

2017年12月1日（金）

「私の経営論」＜全文・原文＞

株式会社 XSOL
代表取締役社長
鈴木 伸一

I

まず、「私の経営論」等という極めておこがましいテーマにて拙文をご高覧頂くことについて、そのことに対する感謝と申し訳なさを表明させて頂きたい。勿論、それはこういう貴重な機会を頂戴した事についての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」とはひとことで言えば、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ゆくかという作業、報恩行に他ならない、と思う故、プロローグとして、でもある。

経歴にある通り、私は社会人となってより三十三年三ヶ月間、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、今回はその三菱電機時代のスタートを振り返ってみたいと思う。

当時、私が就職した一九八二年は景気が良くなりつつあった頃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」と言うとき「（この売り手市場の中で）なんで？」と聞かれたものだった。実際、給与面ひとつとっても商社・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「総合電機万年三位」等と呼ばれ、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。

そんな環境下、私は内定が出た企業の中から、最終的に前述中の一社と三菱電機の二社に絞り、結果として三菱電機にお世話になることを決めたのだった。私が大阪出身で社員には同窓の先輩達も多数おられたからか、（今思えば生意気ながら）もう一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。」「なんでよりに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（？）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。」などという理由をもって大見得を切ったのだった（汗）。しかし実際、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、もしももう一社に入るなら特機（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。弱い部門で働いて何がしか自分の力でその部門が強くなってゆくことに貢献してみたい、そう思っていたことは確かだった。言程左様に、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（今の年になっても）間違いはない。どちらかと言うと（「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確かに「商品事業本部」という、所謂家電の事業本部であ

ったが、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仙道・木曾路の町である。なぜ「ところが、だ」と言うと、この中津川製作所は三菱電機の家電系事業所では稀有の存在で「風の中津川」と呼ばれ、当時手がける殆どの製品がトップシェアを誇るという事業所だったからだ。

その中で私は換気送風機事業の営業企画部門に配属される事になった。しかし結果として、ここで八年間、私は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。それは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ということだ。稟議というものがない訳ではないが、殆どの重要事項は実質的に課長以下が決めている。部長以上の上職者もそれを経験してきているから余程まずいと思わない限り上程をひっくり返す事はない。その代り、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。責任は上がと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、書くと一方で「生き馬の眼を抜く」というような成果主義の競争環境に担当者は置かれているのではないか、というイメージも持たれそう。しかし、当時、中津川製作所には自己顕示・自己宣伝をする人は職位の上下に拘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のか、という小さな自己保身に執着する人もいなかった。

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。その源はマーケットにある、と信じており、だから田舎の中津川から頻繁に市場へ出かけていた。入社したばかりの私のような新米に対しても「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事を提案すると「ほう、それ、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、若い頃は必ずそうした葛藤を抱える筈だ。しかし中津川は「我こそは」など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性の素晴らしさ、理想と成果・業績は比例するのだ、ということを実験・体験・実績で私に学ばせてくれた。

今、そしてこれまで、私が何がしか、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ったお蔭である。これは決して古巣に対する恩返しのための御世辞ではない。事実そのものなのだ。次回の冒頭では、その本質にもう少し触れてみたいと思っている。

II

前回は、社会人スタートの地となった三菱電機と中津川製作所時代について触れた。もう少しこれに文字数を割かせて頂こうと思う。なぜ中津川はそんな素晴らしい風土だったのだろうか？勿論、数え切

れない程多くの先輩方の努力と志がそれを創った。

そのおひとりとして、その頃、神谷昭美さんという商品事業本部長（専務）がおられた。神谷さんも中津川からスタートされた方だった。有名過ぎて私などが書くのもおこがましいが、神谷さんは中津川精神をまさしく体現され加速された方だった。当時、先輩方から「神谷学校」の逸話をよく聞いた。『例え社内であっても売ってくださる営業部門はお客様と同じだ。』『思い上がるな。謙虚に、そして必死にマーケットの声を聴きに行け。』『全身全霊で「自分の責任」で考えよ。けれど自分だけでやろうと思うな。仲間の力を借りよ。』

