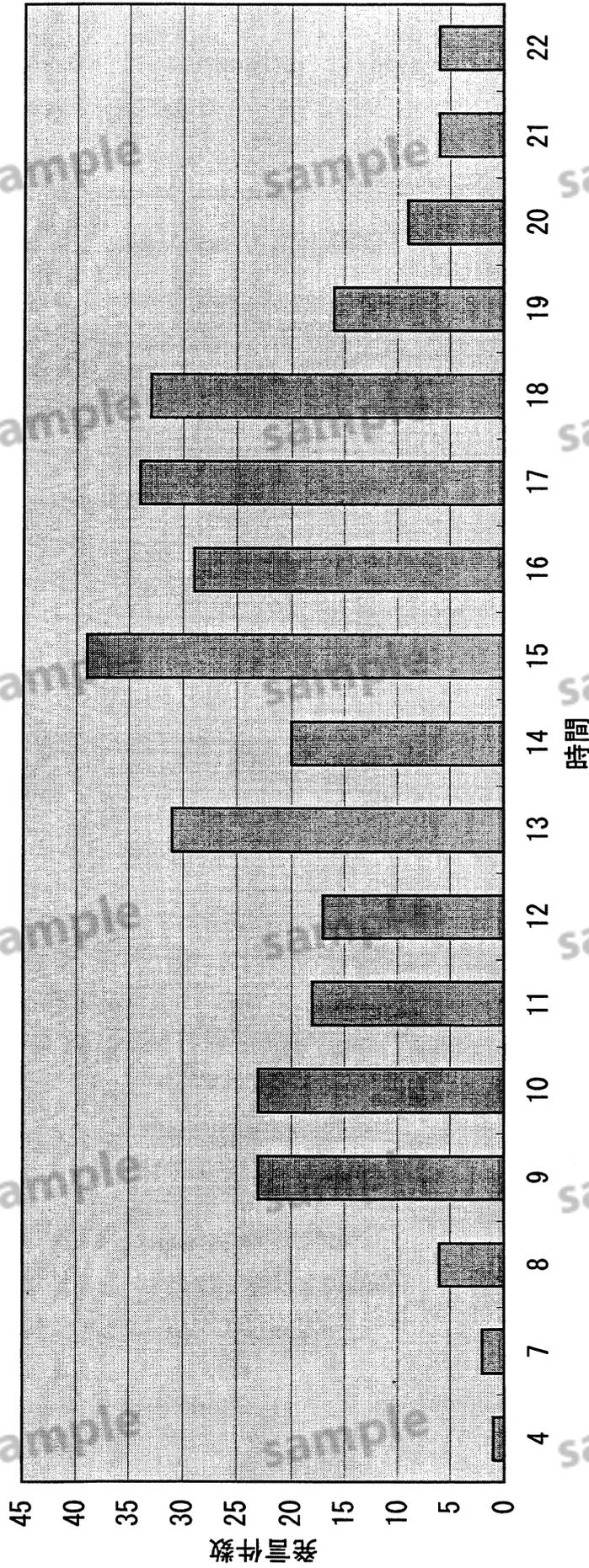
	敷地面積	従業員数	主要製品
大阪製作所 (大阪市此花区)	304,000 m ²	3,500 人	導電製品 電力ケーブル、 電力エンジニアリング 電力情報・公共システム 通信ケーブル 高周波製品、 ハイブリッド製品、 情報制御システム 光通信システム カーエレクトロニクス製品
伊丹製作所 (兵庫県伊丹市)	365,000 m ²	4,200 人	特殊金属線 粉末合金 焼結製品 ダイヤモンド製品 ディスクブレーキ 電子材料 化合物半導体
名古屋製作所 (愛知県名古屋市 南区)	96,000 m ²	750 人	マグネットワイヤー フレキシブルプリント回路 粉末合金
横浜製作所 (神奈川県横浜 市)	439,000 m ²	2,600 人	導電製品 電力ケーブル 光ファイバーケーブル 通信ケーブル 光通信システム 通信エンジニアリング 粉末合金
関東製作所 (栃木県鹿沼市)	189,000 m ²	1,000 人	電子ワイヤー ディスクブレーキ用パッド
熊取製作所 (大阪府泉南郡)	122,000 m ²	600 人	電子線照射製品 ハイブリッド製品

