



エクスル代表取締役社長

# 鈴木伸一

上



## 「万年3位」企業で学んだ 創造力と個性の重要性

まず、「私の経営論」という極めておこがましいテーマにて拙文をご高覧いただき、感謝と申し訳なさを表明させていただきます。もちろん、こういう貴重な機会を頂戴した直接的な思いもさることながら、そのみならず(冒頭から結論めくが)「経営」とは一言で言えば、ただ「感謝」と己の非力さに対する「申し訳なさ」をいかに形に変えてお返ししていくかという作業、報恩行にほかならないと思う故のブログでもある。

私は社会人となって33年3カ月間、三菱電機という会社にお世話になった。その感謝の源を探るにあたり、今回は三菱電機時代のスタートを振り返ってみたいと思う。私が就職した1982年は景気が良くなりつつあったところで、幸いにも就職は売り手市場だった。ところが文科系学生における人気企業のランキング上位は、商社・銀行が占有しており、「メーカー希望」と言うと、よく「この売り手市場の中で」なんて」と聞かされたものだった。実際、給与面ひ

とつとつても商社・銀行とメーカーとの間にはかなり格差があった。その中であって三菱電機は当時「総合電機万年3位」と呼ばれ、松下、日立、東芝、シャープ、三洋電機、日本電気(NEC)と比べても極めて地味な存在で、その社風からニックネームは「殿様(商売の)三菱(電機)」だった。シェアの低い部門を希望自分の貢献度にやりがい

1社と三菱電機に絞り、結果として三菱電機にお世話になることを決めた。私が大阪出身で社員には同窓の先輩たちも多数おられたからか、(今思えば生意気ながら)もう1社に辞退のお電話を入れた際には先方の人事の方から「当社の売上高は三菱さんの倍以上、利益は比べものになりませんよ」なんてよりよって三菱さんなんですか。あなたは『三菱グループ』の名前によって勘違いさせられている」とか、大変な勢いで説得やお叱りを受けた記憶がある。

ところが、事もあろうにまだ学生だった私は、そこで「そういう会社だからこそ、自分がどこまで貢献できるかというやりがいがあるんですよ」などと大見得を切った。実際、三菱電機に入るならば家電部門に行きたいという希望を持っており、もしもう1社に入るなら特機(産業)部門に行きたいと思っていた。理由はどちらもシェアが低かったからだ。弱い部門で働いて、自分の力でその部門が強くなっていくことに貢献してみ



三菱電機中津川製作所

ある中山道・木曾路の町である。なぜ「ところが、だ」とかというところ、この中津川製作所は三菱電機の家電系事業

たいと思っただけは確かだった。事程左様に、私は「現状維持」や「安定」よりも「改革」や「挑戦」が好きであることは間違いない。どちらかというと、(まごうことなく、だ)と仰る人もいるかもしれないが)「調和・調整」型ではなく「革新・戦闘」系なのであろう。

ところが、だ。実際に配属された部署は「商品事業本部」といういわゆる家電の事業本部で、その中にある「中津川製作所」という事業所だった。中津川は岐阜県と長野県の県境、中央道の途中にある中山

業所では稀有の存在で「風の中津川」と呼ばれ、当時手掛けるほとんどの製品が、トップシェアを誇る事業所だったからだ。

私は換気送風機事業の営業企画部門に配属され、ここでの8年間、本当に多くを学んだ。「組織の三菱」というイメージを持たれている方には意外かもしれないが、三菱電機は典型的なボトムアップ型の企業である。トップダウンがないという意味ではなく、実務部門や担当者への権限移譲が徹底されている。稟議がないわけではないが、ほとんどの重要事項は実質的に課長以下が決める。部長以上の上職者もそれを経験してきているから、よほどまずいと思わない限り、上程をひっくり返すことはない。その代わり、実務部門は必死だ。自分が考えたことで事業の成否が決まってしまうのだ。責任は上が取ってくれるかもしれないが、業績を悪化させたのは自分だという呵責はずっと残る。

と、書く一方で「生き馬の眼を抜く」ような成果主義の競争環

境のイメージを持たれそうだった。しかし、当時、中津川製作所には自己顕示や自己宣伝をする人は、職位の上下にかかわらず、優秀である人ほどいなかった。その代わり、自部署の問題ではないことにも頻繁に口を出した。どうすれば全体が良くなるかを考える人ばかりだった。失敗したら誰が責任を取るかという小さな自己保身に執着する人もいなかった。

### 新米への先入観なし 現状打破を考える風土

一方で、どうしたら現状を打破してよりよいものを産み出せるかを、製作所全体で考える風土があった。その源はマーケティングと信じており、田舎の中津川から頻繁に市場へ出かけていた。入社したての私のような新米に対して「若造のくせに」といった先入観は全くなく、新人でも少し気の利いた提案をすると「もっと突っ込んで相談しよう」と誰彼なく集まってくれる懐の深さがあった。「性善説」という考えがある。私

は物心ついたときから性善説だった。しかし一方で、現実の社会で業績や評価を上げるためには、手段を選ばない狡猾さや弱肉強食的な上昇志向が必要なのではないかという葛藤もあった。皆、若いころは必ずそうした葛藤を抱えるはずだ。しかし中津川は「われこそは」という卑しい心根を持たずとも、それぞれの「自由意志」「創造力」「個性」を発揮することで、人間の素晴らしさ、理想と成果・業績は比例することを、事実・体験・実績で私に学ばせてくれた。

今、そしてこれまで、私が会社や社会に貢献でき、成果を残せたとするならば、社会人としてのスタートラインが三菱電機中津川製作所であつたおかげである。これは決して古巣への恩返しのためのお世辞ではなく、事実そのものだ。次回は、その本質にもう少し触れてみたい。

すずき・しんいち 1982年大阪大学経済学部卒。同年三菱電機入社。三菱電機住環境システムズ太陽光発電システム企画部長、太陽光発電協会事務局長などを経て、2015年三菱電機退社。同年エクスル副社長、16年より現職兼経営企画部長