私は営業・商品企画担当だったが、中津川の技術部門の人達はひとことも頼まなくとも自ら市場やお客様のもとに出向いてくれた。その頃、商品企画を担当する者はどうやって商品の良さを訴求するか、そして自社の商品の問題点を生の声で聴く者でなくてはならない、との方針の下、私は広告宣伝と品質クレーム担当も兼任していた。中津川の品質部門はクレーム内容を連絡するや否や現場に飛び出し、苦情を言うお客様を逆にファンに変えてくれた。だからクレーム担当は非常に楽しくやりがいがあった。

これらはすべて中津川精神を支えた先達や神谷学校の教えを受けた方々が実践されたことだった。つまりは（お客様や仲間たちに）「生かして頂いている」「支えられている」という「感謝の心」とそれに対する「ご恩返し、報恩の心」が中津川精神だったのではないか、と思う。それを通じ実践する中で、「もっともっと世の中のお役に立ちたい」という気持ち・志が生まれた。それが三菱電機中津川製作所の数多くのトップシェア事業を生んだのだ。

この宇宙には「類は友を呼ぶ」という「波長同通の法則」、「蒔いた種は自分で刈り取る。善因善果・悪因悪果」という「原因結果の法則」というものがある。世の中に偶然はない。まさしく中津川ではこのふたつの法則通り、中津川精神を受け継ぎ、そして風土と変え、私のように後から来た者にも何が本当に大切な、を学ばせてくれたのだ。結局、成果を実現する真の実力とは、そして真の達成感・幸福とは、自分の為や自我我欲によるものではなく感謝に支えられた「利他の精神」がすべて、ということを生んだのだ。

「自分の力で弱い事業に貢献したい」という生意気な風呂敷を広げた私は、これに気付いたとき、今だから言うが寮に帰ってその日一日に起こった事を思い返し、よく感謝の涙を流したものだ。その後、三菱電機社内でもこの中津川の風土が注目され「中津川を見習え」という声が広がった。神谷さんが専務になられたのもそういった事の一環であつたらう。

こうして最初に何が大切かを目の当たりに学ばせて頂いた私は、二〇〇四年までの間に、憚りながら換気送風事業では「浴室用暖房乾燥換気システム（バス換）」「カウンターアローファン」「静音エクストラファン」等を、照明事業では「オールランプフリー・インバータ搭載 Easyeco Super」、エアコン事業では「霧ヶ峰ムーブアイ」等、業界初であり、その後の業界標準となる商品企画・戦略を次々と担当させて頂くことができた。SSP体制という開発営業における社内販売改革も手掛けた。しかしそのすべての原点は中津川製作所にあったのである。あれから三十年近い変遷を経て中津川もいろいろな意味で変わったようにも聞く。しかし、その本質の大切さは三菱電機の業績にも生きているし、これからも普遍のものだと思う。

さて、私が太陽光発電システムというものに出会ったのは一九九五年に新事業として三菱電機が民生用の太陽光発電に参入するという事業企画が立ち上がった時であった。それまで宇宙衛星事業用はあったものの民生用としては初の参入であり、しかもその担当事業所は中津川製作所に決まっていた。私はその時既に東京本社に転勤をし五年が経っていた。この事業企画にほんの少しだけ関わった後、照明事業へと替わった為、次に本格的に太陽光発電に向き合うのは二〇〇四年の事となる。

本社の電材住設計画部長として、当時は欧州 F I T 需要により輸出が殆ど全てであり供給が逼迫していたシリコン確保が喫緊の課題であった太陽光発電事業をいかに安定的にかつリスクミナムとするか、がその時の最大の命題であった。以来、二年間だけ別の事業ミッションに携わった以外のべ十一年間に亘り太陽光発電に従事してきた。