住友電気工業株式会社の部門構成図

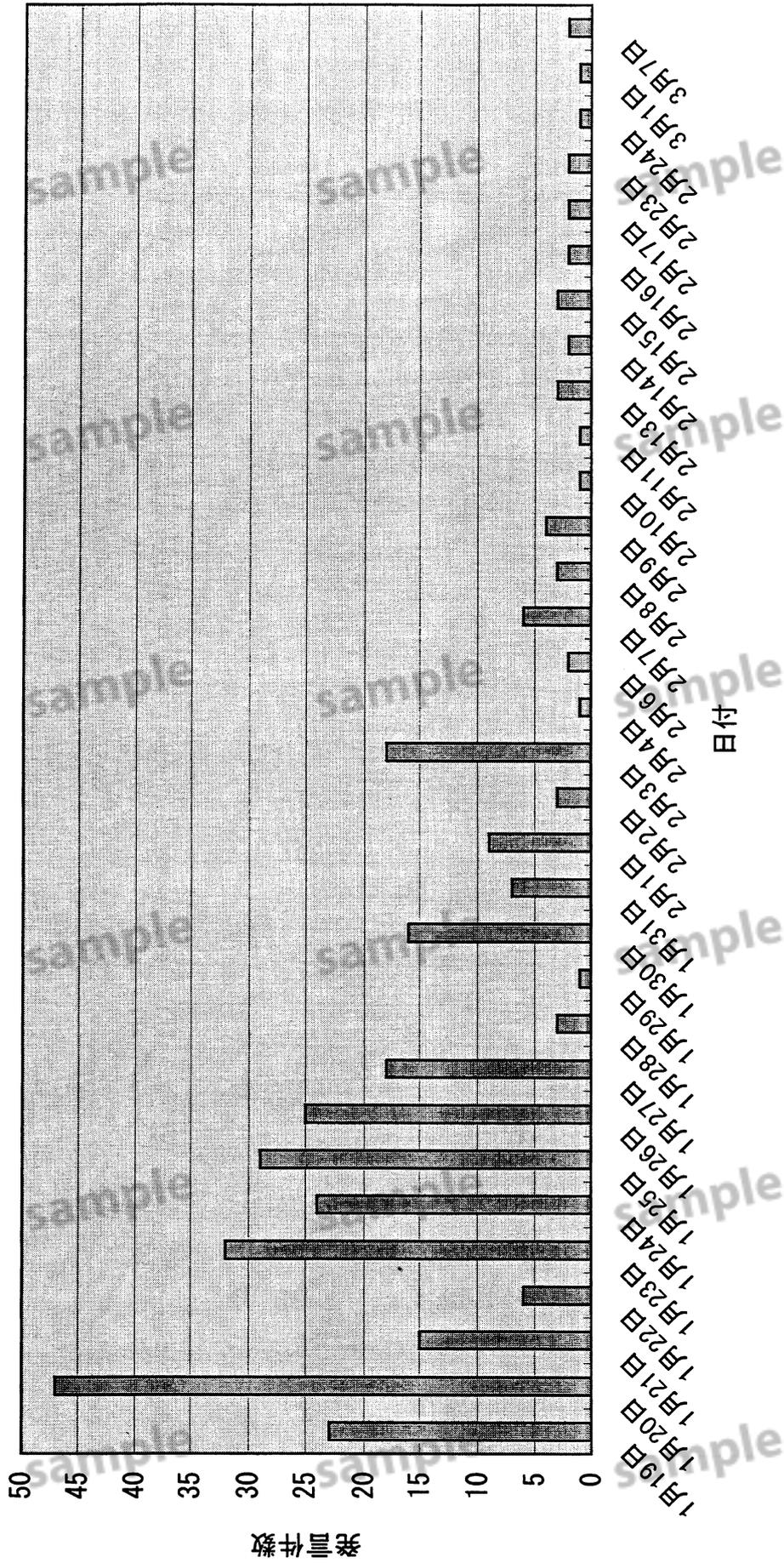
1997年現在



付属資料 4 時間別にみたJ-NETの発言件数の推移



付属資料5 日にち別にみたJ-NET発言件数の推移



付属資料 6

J-NETの一般規定

J-NETの効果的な活用について

事務局

利用者がお互いに、健全に、効果的に、楽しくJ-NETを活用できるように、下記のことを全員で心掛けましょう。

1. J-NETは業務改善・革新を図ることを目的に導入したシステムです。J-NETを活用して業務改善・革新、創意発揚、知的生産性向上を目指しましょう。
2. J-NETは、相手がアクセスしない限り情報は伝わりません。用件によって面談、電話、fax等の使い分けをしましょう。
3. 文章は、読み手の立場に立って要点を簡潔に表現しましょう。会議室や掲示板の場合、特に注意が必要です。
4. 電子メールでの文章は、相手にきつく伝わる場合があります。表現に注意しましょう。また、他人を中傷、誹謗していないかにも注意しましょう。
5. 電子メールの文章も通常のビジネス文章同様、TO、CC（写し）等の表記も用いて誰に送付しているか明記しましょう。
6. 自分のパスワードが他人に漏れることがないようにパスワードの扱いに充分注意しましょう。
7. 会議室議長は当該会議室の参加者の異動に注意し、異動に応じて参加者の管理（設定／削除）を滞りなく実施しましょう。
8. 会議室議長は、会議室での議論が目的から逸脱したものにならないように会議室を運営しましょう。
9. 会議室議長は、当該会議室の議事進行にあたっては討論期間を設定し期間内に議題の結論を導き出すことに努めましょう。また会議室参加者は、前向きかつ効率的なディスカッションを心掛けましょう。
10. 会議室議長は、発言状況を常にチェックし、役目の終わった会議室は速やかに抹消しましょう。機密漏洩防止の点からも必要です。
11. 会議室責任者は、会議室議長が7, 8, 9, 10の項目を確実に実行しているか定期的にチェックしましょう。
12. J-NETサーバの有効活用のために、不要になった受信メッセージ、会議室の項目はこまめに消去しましょう。機密漏洩防止の点からも必要です。

以上

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.