

[第49回]



三菱電機エンジニアリング株式会社

代表取締役 取締役社長 **齊藤 譲 氏**

「家電から宇宙まで」 幅広い分野に対応する技術者集団

三菱電機エンジニアリング株式会社様は、1962年の創業以来、三菱電機グループの家電から宇宙までの幅広い事業分野の製品やシステムの開発・設計関連業務を担い、成長を続けておられます。

同社にとっての財産は、「技術・ノウハウ」と、これを支える「人材」であり、様々な専門知識を持つ老若男女併せて5,000名を超えるエンジニアが、培った技術力やリソースを全社で連携し相互活用することで、ニーズに応じた製品やサービスをお客様に届けておられます。

同社の代表取締役 取締役社長である齊藤譲様は、「我々は、三菱電機エンジニアリング株式会社の一員である前に、三菱電機グループの一員であり、さらに三菱グループの一員であるという意識を持たねばならない」とおっしゃいます。

今回のインタビューでは、「三菱グループの根本理念である『三綱領』^{さんこうりょう}を基盤として企業経営を行っている」とおっしゃる齊藤譲様から、「技術者集団」三菱電機エンジニアリング株式会社の経営戦略について、じっくりお話を伺いました。



三菱電機 エンジニアリング株式会社は、 三菱電機グループの 不可欠な要素

— 御社は、三菱電機グループの幅広い製品・サービス全般の開発・設計を担われている会社と承知しております。始めに、御社の三菱電機グループにおける役割について、お教えいただけますか。

齊藤 当社の三菱電機グループにおける役割についてご説明するためには、まず、三菱電機グループがどのようにお客様に製品やサービスをお届けしているかをご説明する必要があります。三菱電機グループでは、それぞれのグループ会社や販売パートナー会社が独自の役割を担っています。例えば、営業活動について、三菱電機グループの会社が直接営業活動を行う分野も数多くありますが、ファクトリーオートメーション



クライアントの要望に応じて自社のコア技術を組み合わせ、ものづくりをトータルでサポート

(FA) や空調関係については、三菱電機代理店や販売パートナー会社を通じて間接営業を行っています。

また、保守に関しても、三菱電機のグループ会社が、発電所から製造工場、上下水道設備、ビル、鉄道まで、電気設備の保守をトータルでサポートしています。三菱電機グループは、家電から宇宙までの幅広い事業分野の製品やシステムを扱っているため、事業ごとに各社の役割分担は異なるのですが、営業、開発、設計、製造、品質保証、ロジスティックス、保守といったそれぞれの役割を持ってビジネスを展開しています。

こうした三菱電機グループの中で、当社は、受注前後におけるソリューションエンジニアリング (SE) とハードウェアを中心とした開発設計を担っています。

— 三菱電機株式会社（以下「三菱電機」という）にも技術部門があると思うのですが、御社との役割分担はどのようなになっているのでしょうか。

齊藤 三菱電機にも技術部門や設計部門がありますが、当社とは、事業ごとに水平分業又は垂直分業を行い、最適なフォーメーションで連携しています。また、機械構造設計や電子回路・基板などのハードウェア設計については、ほとんど当社で行っていますし、三菱電機の研究開発部門との役割分担もあります。この研究開発部門では、数十年後の未来を見据えた基礎研究など、

長期的な視野に立った研究開発を実施しています。これに対し、当社では、現在の製品やサービスの向上に直結する短期的な研究開発を行っています。もちろん、長期的なテーマを現在の製品やサービスにつなげる必要もあるので、当社と三菱電機の研究開発部門本部が連携することも数多くありますし、宇宙開発とIT、家電では、長期・短期の期間もかなり異なります。したがって、一概には言えませんが、常に最適な役割分担を考えながら連携を図っており、三菱電機と当社の間での人材交流も活発に行われています。

三菱グループの一員として、「三綱領」が経営の基本

— ここで、御社の経営理念についてお伺いしたいと思います。御社の企業理念は、「三菱電機エンジニアリングは人と技術と品質で信頼を築きます。」となっており、三菱電機グループの企業理念「私たち三菱電機グループは、たゆまぬ技術革新と限りない創造力により、活力とゆとりある社会の実現に貢献します。」とは異なるものとなっています。この関係をどのように考えたらいいのでしょうか。

