

産業インフラを世界に、縁を広げて人生豊かに

講師 宮永 俊一氏 (ミヤナガ シュンイチ)

三菱重工業株式会社 取締役会長

日時：9月30日(水) 18:00～19:30 開催形式：Zoom ウェビナー

講演会出席者：170名



講師略歴

1948年 福岡県生まれ。

1972年 東京大学法学部卒業後、三菱重工業に入社。

2000年 エムエイチアイ日立製鉄機械 取締役社長就任。

2013年 三菱重工業 取締役社長就任、2019年4月から現職。

高校、大学ではテニスに熱中。

趣味は書店巡り、ゴルフ、及び早朝か深夜に数学や物理の本を読むこと。

人生の愛読書はマルクス・アウレリウス「自省録」。

講演要旨

はじめに

三菱重工は、各種の発電設備、船舶、航空機、ロケット、物流設備をはじめとする多くの機械の製造とプラント・エンジニアリングを行い、社会や産業のインフラ作りに貢献している。

本日は、私が長年担当した製鉄機械事業での経験を主体に、営業や事業経営についてお話したい。また、演題の通り、いろいろな方との縁を大事にすることは、私の人生において重要なことであった。これまでのキャリアとともに、そこで育まれた縁についてもお話しようと思う。

1. 会社生活のスタートは広島から 一助走期間の11年

私は、製鉄で有名な北九州・八幡の出身。東京の大学を卒業後、当時、造船業が絶好調だった三菱重工に入社した。長崎、名古屋、神奈川など各地に事業所があったが、配属先にこだわりはなく、決められた通り広島に配属された。

当時の広島製作所は、機械部門と海洋部門の2つに分かれていた。船に関する営業職を希望したが、労働・人事部門に配属され、就業規則の管理、賃金計算、現場作業の実態調査などの仕事をした。

3年後、配置転換で工場管理部門へ。仕事を通じて、コンプレッサ、小型タービン、工作機械など、産業用機械についての知識も習得した。また、造船不況の影響で5つの造船所のうち2つを閉じることになり、そのプロジェクトにも携わった。長崎、下関、広島、神戸、横浜の造船所をめぐり、現地の人々とふれあう中で、同じ三菱重工の社員でも場所が変わるとこんなに風土や文化が違うものかと実感した。

その後、上司の薦めもあり、米国・シカゴ大学のビジネススクールに留学し、経営学を勉強した。留学中はMBAプログラムに力を入れつつ、統計学や応用数学を学んだ。また、趣味のテニスを通じて各国の人々との交流も楽しんだ。

帰国後は、人員計画、設備投資計画、製品工程管理などの仕事を通じて、ボイラや化学機械、ウランを濃縮する超遠心分離機など、産業用機械への知識を深めた。

1970年代だった入社当時は、今より時間の流れがゆったりで、スポーツ大会や職場旅行などのインフォーマル活動が推奨されていた良き時代だった。

2. 35歳で製鉄機械の輸出営業に 一上り坂12年と下り坂5年の17年

入社から11年が経ち、35歳で念願だった営業職に就いた。製鉄機械の輸出部門を打診され、製鉄の街で生まれ育ったこともあって「これも縁」と快諾した。当時の製鉄は9割方が国内向けで、輸出はほとんどない状況だった。

海外での営業は、「商品にどんなメリットがあるのか？」という相手の質問に答えられなければ即座にシャットアウトされてしまう。売り込むためには、営業の人間自身が製品や技術に関する知識を持っていなければならない、必死で勉強した。また、通訳を介さずに自分の言葉で話すことも大切だと実感した。

海外では、見積もりや契約条件なども徹底的にチェックされる。しかも、米国なら米国の契約慣行、インド、ヨーロッパ、中国などもそれぞれの契約慣行があり、逐一覚える必要があった。大変だったが、ある程度プレッシャーがあったからこそ学べたと思う。

海外のお客様相手に最も苦慮したのは、価格交渉だ。双方が歩み寄れるように導く力が必要で、これを養うのが大変だった。その経験から学んだことは、「①人間的な触れ合い」、「②相手の思いを尊重」、「③アフターケア」の3つを大切にすること。文化や人種が異なる海外で営業するにあたっては、心の触れ合いを工夫することも重要だと感じた。