二〇〇九年に再び太陽光発電システム企画部長として販売部門に移った時、太陽光発電は輸出から国内市場へ重きを移していた。当時、主要な国内モジュールメーカーは住宅用が殆どであり産業用はどうしていいかわからない、という状況だった。三菱電機もご他間に漏れずで、販売会議では「メガソーラーなんてとんでもない。せいぜい手掛けられるのは二〇Kwまでですよ！」という発言が出るほどだった。それから F I T がスタートするまで三年間、各支社と力を併せ、いかに産業用獲得の為の販売体制を創るか、が私のミッションだったと言って過言ではないだろう。

そして二〇一二年、太陽光発電との出会いから十七年を経て太陽光発電協会（J P E A）の幹事として、その翌年、事務局長として社会人生活の大きな転換点を迎えることとなる。二〇一三年に三菱電機が J P E A の代表理事会社に就任する事が内定し代表理事として当時の下村節宏会長にご就任頂く予定となった、事務局長は代表理事会社が務める事になっている、については私にそのミッションを、という内示が下ったのだった。

しかも時代は震災を経て F I T 成立へと舵を切っていた。会社の業績を向上させる事しかやってこなかった自分が業界の仕事を、という驚きも迷いもあったが…。そう、世の中に偶然はない。この時、下村会長（代表理事）にお仕えた事、J P E A への出会いは、中津川との出会いがそうであったように、そこから続く必然だったのだ。次回・最終回はその必然について、そしてやはりこの稿のテーマである「経営」についてお話をしてみたい。

Ⅲ

拙稿も最後の回となった。思いつく儘に書いてきてしまったが、何とか曲がりなりにも「経営論」と呼べるものにする必要がある（笑）。

13年6月から J P E A の事務局長に就任した私は2年間の間、F I T 全盛期故のフィーバーと課題山積という激動の時期を過ごした。幸い、仲間や関係者の皆さんの大変なお力添えで何とか役割を果たさせて頂く事ができた。そして J P E A 代表理事としてお仕事をご一緒させて頂いた下村節宏・三菱電機会長（当時）にも大変なご指導とバックアップを頂戴した事はとりわけ大きかった。

言葉は悪いが業界団体の代表というのは通常持ち回りである為、一般的に、大過無くまた厄介な

ことを背負わず任期を終えたいというのが本音で普通である。なのでこれも通常、ご本人や会社に累や責任が及びそうなことは避けて通り、ましてやその時期に起こる政府関係者との衝突はご法度とお考えになるのが普通である。

しかし下村会長はそういうお考えではなかった。例え、前述の様なリスクが予想されようとも「スジが通らない」ことは明確に主張し正すべきだとの姿勢を示された。それがどれだけ私や業界関係者の助けになったかわからない。異なる意見をお持ちの政府や省庁の方々も最後はその姿勢に感服されて協力を強めて頂いたこともしばしばだった。決して身崩肩ではなく退任後、2年以上経ってもいまだに業界内で下村代表理事時代の再来を待望される声があるのはその所以である。

そして15年6月、事務局長任期終了と同時に、私は33年3ヶ月お世話になった三菱電機を退社し現在の(株)エクソルに入社する事になった。

なぜか？ 勿論、現在の川勝一司会長との出会いは大きかった。が、それに加えて、三菱電機時代の最初と最後、中津川と下村会長から学ばせて頂いた「経営の本質」「リーダーとは何か」といったものを自ら実践すべき機会に恵まれた、と直感したからである。良し悪しは別にして大企業の事業部門や関係会社の責任者は、担当する規模は中小企業の社長よりも大きいかもしれないが、その意識やリーダーとして背負うもの、求められるものはやはり中間管理職のそれを大きく出ない。人生の最後、口だけではなく自分自身で全てを背負い後進へ何がしかを伝えたい、その思いが今の決断に繋がったのである。