齊藤 私は、新入社員研修などの際に企業理念の話をするのですが、まず我々は、「三菱電機エンジニアリングの一員」である前に、「三菱電機グループ

の一員」であり、さらに「三菱グループの一員」であることを意識しなければならない、と言っています。そして、三菱グループには、三菱第四代社長の岩崎小彌太の訓諭を基に、1934年に制定された根本理念「三綱領」があり、これが最上位の理念です。その内容は、「所期奉公^{しよき ほうこう}」（期するところは社会への貢献）、「処事光明^{しよじ こうめい}」（フェアプレイに徹する）、「立業貿易^{りつぎょう ぼうえき}」（グローバルな視野に立って）という三点です。この理念の下に、三菱電機グループの企業理念があり、さらに三菱電機エンジニアリングの企業理念があります。特に判断に迷うような場合には、「三綱領」に戻って考えるべきである、ということを含社員、特に管理職には常々伝えていきます。

社員間の連携がイノベーションを起こす

— 御社は、社員の皆様の約8割が技術者という「技術者集団」であると承知していますが、どのようにイノベーションを起こしているのでしょうか。

齊藤 三菱電機グループは、「家電から宇宙まで」幅広い分野を対象とする総合電機メーカーです。それぞれの事業分野で専門のメーカーと競争していくためには、グループ内の様々な分野の技術のシナジーをいかに起こすか、多様な技術を持っている社員がいかに連携するか、ということが重要となってきます。事業スタイルは、家電と宇宙では全く異なりますが、「パワーエレクトロニクス」「電子回路」「Computer Aided Engineering (CAE)」など、個別の「技術」に着目すれば、ベテランから若手まで、様々な事業に携わっている社員が、フラットかつフランクに話をすることができます。

当社では、産学連携やオープンイノベーションも積極的に行っておりますが、社内連携でイノベーションを起こす場合には、利害相反のトラブルなども起こらない、というメリットがあります。当社の技術推進部では、当社が保有している技術情報を取り纏めてマップ化



解析CAE技術部会フォーラムの現地参加者状況

しており、三菱電機が保有している技術情報との共有化も開始しております。毎年この内容を更新して、グループ内で同じような技術開発を重複して行うことを防いでいます。さらに、特定の技術に関して、特に優れた社員がいる場合には、その社員を本社の研究部門に異動させて研究させるのではなく、その社員のいるところに事業所横断的な「プロジェクトチーム」を作り、研究資金もつけて技術開発を行わせることもあります。

先ほど申し上げた「パワーエレクトロニクス」「電子回路」「CAE」といった技術に関しては、事業所横断的に、ベテラン社員から若手社員まで参加する「技術部会」というものを設け、様々な意見交換や勉強会を開くシステムを作っています。現在、7つの「技術部会」が活動を続けており、年に1回、1日かけて研究成果の発表会を行います。その際は、私や副社長、さらには三菱電機の経営層も参加します。

——その技術部会には、どの程度の人が集まるのですか。

齊藤 当社の様々な事業所で行うので、現地に行くことが可能な社員は現地参加しますし、現地参加が難しい人は、オンライン会議で参加します。大体100人から200人くらいの参加者数となります。

ベテラン社員の知恵をいかに伝承するかというのは、大きな経営課題の一つです。例えば、ある製品・システムで品質問題が起きて、原因究明や対策検討が難航したときに、技術部会の異なる事業分野の有識者に相談し、解決の助言を貰う、といったことも実際起こっています。ベテラン社員の頭の中には、過去の成功事例や失敗事例が数多く蓄えられており、適切なアドバイスができるのです。製品やサービスが長期的に品質を維持し機能を発揮し続けるためには、何かトラブルが生じた際のベテランの勘、ノウハウといったアナログの部分が重要であり、結果としてお客様の信頼を得ることにつながると考えています。