ここで、製鉄について改めて解説したい。日本では「鉄は国家なり」と言われた時代もあったほど、鉄が産業の基礎を担ってきた。また、今でも世の中にある金属の90%以上が鉄である。

鉄を作り出すには、鉄鉱石から酸素を取り除く「製銑（せいせん）」、粘り強い鉄＝鋼（はがね）にする「製鋼（せいこう）」、鋼を固体化・成形する「鑄造（ちゅうぞう）」、板状にプレスする「圧延（あつえん）」などのプロセスがあり、それぞれに設備が必要だ。「製銑」に使用する高炉や直接還元炉から、「圧延」に使用する熱間・冷間圧延設備まで、機械は多岐にわたる。販売するためには一つ一つの特長を理解せねばならず、覚えるのに苦労した。

次に、私が海外で携わった仕事をご紹介します。韓国の国営製鉄所「POSCO Gwangyang Works（光陽製鉄所）」の建設プロジェクトだ。何もない海岸だった場所が埋め立てられ、10年後には世界で1、2を争う大きさの製鉄所が完成した。その一大プロジェクトに従事し、営業とプロジェクトマネジメントを兼務した。プロジェクト遂行にあたっては、POSCOや三菱商事重機部のメンバーと相互啓発し、「新しいものをつくる」という気概を高め合った。だからこそ創造的な働きができたと思う。

ここで世界の製鉄市場の推移を見てみよう。日本の製鉄市場は、私が営業職に移る前あたりの1980年が絶頂期。臨海製鉄所がどんどん誕生し、新しい設備が次々に投入され、製鉄機械の技術も進化していった。その後、1990年代にかけて中国・韓国の製鉄市場が急激に伸び、上り坂の12年へ。そこから下り坂の5年を経て、再び中国・韓国、インドなどが成長に転じた。

上り坂12年というめったにない成長市場に巡り合ったことで、我々三菱重工も大きく躍進できた。タイミングよく日本の製鉄機械の技術が進歩していたこと、中国・韓国という近隣の国が成長期だったことなどが好材料だった。韓国からは一括発注、中国からは合作（合弁）要請があり、「なんでもやってみる」の精神で受注し、成功させることができた。先輩たちが開発した「ベアクロス熱間圧延設備」や「連続焼純設備」など魅力的な商品があったことも功を奏し、世界的に知名度が向上した。

三菱重工の製鉄機械部門では、1980年代後半に若手エンジニアの海外研修を推奨し、英語力を磨かせてきた。通訳を介すと、商品アピールが十分にできないからだ。こうした教育がベースとなり、知名度上昇のタイミングで欧州メーカーとも互角に戦えるようになってきた。

このままグローバルに発展するかに思われたが、1997年のアジア通貨危機や世界経済の停滞により、一転、鉄鋼不況の時代へ。三菱重工を含む日本の大手メーカー8社は、単独での生き残りが困難になっていった。

3. 再出発は田町の小さな合弁会社 一あつという間の6年

鉄鋼不況の中、30年以上のライバル会社・日立製作所と合弁会社を立ち上げることにした。ライバルと融合できるのかと心配する声もあったが、私は三菱の熱間圧延設備と日立製作所の

冷間圧延設備の技術統合でグローバル化できると確信していた。偶然、日立製作所側の交渉相手が16年前にニュージーランドで出会った方で、互いに縁を感じたこともあり、「やってみよう」となった。

1999年秋に交渉がスタートし、2000年10月にエムエイチアイ日立製鉄機械（株）が発足。田町駅前にオフィスを構え、33人のメンバーで再出発した。発足当時、皆で「世界一の圧延設備メーカーになる」という目標を共有した。夢のある目標は、将来を作り出す原動力になる。また、「過去にとらわれず、現実を見つめて前向きに」、「三菱や日立にこだわらず、思いやりを持って公平に」、「欧州専門メーカーに負けない迅速な判断を」といったことも大切にした。

同社では私が社長だったが、肩書で呼ぶのはやめて、誰でも「さん」付けに。皆が気軽に発言できる雰囲気づくりを心掛けた。また、お客様に対しては、「何か私たちが改善できる点はないでしょうか？」と自ら聞きに行く姿勢を大事にした。