それでは私が学んだ「経営の本質」「リーダーとは何か」とは何だろう？

人間は「向上心」、良い意味での「プライド」を持っている。そのエネルギーが歴史に発展と改革を刻んできた。しかし一方でそれらは「自己顕示欲」「自己保存」「自己保身」と表裏一体である。「我こそ」には善と悪の面がある。自己保存の思いは目を曇らせ思い上がり・増上慢、卑しい嫉妬心を生み、自分さえよければいい、そして地位や名誉や権力、そして財産に恋々とし最後は周囲を巻き込んで破滅、否、自滅へと向かう。このところ頻繁に起こる経営者・リーダー達の引き起こす不祥事は殆どそこに起因している。だからこそ経営者・リーダーは「謙虚であること」が何よりも必要だ。この成功は自分の力ではない、自分が「書いている」のではなくただ一本の「鉛筆」として仕事をさせて頂いているのだ、どこからか与えて頂いた「役割」を演じているのだ、と心から思わねばならない。トップという役割は単なる「役目」であって「地位」や「権限」ではないのだ。その事を知らねばならない。

しかし一方、リーダーにはリーダーならではの「役割」がある。「責任」は当然だ。しかしそれだけではない。それは「人を生かす」ということだ。この稿の第一回に、人には各々「自由意志」「個性」「創造力」が与えられている、と書いた。人それぞれの「世界にひとつだけの花」としての力を仲間や部下に発揮してもらい花開かせ、それを組織・チームの力とする「その為に」リーダーはいる。

これは男女の別に対しても同じだ。男性には男性の、女性には女性の素晴らしい個性がある。それぞれ決して取って替わることのできない、かけがえのない役割と力がある。本当の意味でその事をわかっているならばリーダーは務まらない。しかしそこには「俺が生かしてやった」という思い上がりではなく、元々その人が持っていたものを発揮してもらった、そのお手伝いを少しさせて頂いた、という思いが必要だ。否、真のリーダーならば自ずからその思いが湧き上がって来る筈だ。しかしそれを実行するのは

それ程簡単ではない。その人ひとりひとりの持つその真価を見抜く目「認識力」が求められるからだ。私はよく社内で「たかがひとり、されどひとり」と言っている。かけがえのない仲間がひとりひとりかけがえのない力と役割を発揮して初めて宇宙は成り立っている、と思うからだ。

では誰の為に？

自分の為ではない、これも既にも書いたように「利他の精神」つまり自分以外の誰かを幸せにしたい、という思いがリーダー・経営者の力と格を決める。そして他の人の幸せを実現することで自分自身も幸福になる、人間はそういう風に創られているのだ、という事を胸に落とせるかどうか、である。

そして次に、よく失敗事例は成功事例より重要と言われるが、実は車の両輪の如くどちらも重要なのだ。成功・得意の時には、まわりに助けて頂いたのだ、それに対して自分は十分できたのだろうか、という「感謝」と「反省」の思いで驕らず一層謙虚になってゆくことである。そして失敗・失意の時には、ああこれは全て自分の未熟から出た結果なのだ、そしてこの結果によって自分の至らぬ点を教えて頂いたのだ、もっと大きくなれる、その為の反省と飛躍のチャンスを頂いたのだ、というこれも「感謝」の思いで再び挑戦してゆくこと。つまり成功の時・失敗の時いずれの時も「感謝」と「反省」に基づき常に前進してゆく、これが経営者に求められる思考であり姿勢なのだと思う。

経営者・リーダーに求められるもの。それはひとことで言えば「謙虚さ」「感謝」そして「利他の精神」しかない。「努力」や「情熱」は当たり前の事だ。

今の政治にも経済にも教育にもそして科学にも、それが決定的に欠けている。だから若者達・子供達はこんなに物質的には発展しているにも関わらずメルトダウンしてゆくのだ。大事なのは方法論やHow Toではない。

そして最後は「愛」である。リーダーは最も愛深き者でなくてはならない。愛は与えれば与えるほど無尽蔵に与えられるエネルギーだ。経営というものの核にはそのエネルギーが存在していなければならない、と思うのだ。

【完】