人と技術をつなぎ、 挑戦と変革により、 さらなる価値を追求する

——御社では、中期ビジョンを作っておられるとお聞きしましたが、これについてご説明いただけますか。

齊藤 当社では、2022年に、2027年度を目標年度とする5年間の中期ビジョンを作りました。その基本方針は、「人と技術をつなぎ、挑戦と変革により、さらなる価値を追求する」です。要点は三点あります。まず、「人と技術をつなぎ」というのは、総合エンジニアリング会社としての強みを生かすためにも、連携を強化、発展させていこうということです。次に、「挑戦と変革」というのは、新しい技術や新しい事業に、もっとチャレンジしていこう、ということです。そのためには、変革を恐れず、三菱電機グループの中でもっとアグレッシブな提案型パートナーになるべきだ、という意味を込めています。最後の「さらなる価値を追求する」とは、従来の中期経営計画にあった「顧客価値の最大化」だけでなく、「顧客」「社員」「社会」「株主」の4つのステークホルダーの価値の最大化を図ろう、という意味です。当社の場合、顧客と株主がほぼ同じなので、3つのステークホルダーになるかもしれませんが、企業が健全に成長していくためには、極めて重要な理念だと思っています。

齊藤 譲 (さいとう ゆずる)

1962年生まれ。
1986年早稲田大学理工学部工業経営学科卒業後、三菱電機株式会社に入社。2015年同社通信システムエンジニアリングセンター長、2018年同社通信システム事業部長、2020年同社常務執行役半導体・デバイス事業本部長、2022年三菱電機エンジニアリング株式会社代表取締役 取締役副社長。2023年4月同社代表取締役 取締役社長に就任、現在に至る。



一人一人の社員の 将来像に資する人材育成

— 御社の社風や人材育成に関して、お教えいただけますか。

齊藤 私は、3年前に三菱電機から当社に来て、2年くらい前から副社長と分担して、事業所の部長や課長との意見交換会を実施していますが、そういった際につくづく感じるのは、「当社の社員は仲がいい」ということです。また、高等専門学校（高専）出身の社員が多いのも当社の特徴であり、幹部にも高専出身者が多く含まれています。今後も高専出身の方を積極的に採用していきたいと考えています。当社は、高専出身者と4年制大学卒業者を区別しません。初任給は年齢の関係もあり若干違いますが、その後は個々人の能力と頑張り次第で給与が決まります。

さらに、全社員を対象として資格取得奨励制度を設けており、博士号やMBAのような高度な資格から、簿記等の業務上必要な資格まで、約400の資格を対象として、資格試験の受験料や通学費等を

補助したり、会社認定資格取得者に対する表彰を行うなど、社員のスキルアップを積極的に支援しています。

社員を大切にするのが 三菱電機グループの伝統

— 最後に、齊藤様ご自身のお話をお聞きたいと思います。齊藤様の三菱電機グループを愛する心は、ひしひしと伝わるのですが、特にここが好きだ、という点はありませんか。

齊藤 三菱電機グループに入って、先輩や上司に恵まれ、様々なことを教えていただきました。「人事を尽くして天命を待つ」という言葉がありますが、ある先輩から、「天命を信じて人事を尽くす」と教わりました。「神様が助けてくれるはずだから、しっかり頑張ろう」という大先輩の言葉は、私の座右の銘です。また、三菱電機グループには、「マイパーパス活動」というものがあり、私のマイパーパスは、「かけがえのない存在である従業員一人ひとりが、心身と

もに健やかに働ける会社にする」というものです。そのための環境整備に努力しています。

— 本日は、お忙しい中、大変ありがとうございました。



インタビュー後記

私は、今まで三菱電機グループの方とお会いしたことがなかったため、齊藤様から伺った三菱電機グループの仕事のやり方は、大変興味深いお話でした。特に、三菱グループには、1934年に制定された根本理念「三綱領」が現在も生きていることを知り、感銘を受けました。長い歴史を持つ老舗企業には、バックボーンがあるのだな、と感じました。

今回のインタビューで最も印象的だったのは、三菱電機グループが社員を大切にすることを有していることであり、齊藤様ご自身がそれを実践していると思いました。

聞き手：当協会専務理事
前野 陽一



企業データ

社 名：三菱電機エンジニアリング株式会社
事 業 内 容：三菱電機グループ向け開発・設計／設計ソリューション／e-ソリューション＆サービス／産業・メカトロシステム／FA 機器・システム／社会空間 ICT 機器／映像・監視セキュリティ機器／空調・冷熱関連機器／音響機器・システム／応用技術製品／医療関連機器
設 立：1962年2月
所 在 地：東京都千代田区九段北1-13-5 ヒューリック九段ビル
従 業 員 数：5,496名(2024年4月)
ホームページ：https://www.mee.co.jp/