当初、社員33名だった会社は、約3年で277名にまで急成長。市場の回復という運もあったが、「がんばっていたからこそ、いい運に巡り合えた」と今でも思っている。その他の成功要因としては、1+1を3や4にする効率のよさを目指したこと、目的と危機感の共有によりミスを減らせたことなどが挙げられる。

合弁会社の設立から6年後、私は三菱重工に再就職することになるが、田町で過ごした6年間は宝物のような日々だった。あの時代があったから、今もがんばることができている。

4. 元の会社に再就職 ー変化に富む14年

2006年、三菱重工に再就職し、これまで14年間を過ごしてきた。再就職した頃は会社の変革期でもあり、機械及び鉄構事業の再建、官庁との折衝などを担当した。その後もさまざまな改革やリスク対応に取り組んだ。たとえば、事業構造改革。かつては事業本部制だったが、ドメイン制に移行し、リソースの流動性を高め、伸びしろのある若い世代が活躍できる仕組みにした。また、MRJ（現三菱スペースジェット）の開発、海外事業におけるリスクマネジメントの強化、世界規模での企業再編なども推進した。

こうした業務を遂行しつつ、2011年には副社長、2013年には社長、2019年には会長に就任。国内外の人々との縁が広がり、忙しさも増したが効率も増し、時間（＝人生）の密度が高まった時期でもあった。

5. 48年を振り返れば ー挑むこと⇒縁の広がり⇒時（＝人生）の密度の高まり

年表と照らし合わせてみると、私の仕事人生48年のうち半分は「日本のものづくりの全盛期」であった。家電や自動車産業が急成長し、生活に物質的豊かさを感じられた。その一方で、日本は島国ということもあってグローバル化が遅れ、ITビジネスの大型化でも米・中に遅れを取ったことは否めない。

ただし、日本は欧米諸国に比べて移民問題や格差問題などが少ない分、安定した社会を維持しているともいえる。個人的には、日本は総じて良い社会だと思う。将来、何が起こるか考えると不安になるかもしれないが、夢や理想を持つことが一番大切だ。夢や理想こそが、未来を切り開く原動力になる。努力を続けていれば運に巡り合える。とにかく夢を持って挑戦し、失敗してもまたがんばればいい、という気持ちが大事だ。

ものづくりの面においても、日本には過去実証された創意工夫に富むキャッチアップ力、忍耐力が残っており、グローバル規模で通用する差別化を推進することは十分に可能だ。また、エネルギー転換（脱炭素化）とサーキュラー社会に向けた先進技術にも優位性があり、自信を持って進んでいくべきだと考える。

三菱重工では、この48年の間にグローバル化が進んだ。1972年に5つだった海外拠点は、2010年には135、2020年には282まで増加した。日本を含む総拠点も、M&Aや分社化などを経て87→325→457にまで増加。規模が大きく散漫になりすぎた印象もあり、今後は質の向上

に向けて海外拠点の再編・統合を行ったり、国内事業は付加価値を高めるなどしていくべきと考える。また、個別の商品・サービス及びグループ業務全般にわたるDXを推進していく必要性も感じている。

6. コロナウイルスに思うこと（私見）

グローバル化し、都市化した世界は、これから常にパンデミックの脅威にさらされるだろう。都市化は便利だが、どの程度の密集度がいいのかということは今後は考えていくべきだ。パンデミックの国別対応には限界があり、国際協力が求められるが、日本は科学的な研究や新興国の支援など、多様な面で国際協力の要になっていける存在だと思う。

新型コロナウイルスは、まだわからないことが多い。仕事でもそうだが、わからないことに対しては失敗を恐れずに試行錯誤するしかない。ただし、事後の検証や評価は科学的にきちんと行っていくべきだ。仕事や生活様式の面でも、+と-を冷静に評価していく必要がある。

今回のコロナウイルス禍で再認識したのは、日本は厚生面で世界最高レベルの安心できる社会であるということ。我が国は政治・経済・貿易面だけでなく、公衆衛生・医療の面でも国際協調をリードできると感じている。